**CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

# MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**Autor:**

Danny Mauricio Herrera Sánchez

**Director:**

Mg. Omar Damián Cavero Álvarez

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DANNY MAURICIO HERRERA SÁNCHEZ**, con cédula de ciudadanía **0503631079,** autor del trabajo de graduación titulado: "MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Danny Mauricio Herrera Sánchez
CC. 0503631079

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Línea de investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**Autor:**

Danny Mauricio Herrera Sánchez

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg. f._____
CC. 1802432268
**CALIFICADOR**

Varna Hernández Junco, PhD. f._____
**CALIFICADOR**

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg. f._____
**CALIFICADOR**

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg. f._____
**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS
Sede Ambato

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2024**

## DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a Dios y a mis padres. A dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar a pesar de los momentos difíciles que me ha tocado sobrellevar, a mis padres Néstor y Salomé, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora, los amo con mi vida para ustedes este esfuerzo que hoy se ve cristalizado.

## AGRADECIMIENTO

El presente proyecto es una muestra de esfuerzo y perseverancia en el que han participado directa e indirectamente distintas personas, brindando sus puntos de vista con la única finalidad de culminar exitosamente con este proyecto. Es por ello que me permito agradecer al culminar con el mismo en primera instancia a dios el creador por haberme guiado por el camino del bien y permitirme culminar exitosamente con mis estudios de cuarto nivel, en segundo lugar quiero agradecer a todos quienes conforman el equipo de trabajo de este proyecto que sin ellos no sería posible esta culminación brillante en especial al ingeniero magister Omar Damián Cavero Álvarez quien compartió sus sabios conocimientos y me guio día a día en la etapa final de este proceso. Sin más preámbulos quiero plasmar que las palabras nunca serán suficientes para aseverar mi más profundo agradecimiento.
A todos ustedes mi mayor agradecimiento y gratitud siempre gracias.

**RESUMEN**

Las instituciones financieras en la actualidad no cuentan con un modelo estable de gestión, por ende, enfrentan diferentes inconvenientes derivados de los procesos que abarca dicha gestión del talento humano, entre ellos, se mencionan los más relevantes, como: salud ocupacional, rotación del personal. perfiles de puestos, evaluación del desempeño, entre otros, generándose estos errores en la ejecución de sus actividades y funciones lo que, arroja como resultado personal no capacitado y desmotivado, con lo cual, esto ocasiona un clima laboral desagradable.

El problema radica en no contar con un sistema adecuado de manejo de talento humano. Sin embargo, se propone diseñar un modelo de gestión de la realidad actual del talento humano en dichas instituciones, aplicándose para ello, estrategias y políticas viables. Para esto, se realizan entrevistas bien desarrolladas que ayudan a visualizar cómo se desarrollan estos procesos, con la finalidad, de recolectar información para la elaboración de un modelo en base a las necesidades de las instituciones financieras, con el fin, de lograr un procedimiento de gestión del talento humano efectivo y eficiente, productivo y con un ambiente laboral organizado y justo.

Este modelo de gestión, refleja un creciente interés por parte del talento humano, con el fin, de mejorar la calidad de su trabajo, detectándose así, los comportamientos observables y rasgos de personalidad mostrados por los profesionales, de esta manera, se muestra un mayor compromiso hacia los puestos de trabajo y a las instituciones financieras.

**Palabras claves:** gestión del talento humano, instituciones financieras, modelo de gestión, efectivo, eficiente, calidad.

## ABSTRACT

*Currently, financial institutions do not have a stable management model, and therefore, face various issues stemming from the processes involved in human talent management. Some of the most relevant issues include occupational health, employee turnover, job profiles, performance evaluation, among others. These errors in executing their activities and functions result in untrained and unmotivated staff, leading to an unpleasant work environment.*

*The problem lies in the lack of an adequate human talent management system. However, it is proposed to design a management model that reflects the current reality of human talent in these institutions, applying viable strategies and policies. To achieve this, well-developed interviews are conducted to help visualize how these processes unfold, with the aim of collecting information for the creation of a model based on the needs of financial institutions. The goal is to achieve an effective and efficient human talent management process that is productive and fosters an organized and fair work environment.*

*This management model reflects a growing interest on the part of human talent in improving the quality of their work, thereby detecting observable behaviors and personality traits exhibited by professionals. As a result, there is a greater commitment to job positions and financial institutions.*


***Keywords**: human talent management, financial institutions, management model, effective, efficient, quality.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... iii
DEDICATORIA ..... iv
AGRADECIMIENTO ..... v
RESUMEN ..... vi
ABSTRACT ..... vii
INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA ..... 7
1.1. Origen, importancia y desarrollo de los paradigmas de gestión del talento humano ..... 7
1.2. Administración de recursos humanos ..... 14
1.3. Adecuación de tipologías o grupos de talentos diferenciados ..... 15
1.4. Gestión de la cooperación de los miembros del personal y de la mejora y adaptación de sus conocimientos y habilidades ..... 15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO ..... 33
2.1. Tipo y enfoque de la investigación ..... 33
2.2. Método de recolección de datos ..... 34
2.3. Curación de los datos recopilados ..... 39
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 56
3.1. Antecedentes ..... 56
3.2. El proceso de reclutamiento ..... 60
3.3 Selección del personal ..... 66
3.4. Inducción de personal ..... 67
CONCLUSIONES ..... 102
RECOMENDACIONES ..... 103
BIBLIOGRAFÍA ..... 104
ANEXOS ..... 114

## INTRODUCCIÓN

En tanto paradigma de la administración de negocios, la gestión del talento es deudora de numerosos y amplios debates y propuestas académicas que generaron los denominados conceptos habilitantes de la disciplina y postularon sus problemas básicos y presupuestos lógicos. En términos históricos, se podría afirmar que seis son las corrientes de investigación de la gestión del talento Ruiz, (2021).

1.La complementariedad entre las actividades productivas y de desarrollo de las diversas unidades económicas e institucionales, y las relativas a la gestión del talento;
2.La determinación, institución diferenciada, fortalecimiento, y gestión del ciclo de vida laboral de los miembros de una organización;
3.La sistematización de conjuntos de procesos y procedimientos integrados y adecuados para atraer, incorporar, retener, desarrollar, sustituir, y prescindir del talento disponible interna y externamente por parte de las organizaciones con miras a lograr sus objetivos estratégicos;
4.La identificación de competencias conductuales y de desempeño en los individuos (destrezas, motivaciones, valores, rasgos de personalidad, autoimagen, conocimientos de roles sociales), y su estructuración y codificación en requerimientos de talento u ofertas laborales;
5.La cuantificación y tecnologización de las operaciones de gestión del talento, o el desarrollo de métricas, indicadores, índices, estimadores y su integración en sistemas que permitan evaluar objetivamente cada una de las variables en juego en el manejo del talento; así como su adecuada organización, disponibilidad, aplicación, e interpretación en distintos contextos y coyunturas organizacionales; y,
6.La identificación y evaluación cualitativa de la cultura organizacional y de las relaciones entre los colaboradores que dan tono y carácter al clima laboral y de servicio (atención) percibidos por los clientes internos y externos de la organización.

Como se comprueba más adelante, esta investigación atañe de uno u otro modo, en mayor o menor grado a las corrientes de planificación y subordinación de la gestión de talento humano. De hecho, para resolver el problema concreto de

gestionar el talento en la organización objeto de estudio, se ve en la necesidad de combinar el enfoque cualitativo y cuantitativo. No obstante, definida la finalidad consiste en desarrollar un modelo de gestión de talento humano que mejore la productividad del personal y reduzca su rotación; dedica especial empeño a los aspectos propios de la descripción, diseño, e integración de actividades en flujos de trabajo explícitos, monitoreables y evaluables bajo demanda.

Según Chavéz (2015), los procesos de gestión del talento se refieren a las rutinas dinámicas, específicas de una organización, y profundamente arraigadas en su operación diaria, e inspiradas o motivadas en las exigencias de su giro de negocio. La repetición coordinada de estas rutinas le permite a la organización disponer del talento necesario para prestar con éxito sus servicios o fabricar y colocar su producción Para Chavéz (2015), cómo se notará, la gestión del talento, en consecuencia, requiere de interconectar consideraciones económicas con aspectos contextuales de legitimidad social.

Para el caso de las organizaciones del segmento 3 del ranking establecido por el sistema financiero popular y solidario, provisionalmente representadas en esta investigación por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” Ltda.; objeto de estudio dichos aspectos que se enlistan brevemente: descripción de cargos, funciones, clima laboral, actitudes, aptitudes y sobre todo la consideración de la comunicación asertiva se encuentran descritos en el desarrollo del primer capítulo. Dichos aspectos constituyen el marco más general en el que se ha de inscribir el talento que la organización requiere reclutar o desarrollar mediante la ya mencionada repetición de rutinas específicas y adecuadas.

Aunque hasta aquí la exposición ha asumido que la relación entre la gestión del talento disponible por una organización y su desempeño es un hecho ampliamente aceptado; parece ser que ese no es el caso en Ecuador. Así, la investigación Según Andrade (2016) revela que en el sector financiero popular y solidario la gestión del talento humano se encuentra en una fase más bien incipiente de desarrollo.

Una primera explicación relativa a la ocurrencia de este hecho tiene que ver con que los actores del sector ven a la relación entre la gestión del talento y la productividad como problemática Toledo (2015). Es decir, no suelen encontrar utilidad en la posibilidad de implementar un modelo de gestión del talento, probablemente porque no están al tanto del estado del arte de la disciplina: que involucra una gran cantidad de producción teórica, y una no menos vasta producción de evidencia que, mediante datos recolectados *in situ* y análisis formales, establece la relación positiva entre la adecuada gestión del talento y el rendimiento organizacional.

Este antecedente da origen a la formulación del problema de la presente investigación, a saber: ¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda.? ubicada en la ciudad de Latacunga en la Av. Marco Aurelio Subía y Cinco de Junio, asumida como representante provisional de las organizaciones del segmento 3 del sistema financiero popular y solidario de Ecuador. En síntesis, el problema fundamental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., se genera por la ausencia de un modelo de gestión de talento humano. Lo que ocasiona que, el personal se desmotive y no logren desempeñar sus funciones de una forma correcta, se visualiza que se presentan errores por confusiones en las labores, del mismo modo que, la comunicación no fluye dentro de la misma generando rotación de personal constantemente.

Como se entenderá, esta investigación parte de la idea a defender de que los procedimientos de gestión de talento humano influyen en la productividad de las instituciones financieras. No obstante, la eficiencia de esta idea depende, a su vez, del logro de resultados intermedios o del alcance de los objetivos relativos a cada fase de investigación.

La primera fase de la investigación culmina tras describir esquemática e integralmente el estado del arte y la práctica en el área de la gestión del talento humano. Dicha descripción incluye una revisión de cada uno de los enfoques internos de las corrientes incluidas en la lista presentada en la exposición anterior.

Cada revisión respeta generalmente la estructura siguiente: datos relativos al surgimiento del enfoque, atributos distintivos, ventajas respecto de los enfoques alternativos, críticas comunes al enfoque presentado durante los debates académicos. Analizado desde dicho enfoque académico este estudio proporciona un modelo mediante el cual la Coac. Sumak Kawsay Ltda., pueda perfeccionar la gestión de su talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a incrementar los niveles de productividad en beneficio del cliente interno y externo.

Esta propuesta de modelo de gestión contribuirá al nivel directivo de la entidad, constituyéndose una base que aportará directamente a la toma de decisiones y la implementación de políticas para optimizar los subsistemas de gestión del talento humano implementados en la organización que son: reclutamiento, selección, contratación, permanencia y desvinculación del personal.

La Coac. Sumak Kawsay Ltda., en la actualidad no dispone de un modelo de gestión del talento humano, por lo que este trabajo permitirá revisar alternativas para su desarrollo e implementación.

Asimismo, como elemento necesario para la consecución de los objetivos se incluyó en la exposición del primer capítulo de este documento una especificación del sector financiero popular y solidario de Ecuador respecto a sus variables explicativas. La especificación, como se dijo, cumplirá la función de enmarcar ampliamente la definición del talento requerido por la organización objeto de estudio. Cabe mencionar que, en cuanto a la orientación y enmarcado de la investigación, una función no menos importante, cumplen los esquemas plantilla de modelos de gestión del talento humano incluidos en el mismo capítulo.

La segunda fase de la investigación, por su parte, se propuso como metas: establecer el tipo y enfoque de investigación; diseñar e implementar un instrumento de recolección de datos que resulten fiables al análisis; analizar los datos recolectados mediante métodos técnicos, adecuados a la naturaleza de estos, para producir un diagnóstico situacional objetivo respecto de la gestión del talento humano en la Coac. Sumak Kawsay Ltda., ubicada en la ciudad de Latacunga en

la Av. Marco Aurelio Subía y Cinco de Junio; y, presentar los resultados de los procedimientos de diagnóstico implementados de modo sucinto y esquemático a efecto de que ellos sirvan de guía para el diseño de la solución de gestión a desarrollarse.

El desarrollo de las numerosas actividades relativas al cumplimiento de estas metas, a su vez, dieron origen al surgimiento de tareas intermedias entre las que se cuenta: describir los métodos empleados durante la ejecución de los análisis exploratorios y de diagnóstico; elegir, definir, y estimar los indicadores que sustentan la derivación lógica de conclusiones científicas desde los análisis implementados.

Como el lector podrá apreciar, la exposición dispuesta a lo largo del segundo capítulo de este documento incluye todo el contenido necesario para la consecución de las metas y las tareas intermedias establecidas como requisitos a satisfacer durante esta segunda fase.

Desarrollar una solución de gestión del talento humano arraigada en la operación diaria de la organización objeto de estudio (cuyos requerimientos específicos de intervención fueron diagnosticados en la fase previa), e inspirada en las exigencias de su giro específico de negocio, fue la meta que orientó las actividades de investigación ejecutadas sistemáticamente a lo largo de la tercera fase.

Lograr dicha meta implicó, entre otras cosas: el desglose a nivel de detalle cada proceso de gestión del talento requerido por la organización objeto de estudio; caracterizar a nivel micro los procedimientos (actividades) relativos a cada proceso de gestión y relacionarlos en un flujo de trabajo integrado en el mapa de procesos; exponer los fundamentos teóricos y de hecho (resultados obtenidos por otras investigaciones de carácter empírico-estadístico) que permiten relacionar positivamente la gestión técnica del talento humano con la mejora en la productividad, y la reducción de la rotación del personal en la organización; y validar la solución de gestión desarrollada por esta investigación.

La exposición presentada a lo largo del tercer capítulo de este documento constituye la prueba de la ejecución de cada una de las actividades relativas al cumplimiento de la meta consignada para la tercera fase. Inmediatamente, luego de la referida exposición, siguen las conclusiones y recomendaciones derivadas lógicamente a partir de todo el trabajo previo y de sus frutos. Con ellas se da por culminadas las actividades de investigación.

# CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

## 1.1. Origen, importancia y desarrollo de los paradigmas de gestión del talento humano

Según Acosta (2020) Las organizaciones contemporáneas están expuestas a entornos en permanente cambio. Los nuevos e inestables patrones demográficos, tecnológicos, conductuales, etc., que se transmiten ahora a escala global y a un ritmo cada vez más rápido, acarrean la consecuencia de que los modelos de gestión en las empresas incorporen cierta imprevisibilidad e incertidumbre. Debido a la globalización y los avances tecnológicos, los patrones demográficos, tecnológicos y conductuales están cambiando de manera rápida y globalizada. Estos cambios generan incertidumbre en los modelos de gestión, lo que tiene múltiples efectos en las empresas. Entre los patrones demográficos se enlistan los siguientes: la globalización, la migración, la población en movimiento causa una mezcla cultural en los mercados y tiene un impacto en la demanda de bienes y servicios. Las empresas deben adaptarse a las necesidades y preferencias de cada región, la población envejece y la estructura familiar cambia, lo que causa un impacto en las estrategias de marketing y el mercado laboral.

Desde el punto de vista organizacional, estos cambios moldean las expectativas del talento humano y los requisitos que dicho talento satisfacer las necesidades con miras a proveer soluciones a los clientes y a los grupos de interés.

Con objeto de evitar que las soluciones desarrolladas resulten en su mayoría inadecuadas, ineficaces, o ineficientes, las organizaciones se han visto en la obligación de implementar procesos y procedimientos cada vez mejores y cada vez más detallados respecto a la gestión de sus recursos humanos o de su talento humano; que ha pasado a concebirse como el activo intangible más fundamental de la empresa contemporánea varios autores como: Lema (2019), Erazo (2019) y Narváez (2019).

Para referenciar el discurso según una escala temporal, cabe indicar que por «empresa contemporánea» se entiende aquella nacida o reformada lo suficiente como para adaptarse a las condiciones de producción y comercialización surgidas a mediados de la década de los setentas del siglo XX en adelante: momento histórico en el que tiende a ubicarse el aparecimiento de los sistemas tradicionales de gestión en materia de recursos humanos (William B. Werther, 2014).

Hay una serie de problemas que deben abordarse cuando las empresas comenzaron a implementar sistemas de gestión del talento, estos problemas surgieron de la falta de claridad y definición sobre el concepto de gestión del talento y su influencia en las actividades comerciales. Una ambigüedad conceptual y una definición precisa son importantes, ambos conceptos son ambiguos; el concepto de gestión del talento no era muy claro en los primeros tiempos, había muchas interpretaciones y perspectivas sobre lo que realmente significaba y cómo debería aplicarse a las empresas. Una definición precisa es: Los desarrolladores de estos sistemas se enfocaron en resolver esta falta de claridad estableciendo una definición precisa y común de gestión del talento Chiavenato (2019).

Estos esfuerzos contribuyeron a estrechar los significados atribuibles a los distintos términos y expresiones que constituyen la jerga particular de esta área de la gestión y a orientar su desarrollo hace lo que suele llamarse: la «diferenciación estratégica de la fuerza de trabajo», que abarca un conjunto de actividades y tareas bien definidas entre las que se cuentan: la identificación del talento (entendido como un manojo de habilidades adquiridas que permiten resolver —a un costo que posibilite la generación de utilidad— una colección de problemas relativos a la actividad de la empresa[1]; su reclutamiento; la división y asignación de tareas y responsabilidades; el diseño de sistemas de especialización, actualización, y promoción conforme a la contribución potencial percibida, a la ventaja competitiva de la organización, y a las propias habilidades del personal, etc.

[1] Se ampliará esta noción más adelante.

Lo anterior implica según Chiavenato (2019), que una estrategia de gestión del talento, ser suficientemente flexible y modular como para realizar análisis que incluyan a todo el personal, pero también, como para ser capaz de enfocarse en segmentos de personas o roles que, por algún criterio previamente establecido, y en un momento dado, resulten prioritarios o de especial interés.

Entre los criterios más frecuentes en la literatura, se encuentran, por supuesto, las clasificaciones cruzadas relativas al talento, que incluyen: el talento innato versus el que tiende adquirirse; el talento escaso versus el común; el talento que las organizaciones quieren conservar versus aquel que no quieren perder; el talento que requiere especializarse versus aquel que alcanzará un mínimo global (e.g. para comunicar o coordinar entre sí los distintos departamentos de la empresa que normalmente no disponen de criterios comunes de decisión); etc. Otros clivajes tipológicos que tienen por objeto al talento se presentan en la **Tabla 1**.

**Tabla 1.** Clivajes tipológicos relativos al talento

| Talento Tipo 1 | Talento Tipo 2 |
|---|---|
| Estable | Fluido o dinámico |
| Sustantivo (atribuido a las certificaciones o grados que poseen los individuos) | Performativo (atribuido a las actuaciones o ejecuciones de los individuos) |
| Específico al contexto | Transferible |
| Potencial | Actual |
| De adquisición longitudinal | De adquisición estratificada |

**Fuente:** adaptado de López (2018)

Cada tipo de talento se define por un conjunto de características contrastantes que reflejan diferentes enfoques y perspectivas sobre cómo se entiende y valora el talento en el entorno empresarial en concordancia con lo descrito en tabla 1 respecto al talento tipo 1 y tipo 2.

No obstante, a pesar de que los distintos paradigmas para la gestión del talento humano han propuesto numerosas tipologías como la presentada; en los años más recientes se descubre una tendencia hacia la integración bajo un enfoque multidisciplinar.

Aunque para algunos autores como Ramírez (2019), Espíndola (2019) y Ruiz (2019), esta evolución del paradigma podría representar un retroceso y quizás

también un regreso hacia estadios ya superados de la investigación y de la aplicación de conocimientos en materia de talento humano, autores como Ruiz (2021) la ven como un hecho alentador para generar teorías más robustas basadas en una comprensión multinivel: macro, micro y meso.

Para los autores, la gestión macro del talento (basada en la consideración de la frontera de posibilidades de producción en la escala de las economías nacionales), no ha sido prácticamente implementada, a pesar de que los perfiles demográficos cambiantes —señalados en líneas anteriores como una característica de alcance global de los mercados contemporáneos—; los flujos migratorios; la escasez de talento; la cada vez mayor competencia entre oferentes; entre otros factores, la vuelven una actividad tan necesaria como urgente Ruiz (2021). Ello, sin contar con el efecto catalizador que la pandemia de la COVID-19 tuvo sobre estos factores y los procesos en los que ellos se articulan.

En lo que tiene que ver con la gestión del talento a nivel meso, en cambio, Ruiz (2021), señala que se considera a este nivel de análisis como el más profundamente estudiado e implementado, sobre todo en el marco de las corporaciones, aunque con la limitación de que la mayoría de dichos estudios incluyen en sus muestras únicamente al nivel gerencial.

Una limitación importante a este respecto es que la muestra utilizada en el estudio incluyó únicamente a la gestión. Esta limitación es particularmente problemática si se considera que los propios estudios a menudo enfatizan diferencias más o menos importantes entre las prácticas previstas, previstas o anunciadas y las prácticas reales. Sin embargo, a partir del testimonio de la dirección se concluye que, de todas las actividades relacionadas con la gestión del talento, las directamente relacionadas con la identificación y captación concentran mayores esfuerzos por parte de la empresa. Por otro lado, la especialización y la retención del talento pasarán a ocupar un segundo lugar en el ranking de prioridades de las empresas, aunque con una tendencia al alza, lo que las convertirá en actividades esenciales varios autores como: Ruiz (2021) y Chiavenato (2019).

La gestión del talento a nivel micro, en cambio, se enfoca exclusivamente en los individuos que hacen parte del personal: los denominados colaboradores, o miembros del equipo de trabajo. Aunque la creación de distintos modelos que den cuenta de sus perfiles actitudinales y aptitudinales; así como de sus preferencias, sensibilidades, hábitos, se encuentra en pleno y constante desarrollo; es posible afirmar que múltiples evaluaciones de los efectos de la implementación de dichos modelos en el entorno organizacional, han arrojado resultados más bien favorables aunque parece existir una relación de interdependencia entre el modelo, la gestión, y su evaluación Barra (2021).

Al respecto de la interdependencia entre el modelo, la gestión y su evaluación, autores como: Tejedo (2011) y Barra (2021) señalan varias maneras en las que los investigadores tienden a operacionalizar la gestión del talento y asignar significados y relaciones a las variables de modelo, la gestión, y su evaluación, así como diseñar políticas e implementar prácticas específicas en varios niveles de las organizaciones.

Como habrás notado, el análisis a nivel de múltiples autores revela la complejidad que implica la gestión de talento en este estudio. Esta complejidad se debe en parte a la superposición entre diferentes niveles de gestión, cada uno de los cuales ofrece perspectivas y alternativas de acción únicas. Estas interacciones entre niveles no sólo enriquecen la vista de gestión, sino que también hacen que muchas tareas típicas sean más complejas. Por ejemplo, las evaluaciones de desempeño asignarán recursos a los recién llegados o definir límites organizacionales. Esta interacción entre niveles y diversidad de perspectivas no solo enriquece la gestión, sino que también crea desafíos adicionales para coordinar y alinear de manera efectiva las actividades a lo largo del proceso.

Visto de este modo, la aquí referida evolución del paradigma en la gestión del talento, obedecería sobre todo a la naturaleza misma de la materia de la que trata, sobre la que pretende influir o a la que intenta organizar, para alcanzar distintas metas proyectadas según Fraile (2014).

Las consideraciones estratégicas en la gestión de recursos humanos son esenciales para alinear los recursos humanos con los objetivos generales de la organización. La gestión efectiva se considerará los siguientes aspectos: alineación con la estrategia corporativa, planificación de la fuerza laboral, desarrollo del talento, gestión del desempeño, cultura y clima organizacional, estrategias de reclutamiento y selección, retención del talento, gestión e inclusión de la diversidad, compensación y beneficios, gestión del talento técnico, alineación, cambiar, evaluar y mejorar continuamente. Estas consideraciones estratégicas ayudan a garantizar que la gestión de recursos humanos no sólo cumpla con los objetivos comerciales, sino que también mejore el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados.

Cabe decir desde el principio que, debido a su complejidad, la gestión del talento no admite dos estrategias idénticas, aunque ellas se implanten en industrias o empresas similares de un mismo sector. En consecuencia, cabría esperar que aquellas diseñadas a medida de cada operación y adaptadas a cada contexto organizacional, arrojen mejores resultados.

Siendo así, las estrategias de gestión del talento estarán informadas por datos que sean capaces de caracterizar con suficiente grado de detalle la estructura organizacional; su funcionamiento (flujos de trabajo); y la dimensión performativa de los miembros del personal (tanto en lo que se refiere a sus habilidades blandas, cuanto a sus habilidades técnicas); así como de integrar estos componentes en los distintos niveles de gestión Guzmán (2018).

Para Guerrero (2021), los marcos conceptuales —que incluyen varios supuestos normativos y prescriptivos sobre la base y el enfoque de la gestión eficaz del talento— en los que suelen aparecer las consideraciones estratégicas del área, son los siguientes:

- **Administración de Recursos Humanos**: Este marco se enfoca en la gestión general del personal dentro de la organización. Incluye funciones como la contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo

profesional. La administración de recursos humanos establece las políticas y prácticas que guiarán el manejo del talento en la empresa, asegurando que se cubran las necesidades de personal y se mantenga un entorno laboral efectivo y justo.

- **Adecuación de Tipologías o Grupos de Talentos Diferenciados:** Este enfoque se basa en reconocer y gestionar la diversidad de habilidades y competencias entre los empleados. Se trata de identificar distintos grupos o tipos de talento dentro de la organización y asegurarse de que cada grupo sea asignado a roles y tareas que mejor se ajusten a sus habilidades y características. Este marco ayuda a maximizar el rendimiento al alinear el talento con las necesidades específicas de la empresa.
- **Gestión de la Cooperación de los Miembros del Personal y de la Mejora y Adaptación de sus Conocimientos y Habilidades**: Aquí el foco está en fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y en promover el desarrollo continuo de los empleados. Se busca mejorar la cooperación entre los miembros del equipo y proporcionar oportunidades para la actualización y ampliación de sus conocimientos y habilidades, lo cual es crucial para adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas del negocio.
- **Articulación de Prácticas Basadas en la Optimización de la Estructura Funcional de la Organización:** Este marco se ocupa de ajustar la estructura organizativa para que sea lo más eficiente y efectiva posible. Implica revisar y ajustar las prácticas y procesos internos para asegurarse de que la estructura de la organización esté alineada con sus objetivos estratégicos y permita una mejor gestión del talento. La optimización de la estructura funcional ayuda a mejorar la productividad y la eficiencia operativa.
- **Diseño de Sistemas de Soporte para la Toma de Decisiones Basadas en Datos**: Este marco se centra en la implementación de herramientas y sistemas que faciliten la recopilación y análisis de datos sobre el desempeño y las características del talento en la organización. Los sistemas de soporte para la toma de decisiones basadas en datos permiten a los gestores de recursos humanos tomar decisiones más informadas y estratégicas, basadas en evidencia y análisis en lugar de intuición o suposiciones.

Estos marcos conceptuales proporcionan una base integral para la gestión del talento, abordando desde la administración general de recursos humanos hasta la toma de decisiones estratégicas basadas en datos, y ayudan a asegurar que el talento dentro de la organización se gestione de manera eficaz y alineada con los objetivos empresariales.

Aunque, como se entenderá, todos estos marcos difieren en énfasis y orientación, es preciso indicar que todos ellos encuentran en la prescripción de políticas y prácticas para la adecuada gestión del talento un hilo conductor del discurso y un elemento de integración de fines u objetivos.
A continuación, se profundizará respecto de las características de cada uno de los marcos mencionados.

## 1.2. Administración de recursos humanos

Entendida como una colección de prácticas, funciones o actividades típicas del manejo de personal, equipara el talento con el capital humano; por lo que todos los colaboradores poseen una valiosa capacidad —desde el punto de vista de la organización— que debe administrase mediante la institución de procesos convencionales y oportunos.

Entre las críticas más frecuentes que se le hace a esta corriente destaca aquella relativa a la estrechez de su objeto respecto de las corrientes más recientes que consideran como parte de la gestión del talento a las actividades relativas al reclutamiento; el desarrollo del liderazgo; la planificación de la sucesión; etc.

En resumen, el marco de la administración de recursos humanos no incorpora entre sus elementos consideración estratégica alguna, respecto de la sostenibilidad dinámica de la organización con referencia al entorno en el que opera según Guerrero (2021).

### 1.3. Adecuación de tipologías o grupos de talentos diferenciados

Este marco conceptual se centra en la asignación de recursos y en la creación de grupos de talentos. Concibe a todos los miembros del personal como valiosos por sí mismos, independientemente de los requerimientos operativos o administrativos de la organización o de sus objetivos estratégicos. Se concentra en diseñar e implementar conjuntos de procesos mínimos que fomenten la interacción espontánea, basada en la complementariedad de los talentos tipificados de cada miembro de la organización.

Una vez que los equipos internos se encuentran consolidados, el enfoque se traslada a la planificación de la sucesión y de los cronogramas ágiles de trabajo.

Se desarrolló intencionalmente para la gestión de talentos específicos, principalmente senior, y de puestos de dirección y liderazgo. No obstante, autores como García (2017), lo consideran particularmente adecuado para la planificación de escenarios y la gestión de la cadena de suministro.

Entre las principales críticas de la que es objeto este marco destaca la que señala su desconocimiento del hecho de que las organizaciones adecuarán grupos de talentos clave dependientes de roles ajenos a los gerenciales, considerando las tipologías: talento estratégico, talento técnico o especializado, talento creativo e innovador, talento operativo, talento de gestión de proyectos, talento de desarrollo y capacitación.

### 1.4. Gestión de la cooperación de los miembros del personal y de la mejora y adaptación de sus conocimientos y habilidades

Esta tercera corriente propone una gestión del talento no basada en roles bien definidos o límites organizacionales; sino, o bien en niveles de experticia, o bien en «direcciones» de talento.

El primer enfoque de este marco, entiende a la fuerza laboral como comprendida por individuos que son capaces de poner en escena distintos niveles de rendimiento, o potencial. Dichos niveles se gestionan en atención a consideraciones relativas que permiten identificar y movilizar el talento, de modo que este se redistribuya por transferencia entre los distintos miembros de los diferentes equipos de la organización.

La transferencia supone la ejecución de numerosas tareas cooperativas cuyo impacto en la mejora y adaptación de las habilidades de cada individuo se revela mediante distintas evaluaciones e indicadores de desempeño. Dicho impacto permite a las organizaciones mejorar el nivel de cumplimiento de sus metas o, visto de otro modo, llenar todas las vacantes que emergieran conforme se desarrollan los distintos compromisos contractuales.

Este enfoque ha sido a veces duramente criticado por el tipo de configuraciones extremadamente jerarquizadas y competitivas a las que dará lugar; sobre todo, porque estas suelen erosionar la calidad de las relaciones humanas al interior de la organización y generar vínculos de distribución forzada que terminen por corromper los mecanismos de evaluación Parra (2020).

No obstante, si dichos desenlaces no deseados se controlan satisfactoriamente, la implementación de un enfoque como este podría resultar un modo eficaz de atraer, retener y recompensar adecuadamente a los mejores colaboradores de la organización con independencia del rol que ejerzan en ella.

El segundo enfoque, al igual que el primero, es altamente inclusivo y sostiene que todos los individuos disponen de habilidades y experiencias específicas que los hacen únicos y complementarios. No obstante, a diferencia de su predecesor, no considera a la transferencia de talento como prioritaria —llegando incluso a negarla bajo ciertas configuraciones—, y traslada el esfuerzo institucional al desarrollo del alto rendimiento en cada colección de habilidades previamente dadas en los individuos.

Dicho de otro modo, la meta de este enfoque es ayudar a cada miembro de la organización a alcanzar su máxima capacidad de desempeño en la dirección de talento que desarrolló desde su edad temprana, como una respuesta a las múltiples restricciones del entorno.

La crítica que típicamente se le hace a este enfoque consiste en poner de manifiesto su estrecha visión de la gestión del talento concentrada en el rendimiento al que considera no únicamente el factor principal; sino, prácticamente, el único factor de interés Werther (2014).

**Articulación de prácticas basadas en la optimización de la estructura funcional de la organización**

Este marco que ha ganado simpatizantes en los últimos años, resignifica y rediseña las prácticas convencionales de la gestión del talento para articularlas a la vida organizacional mediante la creación de oposiciones conceptuales, así: la adquisición de talento; la identificación del talento (en oposición a la gestión del desempeño); el desarrollo del talento (en oposición al aprendizaje y al desarrollo de habilidades); la oposición implica la creación de diferencias conceptuales para redefinir y adaptar las prácticas tradicionales de gestión del talento. Esta estrategia tiene como objetivo actualizar y alinear las prácticas de gestión del talento con los requisitos de las organizaciones actuales, teniendo en cuenta su estructura y funcionamiento.

Si bien se reconoce en este enfoque una orientación hacia el alto rendimiento y/o potencial; se diferencia de sus alternativas por balancear de modo sistemático el criterio inclusión/exclusión, logrando un óptimo aprovechamiento de los recursos organizacionales que se articulan a la realidad operativa de la empresa.

De este modo, las posibles implicaciones o efectos negativos de las prácticas *ad hoc* (no sistemáticas) en materia de gestión del talento, resultan a veces superadas en períodos relativamente cortos.

Respecto de las críticas a las que suele verse expuesto este enfoque, cabe recalcar que no existe un punto de acuerdo entre sus adversarios, lo que da lugar a discursos más bien aislados que no logran establecer un argumento lo bastante robusto García (2017).

**Diseño de sistemas de soporte para la toma de decisiones basadas en datos**

El quinto y último marco de los aquí considerados, parte de la premisa de una gestión descentralizada y desconcentrada del talento en el sentido de que incluye a los roles no gerenciales en el rediseño y evolución del modelo de gestión.

La principal justificación para la adopción de este marco tiene que ver con el reconocimiento de que muchas veces la información clave para el desarrollo exitoso de la gestión del talento no está a disposición de la alta gerencia, pues aquella surge de modo espontáneo durante las interacciones diarias entre los miembros del personal; de modo que, son estos quienes, por su acceso casi directo, aunque con participación de sus propios criterios de juicio se dará a conocer.

Lo que debe hacerse, entonces, es implementar sistemas de soporte de libre acceso para el personal, a través de los que cada uno de sus integrantes, cuando lo considere necesario, provea información a una base de datos que sirva de fuente para los distintos análisis que guiarán la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento.

Suele aceptarse ampliamente que este marco resulta especialmente útil para identificar el talento que aporta una ventaja competitiva significativa a la organización o que tiene un impacto diferencial sobre el desempeño colectivo de la empresa, aportando notablemente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de ventas Vallejo (2015).

Asimismo, este marco ayuda a perfeccionar la evaluación respecto de los posibles cambios en el talento que arrojarán los mejores resultados para la empresa; al menos, hasta que dicha empresa haya alcanzado su umbral óptimo de desempeño:

el nivel más allá del que no es posible obtener mejoras significativas en el rendimiento sino a costes muy altos en los que no vale la pena incurrir, también conocido como «punto de desescalamiento» de la gestión Martínez (2018).

En lo que tiene que ver con las críticas que con frecuencia se dirigen a este marco, cabe destacar aquella postura según la que los resultados alcanzados a partir de su implementación, son altamente sensibles a los criterios bajo los que el sistema permite a los colaboradores de la organización alimentar datos en la base Chiavenato (2019). No obstante, la investigación empírica ha mostrado que las dificultades ocasionadas por tal sensibilidad controlando de modo razonable y eficiente; de suerte que el marco resulta fiable en una amplia variedad de escenarios empresariales García (2017).

Una vez tratadas las principales características de los marcos conceptuales que con mayor frecuencia se proponen en la literatura dedicada a la gestión del talento, se está en condición de proveer una definición comprensiva de lo que se entenderá en esta investigación por tal expresión.

Así, por gestión del talento se indica un conjunto de actividades y procesos orientados a identificar sistemáticamente los roles que contribuyen a generar ventajas competitivas sostenibles en una organización, así como los rasgos o habilidades que cada rol identificado requiere para su óptima ejecución; los tratamientos por los que dichos rasgos o habilidades se generan, adquieren, o desarrollan en los individuos y se incorporan a sus hábitos; los niveles de desarrollo de dichas habilidades; y el mecanismo de reclutamiento, promoción, sustitución, retención de los distintos niveles y configuraciones de talento Martínez (2018).

**Procesos para la gestión del talento humano**

Para Porret (2012), generalmente el diseño de procesos para la gestión del talento humano se guía por los siguientes objetivos:

- Redefinir/establecer el enfoque del talento, que comprende: las definiciones del talento; los valores/principios de la organización; el contexto empresarial; y las tendencias del mercado laboral.
- Operativizar la gestión del talento, que comprende: los lineamientos estratégicos y tácticos; la toma de decisiones; y las acciones legítimas o instituidas de modo reglamentario.
- Integrar la gestión del talento en el negocio, que abarca: el sistema de gestión por procesos y la alineación de este con las metas y los planes operativos anuales/trimestrales.
- Examinar la cultura y la mentalidad respecto del talento, que incluye: los usos de un lenguaje común y coherente; y la identificación de formas y significados o atributos culturales asociados a emociones positivas y negativas.
- Evaluar la potencialidad, el compromiso, y la asignación de responsabilidad, que incluye: medir las capacidades del talento; asignar responsabilidades y cargas acordes con la capacidad medida; determinar la calidad/frecuencia de las evaluaciones; etc.
- Adecuar el diseño y la implementación de procesos a las restricciones organizacionales, que abarca: conocer los perfiles actitudinales de los miembros del personal; inventariar la tecnología accesible/disponible; rediseñar los procesos conforme al éxito alcanzado y a las deficiencias/fallas detectadas; entre otros; y,
- Comparar los resultados y los modelos de la gestión del talento, que implica: establecer qué tan parecidos son estos respecto de los logrados e implementados, respectivamente; por otras organizaciones equivalentes.

Lograr cada uno de estos implica que los procesos diseñados permitan responder objetivamente a preguntas como: ¿qué ventaja aportará cada colaborador a la organización?, ¿qué costo supone el talento perdido o no retenido?, ¿qué tiempo promedio toma reemplazar dicho talento por uno de desempeño similar?, ¿qué estrategias de atracción y retención del talento dan resultado?, etc.

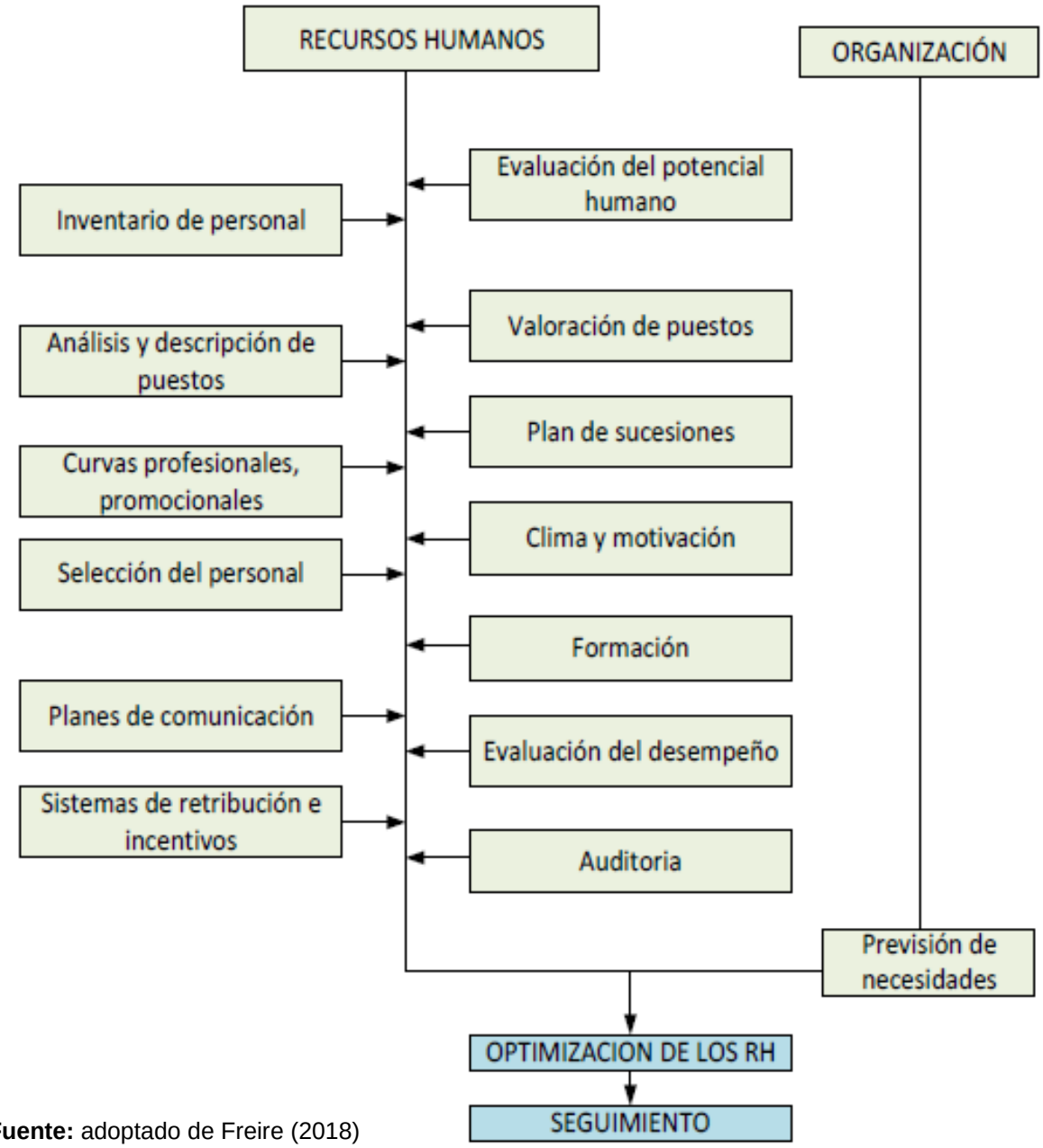
Como se comprenderá, el alto grado de dificultad de esta tarea, exige que el diseño de procesos en cuestión comprometa una ardua actividad intelectual.

No obstante, actualmente, se dispone de modelos de procesos de viabilidad mínima, que suelen incluir entre sus componentes: perfiles de talento individuales; métodos de calibración de los indicadores de desempeño y conductuales en general.

Dos de los modelos plantilla más conocidos se presentan en la **Figura 1.** y en la **Figura 2**. Un modelo adaptado a partir de la exposición de Ruiz (2021) aparece en la **Figura 3**.

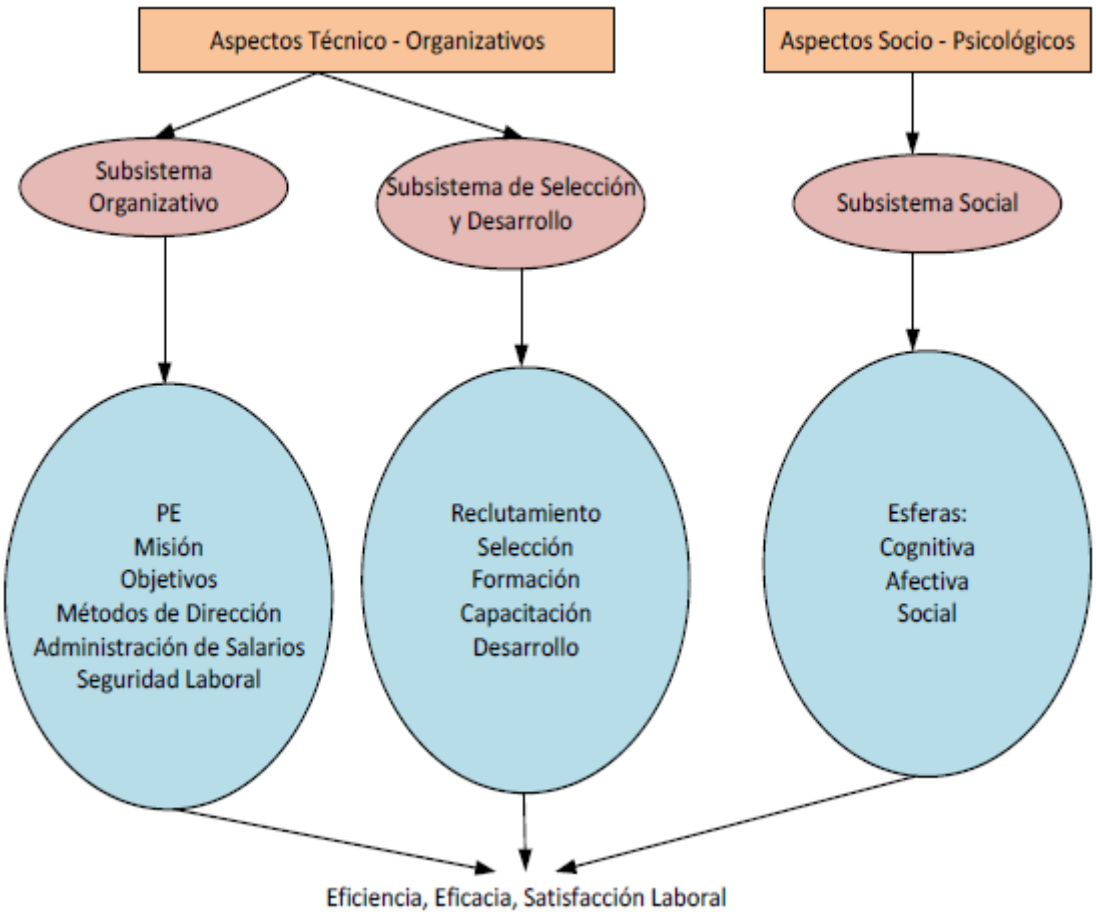
Es preciso señalar, de conformidad a lo expuesto anteriormente, que estos tres modelos corresponden al nivel «meso» de análisis, por lo que debe entenderse que a cada uno de los componentes incluidos en los distintos mapas de procesos les corresponden; a su vez, tantos subsistemas de procesos, cuantos se ejecuten en cada capa y nivel de análisis, conforme a la estructura organizacional objeto del modelo.

**Figura 1.** Modelo de Harper y Lynch (1992)




**Fuente:** adoptado de Freire (2018)

**Figura 2.** Modelo de Zayas (1996)




**Fuente:** adoptado de Freire (2018)

Para estos autores, la «sensibilidad cultural», entendida como la capacidad de un individuo para desarrollar una emoción positiva (basada en la comprensión y el aprecio) respecto de las diferencias culturales —especialmente, de aquellas relativas al ámbito de la cultura organizacional—; resulta clave para el éxito de la gestión del talento, en la medida en que posibilita la eliminación de fricciones adjetivas: una de las condiciones habilitantes de la cooperación, y un factor imprescindible en la reducción de los costos transaccionales propios de la interacción social Vera (2014)

**Figura 3.** Estandarización de fuentes modificado por el autor modelo de gestión del talento humano para el siglo XXI




**Fuente:** modificado a partir de Ruiz (2021)

En resumen, Ruiz (2021) propone un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Siglo XXI que integre varios métodos y enfoques para mejorar la gestión del talento en un entorno laboral en constante cambio. La idea es desarrollar un sistema que no solo satisfaga las necesidades actuales, sino que también prepare a la organización para los desafíos y oportunidades que consigan surgir en el futuro.

Conforme al resumen expuesto por Ruiz (2021) concuerda con los resultados alcanzados por otros estudios Bustos (2015), según las prácticas relativas a la gestión del talento son capaces por sí mismas de influenciar la conducta de los colaboradores, generando en ellos reacciones y actitudes que, al no estar contempladas en el modelo de gestión, tienden a eventualmente interferir negativamente en la correcta ejecución de los procesos; y entonces, en el nivel desempeño global de la organización.

Aunque una primera propuesta de solución frente a este hecho ha sido la de minimizar las reacciones emocionales de los colaboradores mediante distintas estrategias de conciliación Ramos (2020); autores como Rivera (2014), y Miranda (2016) invitan más bien investigar cómo producir —mediante los modelos de gestión— reacciones que resulten favorables y útiles para las organizaciones, tales como la motivación, o el compromiso en el personal.

Aunque, como se observa un creciente consenso sobre la importancia de manejar las respuestas emocionales y actitudinales de los colaboradores, a pesar de que existen varias estrategias. Por lo tanto, al diseñar y aplicar estrategias de gestión del talento, es fundamental tener en cuenta que existen al respecto de las respuestas actitudinales de los gestionados hacia los sistemas de gestión del talento; propuestas divergentes, es de destacar la emergencia de un consenso sobre la ocurrencia e importancia de dichas respuestas en la actividad organizacional, por lo que cabe tenerlas en mente de modo prioritario al momento de diseñar los procesos estudiados en este documento.

**La Economía Popular y Solidaria como marco de la gestión del talento humano en el sector financiero cooperativo**

Para Mariño (2014)acceso y uso de servicios financieros por parte de la generalidad de pobladores, de los hogares de menores ingresos y de las micro y pequeñas empresas, requieren que se ponga a su alcance un amplio portafolio de servicios financieros: ahorro, transacciones vía medios electrónicos, diversas modalidades de crédito (para consumo, vivienda, producción o educación) y, varios tipos de seguros.

El párrafo precedente da cuenta de la importancia del sector financiero dentro del más amplio abanico de sectores y servicios de la economía, tanto pública como privada. Por esta razón, y a manera de antecedente de las cuestiones relativas a la gestión del talento en este sector, resulta de utilidad describirlo brevemente.

El art. 283 de la Constitución de la República (2008), establece que el sistema económico del país es social y solidario, y que se integra por organizaciones de la economía pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Esta última —la economía popular y solidaria (EPS)— incluye organizaciones tanto del sector real como del sector financiero que realizan sus actividades observando principios como la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad.

En cuanto a los sistemas de gestión, las organizaciones de la EPS implementan las arquitecturas: cooperativa, asociativa y comunitaria; perfeccionadas en las siguientes variantes para los segmento productivo y financiero:

- Cooperativas de producción, de consumo, de vivienda, de servicios, y de ahorro y crédito (COAC);
- Asociaciones productivas;
- Organizaciones comunitarias;
- Cajas solidarias y de ahorro, y cajas centrales; y,
- Bancos comunales (Ministerio Coordinador de Desarrollo)

En lo que atañe a las COAC, el SPFS las clasifica en cinco (5) segmentos en función del nivel de sus activos. Esta clasificación, así como el número por tipo de entidades para cada segmento considerado, se muestran en la **Tabla 2.**

Adicionalmente, la importancia de estas entidades en el sistema financiero nacional estimará a partir de distintos indicadores entre los que se cuenta: su participación en el crédito colocado en el sector productivo (48,4%, para agosto de 2021), y su volumen de depósitos, estimados —al mismo corte del indicador anterior— en US$ 13 852 millones, según boletín de la Asobanca (2021)

**Tabla 2.** Estandarización de fuentes modificado por el autor segmentación de las COAC y número por tipo de entidad por segmento

| Segmento | Activos (millones de USD) | No. de entidades | |
|---|---|---|---|
| | | Cooperativas | Mutualistas |
| 1 | > 80 | 35 | 4 |
| 2 | (20 - 80] | 46 | |
| 3 | (5 - 20] | 84 | |
| 4 | (1 - 5] | 162 | |
| 5 | ≤ 1 | 181 | |

**Fuente:** modificado a partir de Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de & Liquidez y Fondo de Seguros Privados [COSEDE] (2021)

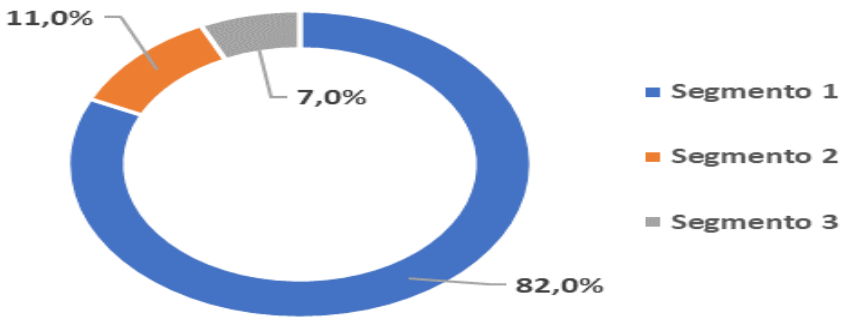
Puesto que esta investigación se enfoca en las COAC del segmento 3; en lo siguiente, se procederá a caracterizarlas brevemente.

Según el reporte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021), con corte a septiembre del año considerado, la participación de las entidades del segmento 3 del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) en el volumen de crédito ejecutado por todas las entidades del sistema, alcanzó el 7%. La gráfica comparada de este resultado se muestra en la **Figura 4**.

Adicionalmente, la distribución de dicho volumen de crédito por género de los beneficiarios muestra un mayor acceso al crédito por parte del género masculino, según las cifras que se muestran en la **Figura 5.**

.

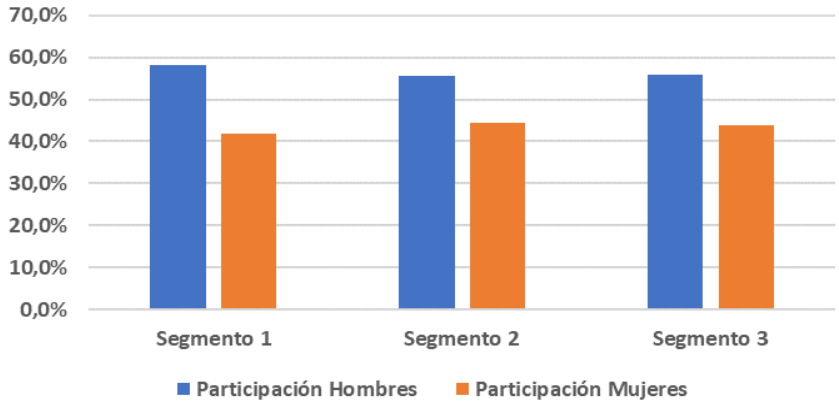
**Figura 4.** Estandarización de fuentes modificado por el autor Distribución del volumen de crédito por segmento




**Fuente:** modificado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Como se muestra en la **figura 4. Distribución del Volumen de Crédito por Segmento**, se denota que existe mayor volumen de cartera de crédito en el segmento 1 con un 82%, seguida del segmento 2 con un 11% y teniendo un 7% en el segmento 3.

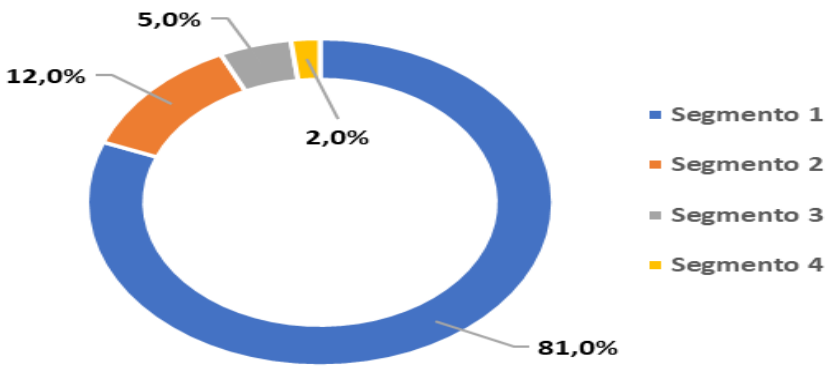
**Figura 5.** Estandarización de fuentes modificado por el autor distribución del volumen de crédito por género y segmento




**Fuente:** modificado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

La Figura 5 muestra la distribución del volumen de crédito por género y segmento. El segmento 1 tenía una participación de hombres del 57% y una participación de mujeres del 43%; el segmento 2 tenía una participación de hombres del 53% y una participación de mujeres del 47%; y el segmento 3 tenía una participación de hombres del 53% y mujeres del 47%.

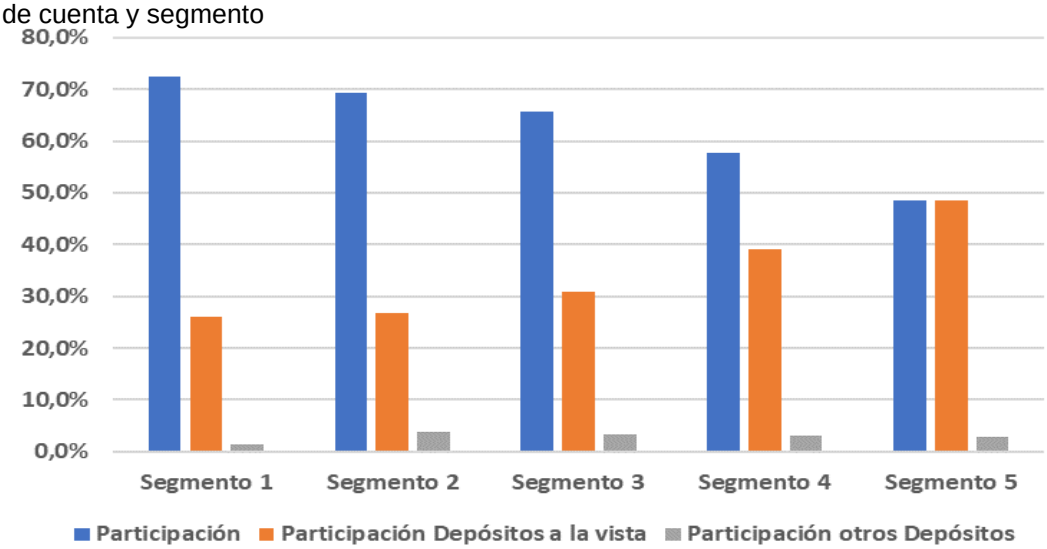
**Figura 6.** Estandarización de fuentes modificado por el autor distribución de la cartera de crédito por segmento




**Fuente:** elaborado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

La participación en la cartera crediticia por segmento cooperativo se muestra para el corte considerado según se muestra en la **Figura 6**, encabezada por el segmento 1 con un 81%, seguida del segmento 2 con un 12%, continuando con el segmento 3 con un 5% y finalizando con el segmento 4 con un 2%.

**Figura 7.** Estandarización de fuentes modificado por el autor distribución de los depósitos por tipo de cuenta y segmento

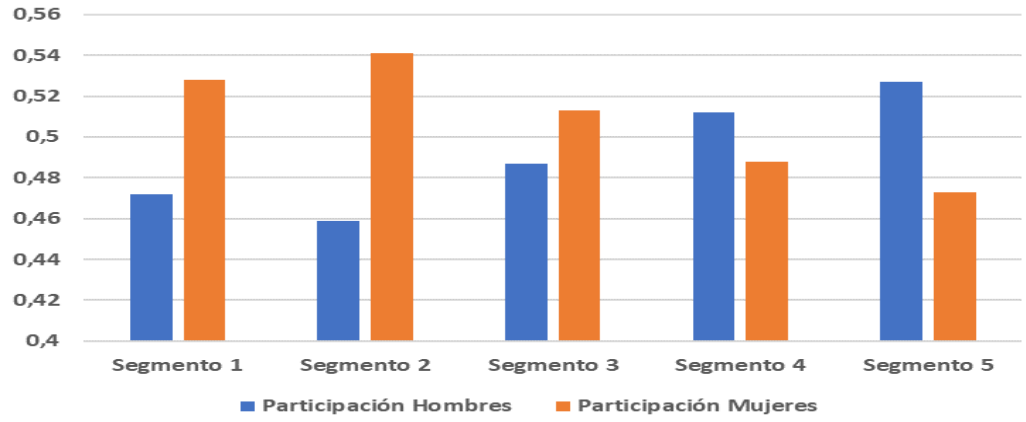



**Fuente:** elaborado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021).

Por su parte, la composición de los depósitos a plazo, a la vista, y otros; aparece en la **Figura 7** iniciando por el segmento 1 con una participación de depósitos a plazo en un 73,9%, depósitos a la vista con un 26% y otros depósitos con 1%, a continuación se observa los datos del segmento 2 con una participación de

depósitos a plazo en un 69%, depósitos a la vista con un 27% y otros depósitos con 4%, así mismo se muestran los porcentajes del segmento 3 con una participación de depósitos a plazo en un 66%, depósitos a la vista con un 31% y otros depósitos con 3%, posteriormente se evidencia los porcentajes del segmento 4 con una participación de depósitos a plazo en un 59%, depósitos a la vista con un 39% y otros depósitos con 2%, finalmente se muestran los porcentajes del segmento 5 con una participación de depósitos a plazo en un 49%, depósitos a la vista con un 49% y otros depósitos con 2%

**Figura 8.** Estandarización de fuentes modificado por el autor distribución de los depósitos por género y segmento




**Fuente:** elaborado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

En cambio, respecto del género y para la fecha de corte considerada, los depósitos se distribuyeron según aparece en la **Figura 8**. El segmento 1 tenía una participación de hombres del 0,47% y una participación de mujeres del 0.53%; el segmento 2 tenía una participación de hombres del 0,45% y una participación de mujeres del 0,55%; el segmento 3 tenía una participación de hombres del 0,49% y mujeres del 0,51%, continuando con el segmento 4 con una participación de hombres del 0,51% y mujeres del 0,49%, finalizando con el segmento 5 con una participación de hombres del 0,53% y mujeres con un 0,47%.

**Tabla 3.** Estandarización de fuentes modificado por el autor Puntos de atención del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS)

| Segmento | Matriz | Agencia | Sucursal | Cajero Automático | Otros | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento 1 | 42 | 631 | 71 | 1477 | 706 | 2927 |
| Segmento 2 | 46 | 204 | 54 | 36 | 37 | 377 |
| Di | 91 | 156 | 44 | 7 | 32 | 330 |
| Segmento 4 | 154 | 101 | 9 | 2 | 27 | 293 |
| Segmento 5 | 160 | 15 | 4 | 1 | 6 | 186 |
| **Total** | 493 | 1107 | 182 | 1523 | 808 | 4113 |

**Fuente:** elaborado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021).

La caracterización propuesta concluye mostrando el número de puntos de atención y su cifra agregada por tipo y por segmento de las entidades del SFPS. Esta información aparece en la **Tabla 3** resumiéndose que el total de puntos de atención del sector financiero popular y solidario lo lidera el segmento 1 con 2927 puntos de atención, seguido del segmento 2 con 377 puntos de atención, continuando con el segmento 3 con 330 puntos de atención, así mismo se muestra el segmento 4 con 293 puntos de atención y finalizando con el segmento 5 con 186 puntos de atención.

Finalmente, en lo que tiene que ver a los estudios sobre la gestión del talento para el sector financiero en general, tanto a escala nacional como regional, esta investigación se ha nutrido de los aportes de Arenas y Pérez (2021).

Varios autores como: Bayona (2019), Minchala (2014), y Robles (2009), estos métodos demuestran la importancia de una gestión del talento integral y estratégica para maximizar el rendimiento y la efectividad de una organización, en lo relativo al manejo del estrés laboral, el rol del coaching, el rol del liderazgo, la gestión de equipos por competencias, y la promoción del talento; Castro Vivar (2020), Coila (2018), Maldonado (2014), y Velásquez (2020), al respecto del rendimiento neto, la deserción de los colaboradores de las organizaciones, y la retención del talento; Pérez ( 2018) en lo referido al descubrimiento y reclutamiento del talento; Andrade (2016), Gómez (2019), Zurita (2019), Ojeda (2018), Toledo (2015), y Torres (2005), en lo que concierne al diseño, la innovación, y la mejora continua del modelo de gestión, así como la determinación de su impacto en los resultados de la empresa; Cedeño (2021), Espinoza (2015), Núñez (2014), Salvatierra (2013), y Terán (2019), al respecto de la arquitectura del sistema de monitoreo del clima laboral y del diseño

ambiental; y, por último, (Belloso A., 2017), y (Fernández & Narváez, 2010), en lo que se refiere a los siguientes Modelos de Gestión de Talento Humano:

**Modelo integral y estratégico. -** Según Bayona (2019), Minchala (2014), Robles (2009), orientado a incrementar la prestación de servicios y eficacia en la gestión a través de una gestión integral que tenga en cuenta el desarrollo personal y las necesidades estratégicas de la empresa.

**Modelo puro de desempeño y retención de talento.-** Para Castro Vivar (2020),Coila (2018), Minchala (2014), Velásquez (2020) mejorar los resultados empresariales a través de la gestión del talento efectivo y reducir la rotación de empleados.

**Modelo de descubrimiento y captación de talento. -** Según Pérez (2018), el objetivo es asegurar una mezcla de talento que se ajuste a las necesidades y objetivos de la organización.

**Diseño del modelo, innovación y mejora continua del modelo de gestión.-** Varios autores como: Andrade (2016), Gómez (2019), Zurita (2019), Ojeda (2018), Toledo (2015), Torres (2012) optimización y actualización de la gestión modelar talentos para mejorar la eficiencia de la gestión.

**El modelo arquitectónico de un sistema de monitoreo del clima laboral y diseño ambiental.-** Según Cedeño (2021), Espinoza (2015), Núñez (2014), Salvatierra (2013), Terán (2019) Crear un ambiente de trabajo que apoye la vida y la productividad de los empleados Continuando . revisar y ajustar el ambiente de trabajo y el diseño ambiental.

**Modelo de Adquisición y Desarrollo de Talento. -** Varios autores como: Belloso (2017), Fernández y Narváez (2010) Asegurar que la organización adquiera y desarrolle el talento necesario para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

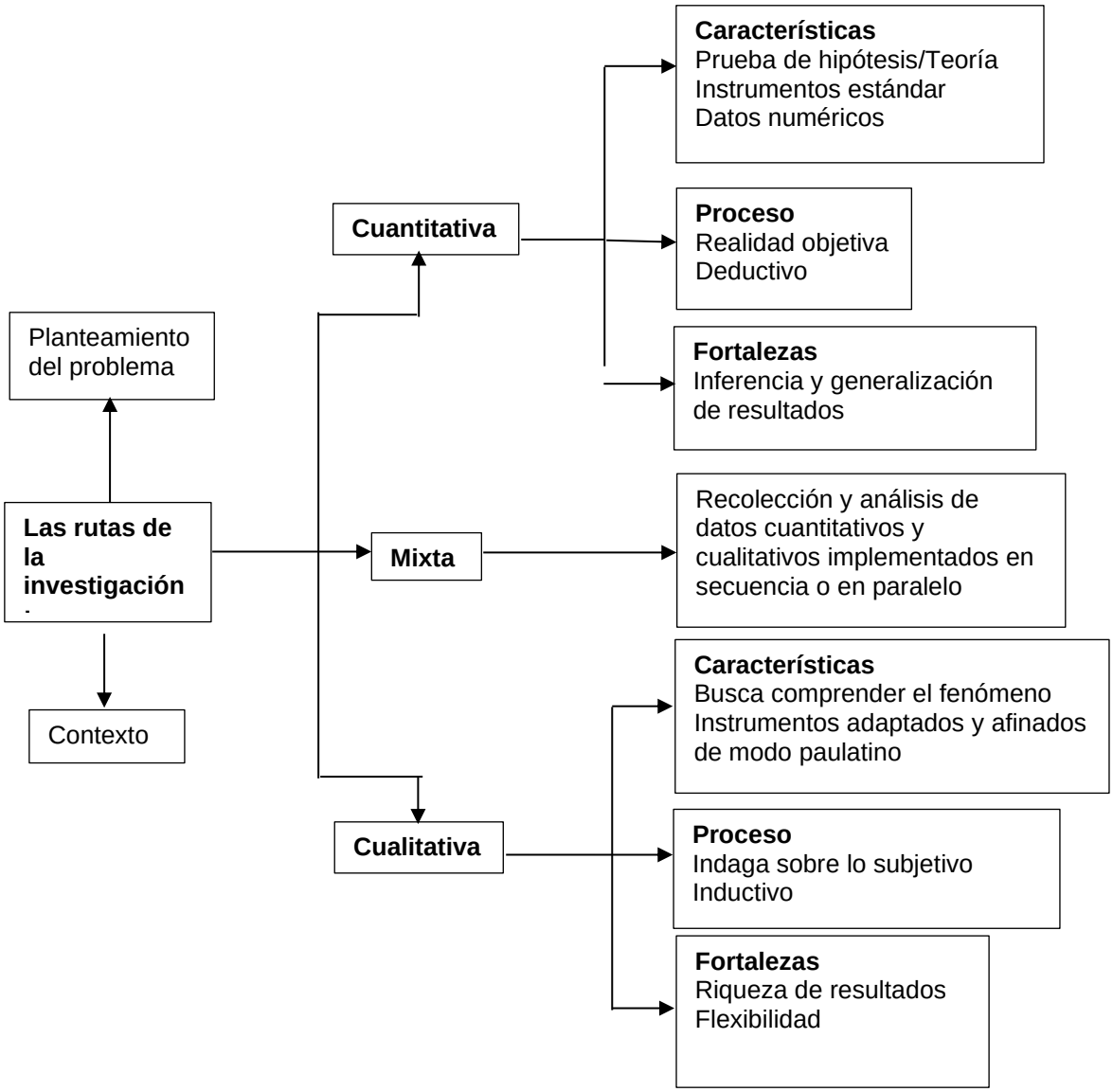
Cada modelo considera diferentes aspectos de la gestión del talento humano, desde la integración estratégica y el manejo del estrés hasta la innovación en el diseño del modelo organizacional y el desarrollo continuo del talento. Estos enfoques proporcionan una visión integral y detallada de la optimización del desempeño y la eficacia de los recursos humanos en las organizaciones. La combinación de estos modelos ayudará a las empresas a desarrollar una estrategia de gestión del talento adaptada a sus necesidades.

# CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

## 2.1. Tipo y enfoque de la investigación

Para Hernández (2018), los tipos de investigación se definen conforme al esquema de rutas propuesto en la **Figura 9**.

**Figura 9.** Estandarización de fuentes modificado por el autor tipos de investigación




**Fuente:** modificado a partir de Hernández (2018)

En atención al esquema presentado, esta investigación es de tipo mixto dando un enfoque híbrido que permite una comprensión integral del problema investigado y proporciona una base sólida para crear soluciones efectivas y se organiza en un conjunto de procesos ejecutados de manera sistemática, crítica, y con base en datos empíricos. Dichos procesos buscan, en primera instancia, caracterizar (diagnosticar) una situación problemática, para en un segundo momento, formular una solución objetiva y eficaz para aquella.

La caracterización en cuestión comienza por determinar o delimitar la población de estudio o universo de análisis.

Para esta investigación, dicho universo equivale a las instituciones del segmento 3 del sector financiero popular y solidario. No obstante, en atención a los recursos disponibles; y al principio de individuación estratégica en la gestión del talento (mencionado en el capítulo precedente), tal universo (clase) se ha de reducir —como primer paso— a una de sus entidades o elementos componentes, para luego, ajustarlo por aproximaciones sucesivas a ámbitos operativos cada vez más amplios, hasta generalizarlo, finalmente, para el total de la clase Pozas (2012).

La entidad elegida para iniciar el proceso de caracterización fue la Cooperativa de ahorro y crédito (COAC) “Sumak Kawsay”, ubicada en la ciudad de Latacunga.

## 2.2. Método de recolección de datos

Luego de realizada esta determinación, y previo al inicio de la recolección de datos, es preciso definir el modo de implementación de dicha recolección, así como el instrumento que se empleará para aquella.

Dado que la nómina de la entidad estudiada está integrada por veinticuatro (24) miembros, entre personal administrativo y operativo; implementar un barrido censal resultaba, en principio, posible.

No obstante, en el escenario de recolección de datos en el que esta investigación tiene lugar, había que prestar atención al menos a dos factores para guiar la implementación: 1. los datos recogidos a partir de informantes relacionados entre sí por un esquema de jerarquías, suelen presentar distorsiones motivadas en las sanciones que cada uno de dichos informantes esperaría recibir en el caso de que uno de sus superiores —a quien podría disgustarle la información proporcionada— llegara a conocer quién la suministró. Dicho de otro modo, se espera que las respuestas proveídas por informantes que sospechan de la posibilidad de ser identificados por algún procedimiento; estén alteradas en un sentido que favorezca sus relaciones con sus superiores o, al menos, no las deteriore; y, 2. un efecto similar suele observarse en aquellos casos en los que los informantes han participado a pesar de haber mostrado desinterés en hacerlo o, directamente, contrariedad Fábregues (2016).

Con ello en mente, y teniendo como meta la fiabilidad de la información recolectada, y entonces, su utilidad a los objetivos de este estudio; se decidió que el tamaño muestral —incluso en el caso de que la muestra crezca hasta equivaler al universo— se defina, en un primer momento, en atención a la voluntad de suministrar información de cada uno de los potenciales informantes.

Un segundo momento en la definición del tamaño muestral tuvo que ver con la evaluación ex ante de la calidad de los informantes en el universo de recolección, a continuación, se hace referencia a la manera de validar de calidad de las personas objeto de estudio.

Para Mendoza (2019), la investigación de los sistemas de promoción del talento ha establecido un relativo consenso con respecto al tiempo promedio en el que los colaboradores de una organización llegan a adquirir conocimiento suficiente del entorno y de la actividad, como para diagnosticar con acierto aquellos aspectos organizacionales que podrían considerarse como problemáticos, toda vez que se dispone de al menos una solución adecuada y viable. El autor menciona que dicho tiempo es de dos (2) años Mendoza (2019), por lo que dicha restricción fue introducida al momento de calificar a los informantes válidos.

De este modo, el universo inicial de veinticuatro (24) potenciales informantes se redujo a los doce (12) informantes válidos (también potenciales), que han laborado por dos (2) o más años de modo ininterrumpido en la Cooperativa estudiada.

Determinado esto, quedaba por enfrentar satisfactoriamente el reto de diseñar un proceso y un instrumento de recolección de datos que a la par de maximizar la cantidad de información disponible, resulte en la práctica, y a la vista de los participantes lo suficientemente sofisticado en este caso asegura que el proceso sea tanto efectivo como fiable, y que cumpla con los estándares necesarios para obtener datos válidos y útiles, como para garantizar el suministro anónimo de datos; y entonces, la ausencia de eventuales sanciones (castigos o recompensas) por parte de sus superiores.

Cabe aclarar que hallar una solución satisfactoria a este problema equivalía a incentivar la participación voluntaria de los informantes o, lo que es lo mismo, a disuadirlos de la idea de que la alternativa de no colaborar les resultaba, en algún modo, útil.

La solución en cuestión partió en primer lugar del hecho de que introducir cualquier estructura y contenido previos en el instrumento de recolección de datos condicionaba las respuestas de los participantes; i.e., dirigía su atención en alguna dirección específica; incorporando un sesgo en el enfoque Fábregues (2016).

Dicho sesgo se consideró, en el caso presente, innecesario e indeseable, toda vez que el número de participantes potenciales era suficientemente pequeño y calificado como para impedir que la información recolectada resulte vaga y dispersa. Esta consideración condujo inmediatamente a la conclusión de que lo adecuado era implementar un instrumento en blanco, que simule el resultado de una conversación temática abierta Perelló (2011).

Toda vez que la entrevista cara-a-cara no cumplía con los requisitos de seguridad ya mencionados, el proceso de recolección de datos se implementó digitalmente.

Se estimó, además, que esta decisión conllevaba de por sí varias ventajas respecto de las alternativas disponibles: 1. la información recolectada resultaba accesible de modo permanente e inmediato, y desde múltiples dispositivos; 2. no hacía falta digitalizar dicha información, lo que garantizaba su legibilidad y autenticidad; 3. la oportunidad con la que ocurría la recolección de datos era óptima, pues ella no interfería con el uso del tiempo planificado por el informante y destinado quizás a otras actividades o exigencias anímicas; entre otras tales como: estrés laboral, demandas emocionales, conflictos interpersonales y ambiente de trabajo Fábregas (2016).

Así, la implementación inició poniendo en marcha dos reuniones en línea (cada una con una duración aproximada de 45 minutos), cuya ubicación en el calendario fue debidamente concertada entre los doce (12) potenciales informantes válidos, y cuyo objeto fue poner al tanto y familiarizar a los asistentes sobre todo los detalles generales de la investigación: origen, objetivos, avance con especial énfasis en aquellos relativos al proceso de recolección de datos —a ejecutarse con su colaboración—; así como aclarar todas las dudas que pudieran surgir durante el desarrollo de dichas reuniones.

A manera de resumen, de los resultados arrojados por esta actividad se indica lo siguiente:

- Todos los participantes comprendieron con claridad el proceso de recolección de datos y no presentaron objeciones respecto de su garantía de anonimato;
- Todas las dudas que surgieron durante las reuniones en línea fueron respondidas a satisfacción de los participantes según su propia declaración; y,
- La asistencia a cada una de las reuniones ocurrió —en cuanto al número de participantes— con cumplimiento.

Por su parte, el proceso de recolección de datos queda descrito de modo exhaustivo en las siguientes líneas:

- Cada participante debía enviar, desde una única cuenta de correo electrónico creada para el efecto, un documento de texto que describa con suficiente detalle los principales problemas que, a su juicio, afectan la adecuada gestión del talento en la cooperativa “Sumak Kawsay”.
- El documento no tiene restricción alguna de extensión, contenido (excepto la de referirse al tema indicado), etc.
- La duración global del proceso fue de doce (12) días; uno por cada potencial participante válido.
- El día de suministro de información de cada participante se asignó aleatoriamente mediante el siguiente procedimiento:
- Juntamente con la casilla de correo electrónico, se creó doce (12) claves alfanuméricas de acceso.
- Todas las claves escritas en tiras del papel de la misma proporción, recortadas de una misma hoja, fueron colocadas en un ánfora desde la que cada participante extrajo una tira (clave);
- En la configuración de la casilla de correo electrónico creada exclusivamente para el suministro de información relativa al proceso de recolección aquí tratado, un administrador activaba las mencionadas claves, una por cada día de duración del proceso de recolección —comenzando a las 07:00—; de modo que cada usuario, y un único usuario por día, podía acceder a dicha casilla con objeto de realizar el suministro correspondiente;
- Todos los usuarios eran informados de modo simultáneo sobre el número relativo a la clave que había sido activada, inmediatamente después de su activación. Dicho de otro modo, cada usuario recibía un mensaje que contenía, por ejemplo, la frase: «la clave número 04 acaba de ser activada». De este modo, únicamente el participante que había obtenido el código alfanumérico identificado por «04» podía acceder con dicho código a la casilla de correo creada, y suministrar la información acordada, sin que nadie aparte de él/ella tenga conocimiento de quién realizó el suministro; y,
- Toda la información se suministraba a una única casilla de correo electrónico preexistente, cuyo gestor notificaba sobre la recepción de la información en cuestión, vía mensajería telefónica y simultáneamente, a todos los potenciales participantes válidos.

Al final del proceso se recibió, en la casilla de correo del destinatario, diez documentos con la información requerida por la investigación; obteniéndose así una participación global (aproximada) de 83%.

Alcanzado este punto, sabe señalar que las condiciones en las que se desarrolló este estudio permitieron implementar un muestro de tipo no probabilístico y, específicamente, discrecional.
Para Martínez (2019), en lo que respecta al ámbito de aplicación y alcance, este tipo de muestreo se caracteriza por ser poco costoso; generalmente útil para estudios de pre-prueba o pruebas piloto; y por producir resultados internamente válidos (no generalizables sin modificaciones o ajustes posteriores).

Finalmente, y como paso previo al análisis exploratorio y de diagnóstico que tiene por objeto encontrar patrones, identificar problemas y sentar las bases para análisis más profundos. La fase exploratoria es importante para guiar el análisis analítico y garantizar el uso eficiente de los datos, los datos recopilados se curaron mediante diversas transformaciones estructurales y procedimientos rutinarios de «limpieza» con la ayuda del lenguaje R.

**2.3.Curación de los datos recopilados**

Según Cohen (2019), sostienen que la curación (nombre con el que se designa a las distintas tareas dedicadas a determinar el origen, garantizar la calidad, y preparar un insumo dado, previo a su uso) de los datos es el primer paso posterior a su recolección.

Dado que los datos de esta investigación provienen de entrevistas abiertas (cuyo diseño general e implementación usual se modificaron para adaptarlas a las exigencias situacionales —establecida la expectativa de obtener descripciones fiables de la gestión del talento en la agencia considerada de la COAC objeto de estudio), el método de análisis apropiado (incluyendo a las distintas técnicas de que este se compone), consiste en el denominado (Procesamiento del Lenguaje Natural).

Según Mani (2013) define al Procesamiento del Lenguaje Natural como el campo de investigación que se ocupa de comprender el significado y el valor del lenguaje usando computadoras. Si bien el Procesamiento del Lenguaje Natural existe desde la década de Gelbukh (2010), los avances recientes en aprendizaje automático o *«machine learning»* (ML) han producido un enorme crecimiento en las aplicaciones prácticas del área García (2016). Esta investigación se centrará en dos de las mencionadas aplicaciones: el análisis de frecuencias de tokens, y el modelado de tópicos (MT).

Tanto la curación previa a la implementación de las dos aplicaciones prácticas señaladas, como la implementación misma, se codificaron en lenguaje R. La elección de este lenguaje por sobre sus alternativas obedeció a su gran versatilidad para la ciencia de datos y el aprendizaje automático, así como al número y completitud de las bibliotecas y paquetes de código abierto y de licencia libre, escritas en ese lenguaje, dedicadas al PLN Laude (2017).

Por su parte, la curación de los datos constó esquemáticamente de los procedimientos que se describen a continuación. En primer lugar, cada una de las páginas de las entrevistas digitales fue individualizada y almacenada en un archivo con formato de documento portable (pdf) con objeto de facilitar su importación al entorno de desarrollo integrado en el que se escribirá el script de R.

Una vez realizada la importación, cada una de las páginas fue convertida en una cadena de texto única —conservando los caracteres especiales y homogenizando el tipado, i.e., asignando el formato de minúscula para cada una de las letras contenidas en cada cadena— que se tabuló junto con todas las demás cadenas, para obtener un marco de datos de tres columnas: índice, directorio o fichero, y contenido.

A continuación, con objeto de limpiar el futuro «corpus» de texto que se obtendrá como resultado de la «tokenización» de las cadenas tabuladas, se importó una colección de «palabras vacías» contenidas en un léxico en idioma español incorporado en el paquete «tm».

Una palabra vacía es una locución de uso común que sirve para referenciar un sujeto u objeto, dar sentido a una oración, o juntar sus elementos en un todo consistente Cortez (2018). Ejemplos de palabras vacías son: la, una, asimismo, porque, entonces, etc.

Durante el PLN, eliminar las palabras vacías del corpus permite obtener una mejor interpretación derivada del análisis de frecuencias de tokens, así como optimizar los resultados del modelado de tópicos, toda vez que las palabras eliminadas no resultan de importancia para aclarar el sentido de lo informado por los entrevistados (en este caso) y, por el contrario, introducen dispersión y ruido. Esto es así porque la organización computacional de la información analizada no depende de la gramática del lenguaje natural Mani (2013).

Una vez establecido explícitamente qué se entiende por «palabra vacía», resta hacer lo mismo para el caso de las expresiones «corpus» y «token», antes de proseguir con la descripción de la curación de datos. En general, se denomina «corpus» a los datos lingüísticos de los que dependen todas las tareas del PLN. Un corpus es un gran conjunto de datos de texto que estará escrito en cualquier idioma (inglés, francés, español, etc.), y que estará contenido en uno o en muchos documentos Gelbukh (2010).

Asimismo, el corpus analizará como un todo único, o como una estructura constituida por diversas partes o fragmentos delimitados entre sí por caracteres específicos o cadenas de ellos. Estos fragmentos serán párrafos, oraciones, o palabras a los que comúnmente se les asigna el nombre de «tokens»; por lo que «tokenizar un corpus» significa partirlo en unidades delimitadas según una regla preestablecida.

Contando ya con las palabras vacías contenidas en el paquete previamente indicado, se procedió a tokenizar las cadenas tabuladas, seleccionando como token a cada palabra en la cadena. A la tokenización le siguieron la eliminación de las palabras vacías y la determinación de la frecuencia absoluta o del número de apariciones de cada palabra en el corpus.

La curación de los datos y el conteo de tokens arrojaron como resultado una tabla de frecuencias que aún contenía varias palabras vacías no incorporadas en el paquete utilizado. Para solucionar este problema se creó una lista adicional de palabras vacías adaptada a las necesidades particulares del corpus analizado y se ejecutó una nueva eliminación para obtener una tabla de frecuencias «curada» con los ochenta y dos (82) términos más comunes en el corpus. El resultado truncado hasta la fila veinticinco (25) de este procedimiento se muestra en la **Tabla 4**.

**Tabla 4.** Top 25 de tokens más frecuentes en el corpus «curado»

| instance | apariciones | freq. |
|---|---|---|
| 1 | Talento | 34 |
| 2 | Cooperativa | 30 |
| 3 | Institución | 30 |
| 4 | Trabajo | 30 |
| 5 | Falta | 29 |
| 6 | Gestión | 21 |
| 7 | Personal | 17 |
| 8 | Equipo | 15 |
| 9 | Problemas | 15 |
| 10 | Metas | 14 |
| 11 | Sistema | 14 |
| 12 | Procesos | 13 |
| 13 | Actividades | 12 |
| 14 | colaboradores | 12 |
| 15 | Personas | 11 |
| 16 | Tiempo | 11 |
| 17 | Desempeño | 10 |
| 18 | Esfuerzo | 10 |
| 19 | Calidad | 9 |
| 20 | Experiencia | 9 |
| 21 | Laboral | 9 |
| 22 | Mejorar | 9 |
| 23 | Reclutamiento | 9 |
| 24 | Tareas | 9 |
| 25 | Confianza | 8 |

**Fuente:** elaboración propia

Una revisión somera de los términos que con mayor frecuencia han sido empleados por los entrevistados durante su exposición permite conjeturar de modo provisional que la falta de gestión del personal o del talento humano en la COAC estudiada hace problemático el cumplimiento de metas; sobre todo, de aquellas que requieren especialmente de trabajo en equipo, análisis que se amplía en el desarrollo del capítulo 3  Al parecer, la solución propuesta por los entrevistados, tendría que ver con la implementación de sistemas y procesos que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores y organizar de modo adecuado las distintas tareas y actividades a su cargo. Los análisis posteriores servirán para evaluar si estas afirmaciones son en algún sentido adecuadas, pues su formulación es aún bastante incipiente.

Un segundo momento en el análisis exploratorio de datos consiste en determinar la forma en la que se distribuyen —a lo largo de todo el corpus analizado o, lo que es lo mismo, del conjunto agregado de intervenciones— los distintos términos empleados por los entrevistados durante su exposición.

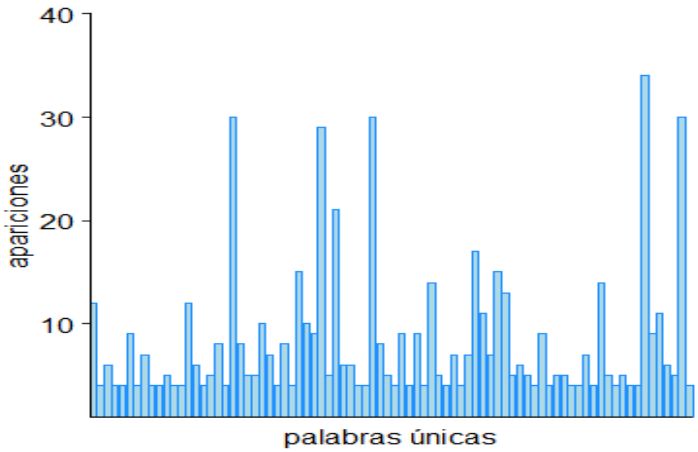
Una distribución uniforme o cuasi uniforme de dichos términos permitiría concluir que los discursos o son más bien ambiguos —no tratan acerca de asuntos bien definidos, sino que divagan alrededor de problemas más bien difusos o tratan de asuntos puntuales, pero muy especializados —de modo que es difícil determinar la ocurrencia de un problema extendido o percibido como extenso o general por los colaboradores. La gráfica de la distribución de frecuencias descrita aparece en la

Con objeto de reforzar el análisis y las conclusiones que se derivan de la exploración de los datos, un siguiente paso, dentro de este momento, consiste en observar el histograma de la distribución previamente graficada. De este modo, es posible observar con mucha más claridad la relación proporcional existente entre los tokens o términos que se repiten poco, y aquellos que son mucho más frecuentes Mani (2013).

En concordancia con lo previamente afirmado, si la relación proporcional obtenida no evidencia una amplia diferencia entre las distintas clases de frecuencia; las

exposiciones de los entrevistados no darían cuenta de la ocurrencia de un problema general a resolver. En cambio, si la diferencia en cuestión es notoria, se deriva a partir de ello, que hay un problema extensamente percibido por los colaboradores o, dicho de otro modo, que existe un consenso entre el personal de la COAC estudiada respecto de los problemas relativos a la gestión del talento humano que requieren atención y solución prioritarias. El histograma obtenido a partir del corpus considerado se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Distribución de tokens en el corpus agregado

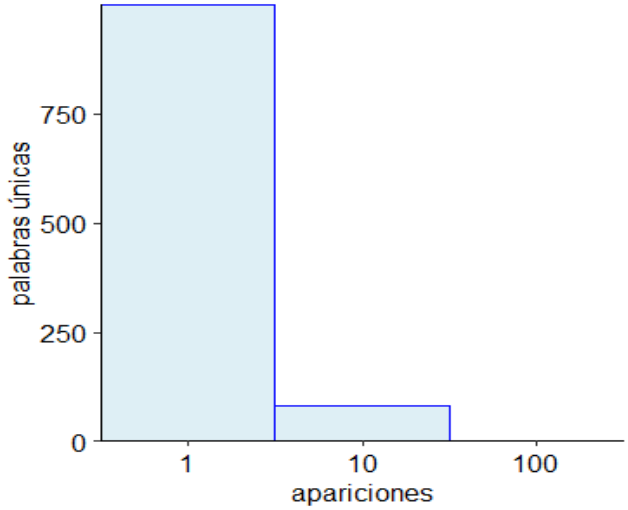



**Fuente:** elaboración propia

La **Figura 10** muestra un histograma de la distribución de puntos de corte en el cuerpo. En el gráfico, el eje x representa el rango de frecuencia de la señal (palabras únicas) y el eje y representa cuántas señales caen en cada rango (apariciones).

La distribución describe cómo se agrupan las señales en diferentes rangos de frecuencia. La parte superior del histograma representa áreas de alta concentración de señal, la parte inferior representa áreas de menor concentración. El resultado da cuenta de una distribución asimétrica fuertemente apilada hacia la izquierda, es decir, con muchos tokens que se repiten una o muy pocas veces en el corpus.

**Figura 11.** Histograma de frecuencia absoluta de tokens en el corpus agregado




**Fuente:** elaboración propia

La Figura 11 muestra la función de distribución acumulada (CDF) de los indicadores. En este gráfico, el eje x representa el rango de frecuencias de la señal (palabras únicas) y el eje y representa la proporción acumulada de señales en este rango (apariciones).

La función de distribución acumulada muestra cómo las señales decaen a medida que aumenta el rango de frecuencia. Una línea de velocidad ascendente indica que los componentes de señal alta tienen frecuencias similares y las señales bajas tienen frecuencias altas.

Adicionalmente, y con objeto de proporcionar un mayor detalle relativo a la geometría del histograma presentado (de modo que se despeje cualquier duda remanente sobre la cuestión), las cifras correspondientes a la acumulación por percentiles de la distribución de tokens, truncadas desde el percentil noventa y ocho (98) aparecen en la **Tabla 5**.

**Tabla 5.** Distribución truncada de tokens organizada por percentiles en el corpus agregado

| percent. | freq. |
|---|---|
| 0,98 | 9 |
| 0,99 | 32 |
| 1 | 34 |

**Fuente:** elaboración propia

La Tabla 5 presenta los percentiles de la distribución truncada de tokens, mostrando valores específicos en los percentiles 0.98, 0.99 y 1. Los percentiles indican la posición relativa de los tokens en la distribución. Por ejemplo, el percentil 0.99 (mediana) muestra el valor en el cual el 50% de los tokens tienen frecuencias menores y el 50% tienen frecuencias mayores. El percentil más bajo (0.98) proporciona información sobre los tokens con frecuencias más bajas, mientras que el percentil más alto (1) refleja las frecuencias de los tokens más comunes. Comparar estos valores ayuda a entender cómo se distribuyen los tokens en el corpus y si hay una concentración en ciertos rangos.

Conforme al argumento presentado y a partir de las gráficas obtenidas desde el corpus analizado es posible concluir que los pocos términos que se repiten con notoria mayor frecuencia que los demás (cooperativa, institución, trabajo y falta), describen efectivamente un problema general o percibido como tal por el personal de la COAC estudiada.

Para finalizar el análisis de la frecuencia de tokens, la **Figura 12** presenta una nube de palabras, en la que el tamaño de la fuente constituye una representación a escala de la frecuencia con la que cada palabra o token aparece en el corpus agregado analizado. De este modo, es fácil hacerse una idea visual, tanto de la distribución de los términos como, del discurso en el que ellos se relacionan y adquieren sentido.

Una vez culminado el análisis de enfoque frecuentista, es necesario iniciar aquel relacionado con el modelado de tópicos o temas, si se quiere determinar con precisión y de modo fundamentado los problemas prioritarios descritos por los entrevistados durante su exposición.

**Figura 12.** Nube de tokens en el corpus agregado




**Fuente:** elaboración propia

Para Hammoe (2018), el modelado o detección de tópicos o temas *(topic modelling)* consiste en agrupar tokens identificando grupos o tópicos en un corpus. Los tópicos o temas se definen generalmente por una función de densidad $P_i(w)$ donde *w* es un token y $P_i$ es la función de densidad para el tópico *i*. En consecuencia, la expresión $P_i(w)$ representa la probabilidad frecuencial de ocurrencia de la palabra *w* en el tópico *i*.

Durante la detección de tópicos, el agrupamiento o clasificación sigue un algoritmo que modela las clases de temas con base en un entrenamiento previo ejecutado sobre una porción del corpus (Hammoe, 2018).

Entre el algoritmo más utilizados se destacan los siguientes: LDA (*Latent Dirichlet Allocation),* CTM *(Correlated Topic Model),* y BTM (*Biterm Topic Model).*

Para el modelo LDA, un corpus es una mezcla de tópicos que siguen una distribución de *Dirichlet,* mientras que un tópico es una mezcla de tokens cuyas distribuciones (o probabilidades de generación) se ponderan a partir de una muestra del corpus. De este modo, el modelo identifica los tokens que actúan en el

corpus como generadores de tópicos y asocia a ellos otros tokens —que aparecen en el corpus formando oraciones con los tokens generadores— con una probabilidad calculada a partir del corpus. Finalmente, cada tópico detectado o modelado en el corpus agregado adquiere dentro de él un peso relativo derivado de la frecuencia con la que los tokens generadores se distribuyen en dicho corpus (Hammoe, 2018).

En el modelo CTM, en cambio, distintos grupos de tokens —muestreados aleatoriamente desde un corpus— son correlacionados internamente siguiendo un modelo normal o lognormal. Los grupos que arrojan coeficientes de correlación positivos más altos son clasificados como un tópico cuya importancia relativa en el corpus se pondera a partir de la frecuencia de aparición. Aunque el algoritmo no difiere lógicamente en gran medida de aquel empleado en el LDA, el muestreo y la normalidad de la distribución de tokens en el corpus han mostrado ser más restrictivos que la generación y la función de Dirichlet, esto significa que los sujetos no son completamente independientes, sino que están sujetos a una estructura relacional Hammoe (2018).

Por último, el modelo BTM se diseñó para mejorar la detección de tópicos en corpus cortos y dispersos en los que ni el muestreo aleatorio y la correlación, ni la generación arrojan resultados satisfactorios. De modo resumido, el modelado se basa en un muestreo intencionado de parejas de términos a partir del cual se determina su frecuencia de co-ocurrencia. Luego, los tópicos van creciendo a partir de las parejas que serán conectadas en cadenas, hasta que la conexión resulte imposible: punto que representa la delimitación del tópico en el corpus Hammoe (2018).

De entre las alternativas presentadas, esta investigación implementó el modelo LDA, porque ayuda a identificar y extraer temas subyacentes en grandes colecciones de documentos, como respuestas a las entrevistas realizadas, además da a los datos cualitativos una estructura cuantitativa, para lo que siguió el procedimiento descrito brevemente a continuación.

En primer lugar, el corpus curado se dispuso en una matriz de términos ponderada usando el paquete *«SnowballC».* Seguidamente, cada token en la matriz fue asignado a una de dos particiones de datos: la partición de entrenamiento (con una extensión equivalente a 90% de los tokens organizados en la matriz), y la partición de evaluación (cuya extensión correspondía al 10% restante). Ambas extensiones fueron seleccionadas de modo intencionado con objeto de mejorar el rendimiento del modelo en lo que tiene que ver al porcentaje de aciertos durante la clasificación (asignación de un token a un cierto tópico).[2]

La tarea de determinar el número de tópicos distintos tratados durante las exposiciones de los entrevistados se ejecutaron relacionando las probabilidades condicionales de tokens, páginas y tópicos según la siguiente ecuación (Huang, 2017):

$$P(w_i|d_j) = \sum_{q=1}^{k} P(z_q|d_j)\, P(w_i|z_q) \qquad (1)$$

Donde: $w_i$ es el i-ésimo token; $d_j$ es la j-ésima página; y, $z_q$ es el q-ésimo tópico.

En otras palabras, dicha ecuación se implementó sobre las unidades de análisis «token» y «página» en el corpus —específicamente en la partición de entrenamiento—, para identificar (como se explicó previamente) los tokens generadores y asociar a estos aquellos que probabilísticamente (conforme a la distribución de Dirichlet) podían constituir un único tópico.

Toda vez que el procedimiento descrito se fundamenta en un cálculo probabilístico cuyo resultado varia en cada ejecución, hallar una respuesta con un nivel de error aceptable requiere de realizar tantas iteraciones, cuantas sean necesarias para superar una determinada prueba de rendimiento del modelo.

[2] No obstante, es oportuno aclarar que la elección de dichos valores para las extensiones de las particiones en cuestión, en los casos en los que el corpus sea de mucho mayor tamaño (en el orden de magnitud de los millones de tokens y siguientes), podría suponer un costo computacional elevado por lo que se requeriría de una mucho mayor capacidad de procesamiento.

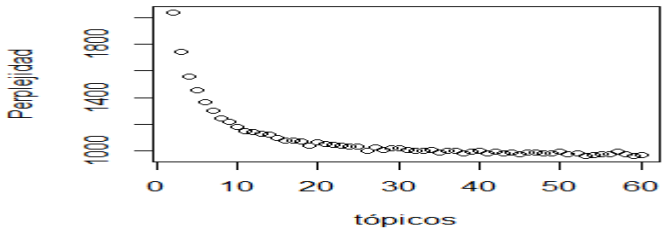
En el caso de la presente investigación, el número de iteraciones durante las que se corrió el modelo (se implementó la ecuación) sobre la partición de entrenamiento o, se entrenó el modelo, alcanzó el valor de sesenta (60), haciendo referencia al número de veces que se ha ejecutado o iterado el modelo estadístico.

El desempeño del modelo entrenado, por su parte, se puso a prueba mediante el indicador de perplejidad: una cifra obtenida a partir de la implementación del modelo entrenado sobre la partición de evaluación, teniendo por variable de control o independiente al número de tópicos.

Toda vez que menor perplejidad significa mayor estabilidad del modelo (Huang, 2017); la evaluación óptima —aquella en la que el valor de perplejidad deja de decrecer de modo significativo al seguir incrementando el número de tópicos posibles en el corpus— contiene el menor número de tópicos en el que el corpus será dividido sin extender el ámbito del discurso más allá de lo que su emisor (en este caso, cada entrevistado) hubiera aceptado.

El proceso descrito arrojó como resultado que, en las entrevistas modificadas para su implementación digital —que constituyen la fuente de datos de esta investigación—, los expositores trataron alrededor de veinte y cinco (25) tópicos relacionados con los problemas de la gestión del talento humano en la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio. Dicho resultado se muestra en la **Figura 13**.

**Figura 13**. Número óptimo de tópicos en el corpus agregado según perplejidad



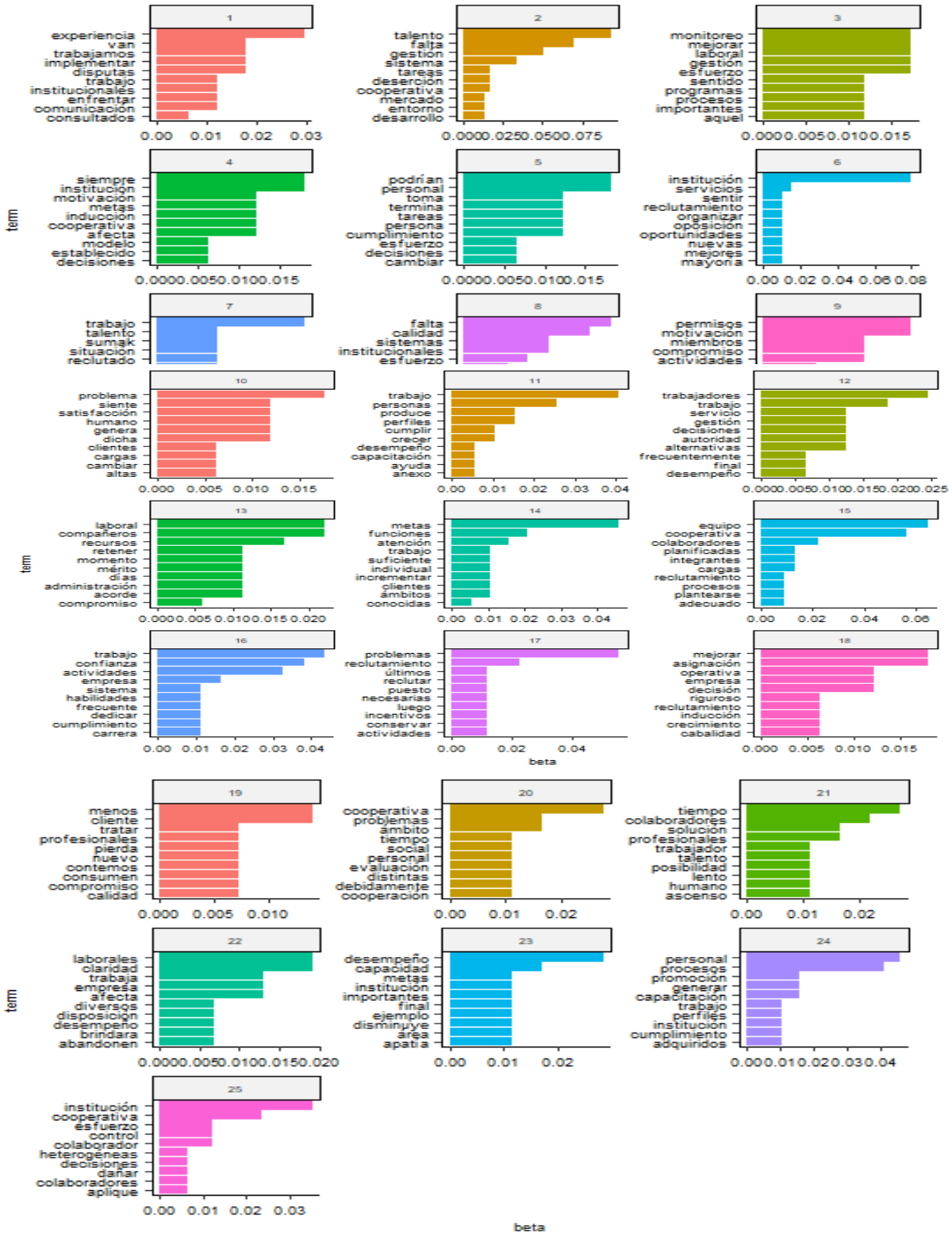

**Fuente:** elaboración propia

Una vez determinado el número de tópicos correspondiente a la evaluación óptima del modelo LDA, fue posible calcular los beta-coeficientes que indican la

probabilidad de que un determinado término pertenezca a un tópico dado, para el número óptimo de tópicos (veinticinco en este caso). Así, este paso consistió apenas en una nueva implementación de la ecuación (1) para ***k*** conocida. Donde ***k*** es el número óptimo de tópicos

Seguidamente, con objeto de identificar los tokens de interés, se estructuró y visualizó los diez (10) términos con beta-coeficientes más altos en gráficos de barras, para cada tópico detectado en el corpus (Figura 14.).

**Figura 14.** Probabilidad de ocurrencia de los tokens más frecuentes por tópico




**Fuente** elaboración propia

Es una representación visual de la diferencia en la probabilidad de aparición de ciertos símbolos (o palabras) entre diferentes temas definidos en un modelo de tema, como la Asignación Latente de Dirichlet (LDA), proporciona una descripción general de cómo la probabilidad de aparición de tokens más comunes varía entre los sujetos. Esto facilita la comprensión de los temas presentados en la colección y los indicadores asociados a cada tema específico.

Una vez detectados los veinticinco (25) tópicos abordados en las entrevistas suministradas por los informantes, quedaba por determinar su peso relativo en el corpus agregado; i.e., la importancia que tiene cada tópico en el total de información analizada. Para llevar a cabo esta tarea se calculó los gamma-coeficientes por token y, a partir de ellos, la frecuencia absoluta y la probabilidad con la que cada tópico podría aparecer en cada página integrante del corpus. Los resultados de la primera operación se muestran en la **Tabla 6**, en tanto que los correspondientes a la segunda, aparecen en la **Tabla 7**; ambos, truncados a los nueve (9) tópicos más importantes o prevalentes.

**Tabla 6.** Frecuencia absoluta de los nueve tópicos más importantes en el corpus agregado

| no. | topic | freq. |
|---|---|---|
| 1 | 25 | 25 |
| 2 | 23 | 23 |
| 3 | 6 | 18 |
| 4 | 15 | 15 |
| 5 | 13 | 13 |
| 6 | 11 | 11 |
| 7 | 2 | 8 |
| 8 | 8 | 8 |
| 9 | 3 | 3 |

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.** Probabilidad de ocurrencia de cada tópico importante por página del corpus

| no. | topic | prob. |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 0.1519 |
| 2 | 15 | 0.1189 |
| 3 | 13 | 0.11 |
| 4 | 25 | 0.1052 |
| 5 | 6 | 0.1002 |
| 6 | 8 | 0.0964 |
| 7 | 23 | 0.0909 |
| 8 | 3 | 0.0820 |
| 9 | 11 | 0.0773 |

**Fuente:** elaboración propia

Como se aprecia a partir del contenido de las dos últimas tablas, y de aquel que consta en la figura que las precede, los tópicos abordados con mayor importancia por los entrevistados (identificados en la exposición por los números «25», «23», y «6»), incluyen términos como: 25 institución, cooperativa, esfuerzo, control, colaborador, heterogéneas, decisiones, dañar, colaboradores y aplique. 23 desempeño, capacidad, metas, institución, importantes, final, ejemplo, disminuye, área y apatía. 6 institución, servicios, sentir, reclutamiento, organizar, oposición, oportunidades, nuevas, mejores y mayoría.

Con este resultado es posible diagnosticar que el personal de la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, demanda una solución administrativa a nivel micro que —conforme a lo expuesto en el primer capítulo de este documento— integre en el negocio un sistema de gestión por procesos orientado a incentivar la cooperación de los miembros del personal, y a mejorar y adaptar sus conocimientos y habilidades de la siguiente manera:

- Problemas de colaboración y desempeño: términos como "colaboración", "esfuerzo", "colaborador", "desempeño" y "capacidad" indican un gran interés en mejorar la colaboración de los empleados y el desempeño general. Esto demuestra que la falta de cooperación efectiva y de acciones apropiadas tiene un impacto negativo en el desempeño de la organización.
- Áreas clave identificadas. La aparición de términos como "control", "toma de decisiones", "idiosincrásico" y "daño" en el tema 25 indica que existen desafíos en la gestión y coordinación del trabajo y en la toma de decisiones que tienen impacto.
- Aspectos relacionados con la selección y organización del personal: Conceptos del Tema 6 como “reclutamiento”, “organización” y “oportunidades” indican la necesidad de mejorar los procedimientos de selección y asignación de roles en la organización.

Un análisis de términos y temas reveló que el personal del COAC “Sumak Kawsay” identificó deficiencias en áreas clave como la colaboración, el desempeño y la

organización de tareas. Esto muestra la necesidad de soluciones administrativas que puedan resolver eficazmente estos problemas.

Adicionalmente, el diseño del sistema de gestión del talento a implementarse concediendo especial énfasis a los procedimientos relativos al reclutamiento, y a la división y asignación de tareas y responsabilidades entre los miembros del personal, tiene un enfoque mixto porque combina diferentes métodos y perspectivas para abordar aspectos clave del desarrollo y administración del personal basado en competencias, análisis de puestos, gestión de procesos y un enfoque estratégico basado en datos, las organizaciones creará un sistema eficaz que mejore la eficiencia, el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

# CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## Propuesta de modelo y procedimiento de gestión del talento humano para instituciones financieras

### 3.1. Antecedentes

Los resultados obtenidos en la presente investigación no intentan señalar negativamente la administración de la Coac. Sumak Kawsay Ltda., al contrario, se tiende a ofrecer una alternativa hacia una adecuada gestión del talento humano.

A través de tácticas que se detallarán a continuación, se espera perfeccionar los procesos administrativos y así se pretende mejorar la metodología de trabajo y los aspectos negativos que actualmente atraviesa la entidad; el problema radica en los procesos del área de Talento Humano, se desarrollan las actividades de manera parcial tanto en el proceso de selección hasta la contratación, existen actividades que no son ejecutadas ya sea por desconocimiento o centralización de procesos.

El proceso de selección incluye: revisión y filtrado de currículums, realización de entrevistas y evaluación de candidatos mediante pruebas de habilidades; se identifican problemáticas como: Deficiencias en la implementación de prácticas efectivas de evaluación, Falta de estrategias claras para el desarrollo profesional continuo, al momento de realizar el proceso de selección del personal. Los responsables del proceso de recursos humanos carecerán de la formación o los conocimientos necesarios para realizar las actividades de forma eficaz.

Las prácticas adoptadas para la gestión del talento humano por la Coac. Sumak Kawsay Ltda., son aceptadas por las partes, pero lamentablemente no se han logrado orientar hacia los resultados esperados por la gerencia y por los trabajadores. Se evidencia la improductividad, el déficit del servicio al cliente y la no satisfacción del personal, de lo cual se da conocer las evidencias de las tres problemáticas. Datos: Los informes de desempeño muestran bajos niveles de productividad de los empleados. Observación: Las tareas tardan muchas horas en

completarse y carecen de objetivos. Entrevista/Comentarios: Los comentarios de empleados y la gerencia general indican baja productividad.

La evidencia de estos problemas incluye datos de productividad, encuestas de satisfacción del cliente y comentarios de los empleados, que resaltan áreas clave que deben abordarse para mejorar la gestión de recursos humanos.

Por lo antes descrito, se hace necesario aportar a la entidad, con formatos que sistematicen la gestión del talento humano y su información pueda ser documentada para la toma de decisiones asertivas.

De las inspecciones a las agencias y entrevistas se obtiene información relevante para la presentación de la siguiente propuesta:

La discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación se enfoca en identificar y analizar las deficiencias en la gestión del talento humano en la COAC “Sumak Kawsay” Ltda., y cómo estas deficiencias afectan la productividad y satisfacción del personal. A continuación, se desglosan las problemáticas identificadas, las evidencias recopiladas y cómo estas informan la propuesta para la mejora de los procesos administrativos.

1. Identificación de Problemas

La investigación revela que la administración actual de la COAC “Sumak Kawsay” Ltda. enfrenta varios desafíos en su gestión del talento humano:

a. Deficiencias en la Implementación de Prácticas de Evaluación: Las prácticas efectivas de evaluación de candidatos y empleados son insuficientes. Las etapas del proceso de selección, como la revisión de currículums, las entrevistas y las pruebas de habilidades, se llevan a cabo de manera parcial y a veces sin el rigor necesario. Informes de desempeño muestran bajos niveles de productividad de los empleados. Además, los datos indican que las tareas tardan más de lo esperado en completarse y carecen de objetivos claros.

b. Falta de Estrategias Claras para el Desarrollo Profesional: La falta de estrategias claras para el desarrollo profesional continuo afecta la motivación y el crecimiento del personal. No se implementan programas de capacitación y desarrollo adecuados. Los comentarios de empleados y la gerencia general destacan una falta de satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, lo que contribuye a una baja moral y a un incremento en la rotación de personal.

c. Falta de Formación o Conocimientos Adecuados del Personal de Recursos Humanos: Los responsables del proceso de recursos humanos carecerá de la formación y conocimientos necesarios para ejecutar eficazmente las actividades relacionadas con la gestión del talento. Las entrevistas revelan que el personal de recursos humanos no siempre cuenta con el entrenamiento adecuado para realizar evaluaciones y tomar decisiones informadas sobre la selección y desarrollo de personal.

2. Análisis de Evidencias

Las evidencias recogidas a través de diversas fuentes ofrecen una visión clara de los problemas en la gestión del talento: Datos: Los informes de desempeño revelan una baja productividad general, con tareas que se completan con retrasos significativos y sin objetivos claramente definidos. Observación: La observación directa muestra que las tareas son ineficientes, con largos tiempos de ejecución y falta de definición en los objetivos. Entrevistas/Comentarios: Los comentarios de empleados y de la gerencia sugieren una insatisfacción general con la productividad y la calidad del servicio al cliente, reflejando deficiencias en la gestión y la motivación del personal.

3. Propuesta de Mejora

Para abordar las problemáticas identificadas y mejorar la gestión del talento humano en la COAC “Sumak Kawsay” Ltda., se propone la siguiente solución:

a. Implementación de Procesos Estructurados

Revisión de Currículums y Evaluación de Candidatos: Desarrollar y estandarizar procedimientos para la revisión de currículums, la realización de entrevistas y la aplicación de pruebas de habilidades. Utilizar herramientas de evaluación basadas

en competencias para asegurar una selección efectiva. Capacitación del Personal de Recursos Humanos: Proveer formación continua al personal de recursos humanos para mejorar sus habilidades en la evaluación, selección y desarrollo del talento.

b. Desarrollo de Estrategias de Desarrollo Profesional

Programas de Capacitación: Diseñar e implementar programas de capacitación que respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial. Asegurar que los programas sean relevantes y actualizados para mantener la motivación y el crecimiento profesional.

Planes de Desarrollo Individual: Crear planes de desarrollo individualizados para cada empleado, basados en sus necesidades y objetivos profesionales, para fomentar la satisfacción y el compromiso.

c. Establecimiento de KPIs y Monitoreo Continuo

Definición de KPIs: Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para medir la productividad, satisfacción y eficiencia del personal. Monitorear estos KPIs de manera continua para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

Sistema de Retroalimentación: Implementar un sistema de retroalimentación regular que permita a los empleados y a la gerencia proporcionar comentarios sobre el desempeño y la gestión del talento.

d. Documentación y Sistemización de Procesos

Formatos y Herramientas: Crear formatos y herramientas estandarizadas para documentar los procesos de gestión del talento, asegurando que toda la información relevante esté registrada y sea accesible para la toma de decisiones.

Procedimientos de Revisión: Establecer procedimientos para revisar y ajustar los procesos de gestión del talento de manera regular, bas en los resultados obtenidos y en los comentarios recibidos.

La discusión de los resultados y la propuesta de mejora enfatizan la necesidad de un enfoque sistemático y adaptado para la gestión del talento en la COAC “Sumak Kawsay” Ltda. A través de la implementación de procesos estructurados, el desarrollo de estrategias de capacitación y la utilización de herramientas de

monitoreo y documentación, se espera lograr una mejora significativa en la productividad, la satisfacción del personal y la eficiencia operativa.

### 3.2. El proceso de reclutamiento

En términos de adquisición de talento, una estrategia de diferenciación (aquella en la que las organizaciones enfatizan el valor de ciertos roles en su flujo de trabajo) implicará gastar más dinero y más tiempo en adquirir talento de alto impacto. En cambio, un enfoque más inclusivo (aquel que distribuye el impacto de cada rol en el flujo de trabajo, respecto del valor producido por la organización para un período dado, de modo más o menos uniforme) suele ser más versátil, ágil, menos costoso, y rápido.

Finalmente, algunos estudios llegan a la conclusión de que el trato dado a los solicitantes de una plaza de trabajo por parte de los reclutadores durante la entrevista, así como la experiencia que dichos solicitantes tuvieron durante el viaje hasta el sitio y momento de inicio de la entrevista, afectará el interés de los postulantes de modo más o menos importante.

En lo que tiene que ver con el tipo de persona que una organización se ha propuesto reclutar (por ejemplo, un trabajador de un competidor), centrarse en el tipo equivocado resultará en postulantes sin el suficiente conocimiento, habilidades, o sin otras características necesarias para desempeñar el rol que se busca incorporar. Asimismo, los miembros resultantes en un pozo de selección restringido por tipo de persona, podrían estar poco interesados en vincularse a la organización que los tiene por objetivo, por ejemplo, por la percepción que estiman que su actual entorno laboral podría llegar a tener sobre ellos de cerrarse la vinculación en la nueva organización; más aún, si cuando a pesar de estar dispuestos a afrontar una eventual percepción negativa sospechan que sus expectativas de progreso en general no serán satisfechas por la organización.

Cuando estas dificultades se hallan superadas, en cambio, la organización contratante tiene que evaluar seriamente las ventajas y desventajas que el

reclutamiento propuesto ofrece respecto del clima laboral actual. Por ejemplo, vincular a un talento experimentado y conocedor del giro del negocio, así como del mercado y estrategias de la competencia tendría como ventajas: transferir experiencias claves, renovar el liderazgo, innovar (aunque sin incurrir en riesgos excesivos) la visión estratégica, etc.; pero a la vez, podría generar resentimiento en los colaboradores actuales de la organización que estaban interesados en la vacante, e indisponer su ánimo de cooperar, lo que se traduciría en menores niveles de eficiencia, de productividad y en un mayor nivel de conflicto. En el caso del sector financiero, compara los efectos de promover o transferir colaboradores actuales, versus cubrir vacantes de trabajo externamente en varias entidades bancarias latinoamericanas.

Una forma de evitar este tipo de problemas, aunque quizás no suficientemente considerada e intuitivamente poco atractiva, consiste en recurrir a los denominados *«empleados boomerang»:* aquellos ex colaboradores que se reintegran al equipo de trabajo. Aunque la investigación sobre los resultados de esta práctica es más bien escasa, muestra que en equipos deportivos (quizás el ámbito donde este tipo de contratación es más frecuente) el desempeño de los colaboradores boomerang durante su reincorporación fue generalmente mejor que aquel que mostraron durante su vinculación inicial Gómez (2019).

No obstante, el estudio de los aspectos del desempeño laboral relacionados con la rotación de empleados y el tiempo transcurrido desde la separación, también evidencia que dicho desempeño suele variar negativamente con la rotación y el tiempo transcurrido desde la desvinculación previa. De este modo, un ex trabajador que no haya prestado servicios para varios empleadores desde su desvinculación y cuyo tiempo desvinculado no sea muy extenso, probablemente rendirá más y mejor que otro de sus pares en el caso opuesto.

Visto desde una perspectiva más profunda y amplia, el problema de vincular nuevamente a un ex colaborador, resulta ser un caso especial de una tarea indispensable para toda organización al momento de reclutar con éxito el talento que le hace falta para cumplir con sus metas: focalizar sus requerimientos de talento

y determinar los escenarios en los que dicho talento pudo haberse desarrollado de modo óptimo.

No obstante, obtener el pozo ideal de candidatos, es un problema que no admite una solución sencilla, pues requiere de invertir una cantidad de esfuerzo considerable en definir la estrategia que permite producirlo. Quizás la estrategia más evidente consiste en que el reclutamiento se enfoque en personas que han realizado trabajos similares y/o para organizaciones similares, pues en ellas se entiende que el talento requerido por la organización contratante ya estaría suficientemente desarrollado. Sin embargo, determinar objetivamente el nivel de similitud entre empleos/organizaciones es una tarea que requiere de producir datos y métricas eficaces y no sesgados, además, que estén disponibles y sean accesibles mediante algún canal debidamente legalizado y ofertado como servicio.

Así mismo, las métricas de similitud podrán ir más allá de las diferenciaciones/agrupaciones tradicionales por jornada (tiempo parcial, completo, eventual, etc.), modalidad (virtual, presencial, etc.), formación académica (carrera, pasantías, proyecto de tesis, etc.), pues estas agrupaciones son apenas nominales y ocultan detrás de ellas una diversidad enorme de conocimientos, habilidades, capacidades, etc., cuya calidad y nivel de desarrollo forman conglomerados distintos a los establecidos por las etiquetas instituidas en el lenguaje de uso habitual Gómez (2019).

Cabe destacar que, si bien es cierto que la focalización del talento y la determinación de sus escenarios de desarrollo es, como se ha afirmado, una tarea imprescindible para un reclutamiento exitoso, ella no agota el proceso de adquisición como tal. Una vez que la organización ha cumplido con esta tarea, efectuar ofertas laborales adecuadas a la audiencia.

A este respecto, se sugiere que proporcionar más información sobre una oferta de trabajo tiene como resultado el que una vacante se considere más atractiva y, en consecuencia, el que la probabilidad de atraer al talento buscado, se incremente. Sin embargo, proporcionar abundante información general sobre una oferta laboral

no es suficiente. La información producida y difundida por la organización ha de ser además específica (incluyendo información como la remuneración ofrecida, los beneficios sociales incluidos, las oportunidades al alcance de los colaboradores, etc.) de querer atraer candidatos debidamente calificados.

Cabe destacar que, a modo de un valor agregado en este aspecto y, toda vez que la comunicación producida para el proceso de reclutamiento no se agota con las ofertas laborales, algunas organizaciones se han adherido al paradigma del «realismo comunicacional» en el marco más amplio de la «transparencia corporativa». Así, la organización genera presencia de marca en el mercado e impulsa su prestigio generando información relativa a sus procesos internos; a sus socios, clientes, infraestructura, servicios, logros, etc. Bayona (2019).

La provisión de información realista a los potenciales candidatos a una vacante: reduce las expectativas laborales sobredimensionadas que poseen muchos solicitantes; ahorra tiempo valioso a la organización, pues crea las condiciones para que los candidatos poco interesados no se presenten a la entrevista; es capaz de generar confianza en los postulantes respecto del empleador; y, coadyuva a disminuir la tasa de rotación de las nuevas vinculaciones.

En una frase: enmarcar el proceso de reclutamiento en el contexto de la cultura organizacional, posicionada en el mercado como una marca distintiva, permite incrementar de modo considerable el atractivo de las ofertas de trabajo, siempre y cuando la información producida para comunicar dicha cultura sea realista o resulte creíble para el público al que está dirigida Pérez (2019).

No hay que perder de vista, sin embargo, que la evaluación de la credibilidad de la información generada por la organización reclutadora, por parte del público; depende de varios factores ajenos al control interno de la organización como, por ejemplo, los comentarios que a partir de su propia experiencia con la organización realizan otros usuarios, tanto en la comunicación del día a día, como en los medios de prensa, o en las plataformas digitales cuyo caso más preponderante quizás viene dado por las redes sociales. El mecanismo de control de la reputación por el

lado de la organización, no obstante, incluirá distinciones o galardones otorgados por otras organizaciones posicionadas en el mercado de las calificadoras o evaluadoras (por ejemplo, *Great Place to Work*) o por empresas certificadoras de cumplimiento de normas técnicas (por ejemplo, Organización Internacional de Normalización ISO, Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN Instituto Nacional Estadounidense de Normas ANSI, etc.).

La última tarea por resolver en el proceso de reclutamiento, una vez satisfechas las anteriores, tiene que ver con decidir el canal operativo por el que el proceso de adquisición como tal, tendrá lugar o se ejecutará. A este paso suele llamársele el «método de reclutamiento». Para López (2018), cuatro son los métodos más extendidos entre las organizaciones contemporáneas: las referencias de empleados, el sitio web del empleador, las redes sociales y las empresas de búsqueda de ejecutivos.

El primer método: un programa de referencia de empleados, involucra a los empleados de una organización en la búsqueda activa de candidatos potenciales para cubrir vacantes. Según Fernández (2010) revela que este tipo de programas constituyen el método más efectivo para cubrir puestos de trabajo. Entre sus principales beneficios se cuenta: gran capacidad despertar interés en candidatos deseables que no están buscando un puesto, fiabilidad de la información laboral recabada durante el proceso de búsqueda y acceso a información que no será fácilmente recuperada o descubierta por los dispositivos de selección de uso común.

A pesar de estas ventajas, algunos estudios Fernández (2010) han mostrado que este método de reclutamiento arroja resultados que varían respecto de cómo la organización contratante vincula a los recién reclutados en sus flujos de trabajo. Por ejemplo, en algunos casos se verifica que los reclutados por este método mostraban un mejor desempeño y eran menos propensos a la rotación que sus pares reclutados mediante otros procedimientos Espinoza (2015); en otros, las diferencias en rendimiento o rotación, en cambio, no se verifican. Finalmente, en otros casos, solo se verifica una de ambas diferencias, o una en sentido positivo y

la restante en sentido negativo (Espinoza Olaya, 2015). En general, el nivel de desempeño y la estabilidad son mayores si los reclutados trabajan juntamente con quienes los refirieron.

En atención a la utilidad que ofrece este método de reclutamiento es necesario que las organizaciones conozcan cómo motivar a sus colaboradores a hacer referencias. La investigación Andrade (2016) ha descubierto, en general, tres medios eficaces: ofrecer bonos por referencias, dosificar adecuadamente el valor de los bonos y confiar en las referencias proporcionadas según un indicador de compromiso del referente con el reclutador. Lo último es crucial, pues impide que los colaboradores realicen referencias poco fiables únicamente motivados por percibir una bonificación. Así, el riesgo de ser percibido como poco comprometido con las metas de la organización si se refiere a un candidato cuyo desempeño está por debajo de las expectativas del reclutador, disminuye la probabilidad de hacer referencias engañosas Andrade (2016).

Sobre los otros tres métodos de reclutamiento, que hoy en día resultan ya tradicionales, hay más bien poco que agregar en cuanto a sus características y resultados, pues ambos se ajustan bastante bien a las descripciones y observaciones que ya se ha incluido previamente en la exposición. Sin embargo, a modo de repaso cabe resaltar que: 1. Los plazos de ejecución de cada fase del proceso (puntualidad) son importantes: las demoras ya sea respecto del calendario fiscal (económico) o de respuesta a una solicitud de trabajo dada, suelen afectar la calidad y cantidad de solicitudes (interés por parte de candidatos deseables de ocupar una vacante laboral) Castro Vivar (2020), 2. El comportamiento de los reclutadores durante todo el proceso de adquisición del talento influye en el éxito de dicho proceso: los solicitantes responden más favorablemente a los reclutadores que perciben como informativos, agradables, confiables y competentes Minchala (2014); y, 3. La información disponible públicamente relativa al proceso de reclutamiento ha de tratar de seguir el paradigma del «realismo comunicacional», en procura de tener algún efecto sobre las expectativas del potencial colaborador Zurita (2019).

### 3.3 Selección del personal

Es el proceso más importante dentro de la organización, porque asegura que la persona que se contrate sea la adecuada para el puesto y la organización. A través de una evaluación exhaustiva, se identificarán las mejores personas para el trabajo, lo que a su vez mejora el desempeño organizacional y reduce el riesgo de rotación y problemas de integración, dependiendo de una buena gestión de selección de personal, la empresa cumple sus proyecciones de crecimiento Torres (2012).

De acuerdo a los informes realizados por el Jefe de Talento Humano se evidencia que existe un proceso de selección del personal en la Cooperativa Sumak Kawsay Ltda.

En primera instancia existirá la necesidad de la vacante al cargo y se procede a realizar la publicación de dicha vacante, una vez cumplido los tiempos estipulados en el manual de talento humano se analiza y valora las hojas de vida de los postulantes al cargo respectivo, se selecciona la terna.

Conforme al párrafo que antecede, es factible que la cooperativa emplee las pruebas psicológicas y técnicas a los aspirantes, con el propósito de medir las habilidades y rendimiento, mismo que será indispensable para la vinculación del postulante a la cooperativa, seguidamente se procede a la entrevista con el postulante, el área requirente, la gerencia general y el jefe de talento humano de la institución, esto permitirá que el empleador conozca las capacidades, experiencia laboral e interés del postulante en dicho proceso de selección.

Finalmente, se menciona que, para concluir el proceso antes descrito, se valorará de manera cuantitativa y se determine su calificación para elegir al mejor puntuado, mismo que se muestra un breve ejemplo del proceso, el cual tiende a variar conforme a la necesidad de la vacante y puesto de trabajo que se presente en la cooperativa Sumak Kawsay Ltda.

**Tabla 8:** Propuesta para el proceso de selección del personal

| Actividad | Puntuación |
|---|---|
| **1. Revisión y calificación de las hojas de vida de los participantes** | **40** |
| 1.1 Estudios | 5 |
| 1.2 Experiencia | 20 |
| 1.3. Certificaciones | 15 |
| **2. Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas** | **30** |
| 2.1 Pruebas psicológicas | 10 |
| 2.1. Pruebas técnicas | 20 |
| **3.Entrevista personal para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso** | **30** |
| **Calificación final** | **100** |

**Fuente:** elaboración propia

Una vez concluido con el proceso enlistado en la tabla que antecede, se obtiene el total de las calificaciones y posterior a ello, se toma contacto con la persona con la calificación más alta, ya sea en las evaluaciones y en la entrevista laboral.

Se propone a la entidad Sumak Kawsay Ltda., utilizar la siguiente tabla:

**Tabla 9:** Propuesta de reclutamiento y selección del personal

| | |
|---|---|
| **Reclutamiento** | Recepción de información de candidatos |
| **Selección** | Entrevista inicial, validación de datos y especificaciones del puesto |
| | Aplicación y evaluación de exámenes |
| | (definición de técnica de evaluación) |
| | Verificación de antecedentes |
| | Comparación de resultados |
| | Definición de terna finalista |
| | Entrevista final por parte de la dirección solicitante |
| | Exámenes médicos |
| | Selección y aceptación al puesto |
| | Entrega de documentos y firma de contrato |

**Fuente:** elaboración propia

## 3.4. Inducción de personal

En la Cooperativa Sumak Kawsay LTDA., se realiza un proceso de inducción al personal nuevo de 15 días, conforme a lo estipulado en el manual de talento humano, creer como el primer paso esencial a la vinculación a la institución Guillen (2012).

De lo cual, se detalla a continuación el proceso a realizarse en la inducción, en primera instancia se procede con la bienvenida, presentación ante sus compañeros

de jornada laboral y se da a conocer la información general de la cooperativa conforme a los aspectos más relevantes:

- El Jefe Inmediato dará una reseña histórica de la empresa.
- Dar a conocer al nuevo empleado: la visión, misión, metas, clientes, mercado, competencia, filosofía y cultura organizacional de la empresa.
- Establecer las normas de conducta interna que contienen: apariencia personal, asistencia, confidencialidad, seguridad industrial, relaciones con clientes, proveedores y entre el personal.
- Dar a conocer los beneficios e incentivos que tiene la empresa.
- Finalmente, el jefe Inmediato explicará sobre el cargo a desempeñar, además se suministrará información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

**Entrevista de desempeño y clima laboral**

La cooperativa Sumak Kawsay Ltda., conforme a lo estipulado en el Manual de Talento Humano realizará la entrevista de desempeño y clima laboral de manera anual, esto no dependerá de hábitos personales del empleado, si no que más bien se basará en un análisis objetivo, la cual será aceptada por el entrevistador y entrevistado como se ejemplifica en lo siguiente:

**Tabla 10:** Estandarización de fuentes elaboración propia

| ENTREVISTA DE DESEMPEÑO EMPLEADOS COAC. SUMAK KAWSAY LTDA. | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Preguntas** | **Empleado 1** | **Empleado 2** | **Empleado 3** | **Empleado 4** | **Empleado 5** | **Empleado 6** | **Síntesis** |
| **PREGUNTA 1. ¿Cree usted que el plan estratégico vigente de la institución es alcanzable?** | Considero que el plan estratégico propuesto por la institución si son alcanzables. | No considero que el plan estratégico sea alcanzable sino los objetivos individuales. | Considero que los objetivos institucionales si son alcanzables. | El plan estratégico dentro de la institución considero que son alcanzables | Yo considero que si son alcanzables el plan de la institución | En la institución yo considero que el plan estratégico propuesto si es alcanzables. | Un plan estratégico de cada institución estará ligada a objetivos alcanzables sea de manera individuales o grupales. |
| **PREGUNTA 2. ¿Considera usted que las remuneraciones percibidas van acorde al cumplimiento de sus funciones?** | Yo considero que la institución brinda las remuneraciones y también las respectivas subrogaciones en casos que sea necesario. | Yo considero que las remuneraciones propuestas por la institución si están acorde a mis funciones. | Las remuneraciones van acorde a las funciones propuestas a mi cargo | Considero que la remuneración percibida va acorde a mis funciones, pero no abastece para cubrir mis necesidades. | Yo considero que si son alcanzables el plan de la institución | Considero que acorde a mis funciones me brinda la remuneración correcta. | Las remuneraciones son todos los pagos y retribuciones hechas a un trabajador por sus funciones y labores desempeñadas en una empresa. |
| **PREGUNTA 3. ¿Considera usted que sus competencias (conocimientos)** | Yo considero que los conocimientos si son acordes para | Considero que soy muy capaz para poder realizar las | Mis conocimientos y mis competencias son aptas para | Considero que mis competencias soy suficientes para realizar | Creo que mis conocimientos son aptos para realizar actividades, | Considero que si son acordes para realizar las actividades. | Conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **están acorde al cargo que actualmente desempeña?** | desempeñar las funciones de mi cargo | actividades a mi cargo. | poder desempeñar mis actividades. | cualquier tipo de actividades. | pero no de diferentes cargos. | | tarea o actividad en el ámbito del trabajo. |
| **PREGUNTA 4. ¿Considera usted que se le ha proporcionado las capacitaciones adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?** | Considero que no las capacitaciones suficientes. | Yo considero que por parte de la institución falta la coordinación para las capacitaciones , no recibo las capacitaciones que necesito. | Yo considero que si existe dentro de la institución las capacitaciones necesarias. | Dentro de la institución considero que si existen las capacitaciones. | Existen las capacitaciones necesarias para realizar las actividades. | Dentro de la institución si nos dan las capacitaciones adecuadas para el cumplimiento de las funciones/actividades. | Las capacitaciones se convierten en un factor que incide directamente en el desarrollo de la institución, toda vez que le brinda herramientas fundamentales en materia de innovación, competitividad, calidad y rendimiento. |
| **PREGUNTA 5. ¿Considera usted que cumple con su horario de trabajo establecido de acorde a su contrato laboral?** | Considero que si cumplo con mi horario. | Cumplo con mi horario de trabajo acorde a mi contrato laboral. | Yo considero que si cumplo a cabalidad el horario establecido en mi contrato. | Si cumplo con mi horario de trabajo | Mi horario si es cumplido a lo que es mencionado con mi contrato laboral. | Si cumplo con mi horario de trabajo | El cumplimiento del horario de trabajo es de 8 horas diarias y 48 horas semanales el mismo que será acorde al contrato legal. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PREGUNTA 6. ¿Cree usted que cuenta con herramientas, equipos necesarios para poder cumplir con eficiencia sus funciones?** | Considero que dentro de un puesto de trabajo las herramientas, equipos para poder realizar las actividades. | Las herramientas y todo lo necesario que necesito en ocasiones no estas aptas para realizar mis actividades, pero en la mayoría de los casos sí. | Considero que si cuento con todas las materias para cumplir con eficiencia las funciones | Considero que dentro de un puesto de trabajo las herramientas, equipos son muy importantes para poder realizar las actividades correctamente. | En la institución si cuentan con los equipos, materiales y herramientas para el cumplimiento de funciones. | Considero que si cuentas con los materiales. | El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno. |
| **PREGUNTA 7. ¿En su puesto de trabajo se identifica los objetivos mensuales establecidos a alcanzar?** | Todos los objetivos son alcanzables. | En mi puesto de trabajo se identifica cada objetivo propuesto. | Los objetivos si son alcanzables tanto como mensuales y anuales. | Los objetivos mensuales si son alcanzables son metas para los trabajadores. | Si son alcanzables los objetivos establecido-mensuales. | Todos los objetivos son alcanzables mensualmente. | Es importante establecer los objetivos que desea alcanzar, porque entonces la empresarial también evolucionará. Además, también se utiliza para medir el éxito de su empresa. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PREGUNTA 8. ¿Cree usted que exista el exceso de actividades que opriman realizar sus funciones diarias satisfactoriamente?** | Si en ocasiones existe el exceso de actividades en el día donde el cansancio es notorio el mismo que muchas veces se lleva el trabajo a casa. | Si existe el exceso de actividades. | Creo que si existen demasiadas tareas el cual oprimen el tiempo donde logra realizar actividades satisfactoriamente. | El exceso de actividades no permite que las funciones se cumplan satisfactoriamente. | Dentro de mi puesto de trabajo si existe gran cantidad de actividades. | Hay demasiadas tareas retardadas por el exceso de actividades. | La sobrecarga de trabajo no es solo una mala experiencia, el agotamiento prolongado también afectará tu salud, provocando problemas de sueño o falta de energía. |
| **PREGUNTA 9. ¿Cree usted que las funciones de su puesto son alineadas a los objetivos?** | Creo que todas funciones tienen un objetivo el cual cumplir. | Considere que los objetivos de las empresas ayudan a lograr los resultados esperados en la institución. | Considero que cada actividad encomendada tiene un fin que es el cumplimiento de los objetivos. | Considero que todos los objetivos dentro de una empresa de forma directa o indirecta se muevan hacia un objetivo común. | Creo que todas funciones tienen un objetivo el cual cumplir. | Cada objetivo es cumplido | Son aquellos que estén directamente relacionados con las tareas y los resultados que se quieren conseguir, pero también será aquellos que hagan mejorar sus funciones. |
| **PREGUNTA 10. ¿Cree usted que es importante dominar softwares o plataformas** | Para cada puesto de trabajo existen plataformas digitales que son | Es importante el manejo y también dominar softwares para | Te ahorran tiempo. Una estrategia automatizadate ahorra | Ayuda a automatizar tareas y procesos, lo que aumenta la | Las plataformas digitales facilitan la comunicación, | Tener conocimientos sobre plataformas digitales es | Las plataformas digitales, te ofrecen la facilidad de ahorrar tiempo de desplazamientos o |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **digitales relativos a su puesto?** | importantes, el manejo en cada puesto establecido. | el cumplimento de las actividades relativas para el puesto de trabajo | mucho tiempo y trabajo. | eficiencia y reduce errores humanos | colaboración y la eficiencia | importante para la elaboración de actividades. | papeleos, a través de estas herramientas 100% online. |

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 11:** Estandarización de fuentes elaboración propia

| ENTREVISTA DEL CLIMA LABORAL EMPLEADOS COAC. SUMAK KAWSAY LTDA. | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Preguntas** | **Empleado 1** | **Empleado 2** | **Empleado 3** | **Empleado 4** | **Empleado 5** | **Empleado 6** | **Síntesis** |
| **PREGUNTA 1. ¿Qué beneficios obtienen los empleados al recibir las capacitaciones en materia de SSO como estrategia metodológica en el plan de carrera?** | Cuando recibo la capacitación me ayuda a entender como debo de utilizar casa equipo que me entregaron. | Conocer si los equipos son adecuados y acordes a las posturas diarias que tengo en todo un día de trabajo. Y con las capacitaciones me ayudan a mejorar o cambiar de hábito diario. | La capacitación en seguridad y salud en el trabajo me permiten a disminuir los accidentes laborales, con las consecuentes ausencias. | Es un "ganar-ganar", pues mientras yo como trabajador adquiero nuevos conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes, mientras la institución aumenta la productividad. | Me ayuda a adquirir más conocimiento sobre prevención de riesgos, obtiene herramientas que lo incentivan a mejorar la calidad mejorar en mis actividades | Mejorar sus posturas en su puesto de trabajo como también mejorar la productividad y crecimiento personal como profesional. | Un programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo te permite disminuir los accidentes laborales, con las consecuentes ausencias, tratamientos y posibles litigios. |
| **PREGUNTA 2. ¿Qué ventajas obtienen los empleados al ser sometidos al** | Mantener en condiciones de salud física, mental y social acorde con los requerimientos de las nuevas tareas | Como trabajador me ayudan a identificar si el puesto de trabajo o los equipos me | Este examen se realiza con el fin de determinar si el trabajador es apto o no para el cargo y así poder tomar algunas medidas | Determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación. | En el momento que sea mi salida de la entidad y sea sometido a realizarme los exámenes médicos me ayudaran a ver si | Se detecta cualquier enfermedad que hubiera tenido su origen en el trabajo, así | Los chequeos médicos ayudan a beneficiar a las dos partes ya sea como empleado la misma que evita |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **chequeo médicos (ficha de ingreso periódico y ficha de salida) planificados por la entidad?** | y sin que las nuevas condiciones de exposición afecten su salud. | están causando daños a mi salud tanto como físico y mentalmente. | de salud ocupacional, logrando ubicar al operario, en un sitio de trabajo que no afecte su salud. | | existen enfermedades y las mismas que no perjudique como persona a obtener otro puesto de trabajo en otra organización. | como también las modificaciones de las patologías existentes en el egreso. | las enfermedades patológicas fiscas y mentales. También es beneficiado el emperador lo que no podrá tener dificultades al momento de seleccionar al personal. |
| **PREGUNTA 3. ¿Por qué considera usted que un adecuado espacio de trabajo trae consigo el desarrollo de las aptitudes** | Un espacio de trabajo adecuado es clave para aumentar la productividad. | Es primordial el espacio de trabajo con ello se podrá cumplir las actividades | Con un espacio de trabajo el colaborador podrá realizar sus actividades y con ello también poder crecer profesionalmente. | Un buen espacio de trabajo el colaborador se sentirá satisfecho y contento al realizar sus actividades diarias. | El espacio de trabajo se encuentre en condiciones adecuadas ayuda evitar enfermedades laborales. | Un trabajador realiza sus funciones eficazmente cuando su puesto de trabajo es cómodo y apto. | El lugar de trabajo es un espacio que ocupa una gran parte de la vida. De media, extiende a más de 7 horas diarias en él, por lo que es importante que |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **del colaborador ?** | | | | | | | sea un entorno orientado al bienestar y la productividad. |
| **PREGUNTA 4. ¿Por qué cree usted que el ambiente físico será apto y seguro para su desempeño laboral?** | Depende de cómo este mi puesto de trabajo, materiales y equipos para que mis actividades sean cumplidas. | Evita el estrés laboral y ayuda al cumplimiento de mis objetivos. | Me permitirá la movilidad y la flexibilidad, y contar con espacios para el trabajo en equipo | Un buen espacio de trabajo conseg uirá que reduce el estrés y aumenta la productividad, pero más allá de esto contribuye no al bienestar sino a la felicidad laboral. | No solo beneficia mío bienestar personal, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más agradable y eficiente. | Empezando por lo físico tanto como la temperatura, iluminación eso ayudara para el cumplimiento de las actividades previstas y evitara enfermedades laborales. | Un buen ambiente laboral no sólo beneficia al empleado, sino a toda la institución. Si se establece una buena relación entre organización y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionale s, generando mayor productividad. |
| **PREGUNTA 5 ¿Con que** | En ocasiones mis ideas no son | Mis ideas si son tomadas | Las ideas no son tomadas en | No me toman en cuenta para | Solo realizo la toma de decisiones en mi | No me toman en cuentan | La participación en la toma de |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **frecuencia sus opiniones o ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?** | tomadas en cuenta para una toma de decisiones. | para la toma de decisiones con las jefaturas correspondientes | cuantas solo se realiza la toma de decisiones con las jefaturas | ese tipo de responsabilidades | puesto de trabajo y con mis subordinados | para la toma de decisiones. | decisiones mejorará la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. |
| **PREGUNTA 6 ¿Considera usted que las interrelaciones de las áreas de trabajo en la organización son de calidad?** | Las relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa, combinando capacidades y recursos individuales | Contribuye a una mayor productividad y retención de talento. | Fomentar la buena comunicación interna para evitar la aparición de rumores. | Es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral | Las relaciones interpersonales requieren de comunicación. Comunicar lo que se siente, lo que se piensa y no juzgar refuerza los valores en una relación de trabajo. | Una buena calidad de vida en el trabajo aumenta la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, mejora su salud y | La interacción entre los colaboradores efectiva, hace que puedan comunicarse de manera adecuada y los hace capaces de compartir ideas, sugerir cambios, |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | bienestar general | realizar críticas constructivas |
| **PREGUNTA 7. ¿Cree usted que los beneficios laborales que recibe de la COC? SUMAK KAWSAY LTDA., fomentan un clima laboral adecuado?** | La institución me brinda todos los beneficios como trabajador requiero y eso me ayuda a tener un clima laboral adecuado. | Con los beneficios genera mayor compromiso en los integrantes y los empleados se sienten más cómodos y contentos | Permite que la empresa retenga su fuerza laboral y que estos sean más productivos y estén satisfechos con su trabajo. | Creo que la cooperativa si me ayuda con los beneficios brindados y también con un crecimiento laboral y personal. | Adquiero un buen clima laboral con todo lo que la institución nos brinda y con ello también me siento comprometido con el crecimiento de la institución. | Yo considero que los beneficios motivarán a los trabajadores o afectar su desempeño. | Un clima laboral positivo genera compromiso y confianza en las y los colaboradores, lo cual se traduce en mayor productividad y menor rotación voluntaria. |
| **PREGUNTA 8. ¿Considera usted que existe derecho a la libertad de expresión hablada** | Yo considero que si existe la expresión hablada y nos oprimen a no hacerlo. | Yo creo que si existe el derecho a la libre expresión dentro de la institución. | Dentro de la institución existirá es un derecho que todos los trabajadores gozarán en su puesto de trabajo. | Considero que si exista hasta el momento no me han prohibido ese derecho en la institución dentro de la cooperativa. | Existe el derecho a la libre expresión. | Considero que si existe en la institución el derecho a la expresión hablada. | La libertad de expresión implica poder comunicarnos y expresarnos libremente. Un derecho fundamental para vivir en una |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **dentro de la COAC? SUMAK KAWSAY LTDA.?** | | | | | | | sociedad justa y abierta en la que se pueda acceder a la justicia y disfrutar de los derechos humanos. |
| **PREGUNTA 9. ¿Cree usted que sus actividades laborales no interrumpen el tiempo destinado a su relación familiar?** | Creo que en momento si afectan el tiempo libre con mi familia en temporadas exigen que cumplan con mis metas | Las actividades laborales oprimen mucho, el tiempo que debo entregar a mi familia y también en mi vida personal. | El tiempo de mi familia y personal no son los suficientes, las tareas y actividades encomendadas exprimen ese tiempo establecido. | No tengo el tiempo suficiente ya pasar con mi familia | Las actividades laborales si interrumpen el tiempo destinado para mi familia no puedo disfrutar el tiempo con ellos. | El tiempo con mi familia es importante pero las actividades de mi trabajo me exigen a cumplirlas, el cual si interrumpen ese tiempo destinado para mi familia. | Una gran forma para conseguir equilibrio laboral y personal es priorizar tus actividades y distinguir entre las necesarias y las prescindibles |
| **PREGUNTA 10. ¿Considera** | Considero que si existe la flexibilidad en | En ocasiones pertinentes que un | Considero que el horario flexible simplemente es | Considero que el horario flexible | Considero que no existe un equilibrio familiar y personal el | Considero que un horario flexible no | El equilibrio entre el trabajo y la vida |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **usted que existe flexibilidad en los horarios de parte de los directivos con los colaboradores para mantener un equilibrio entre la vida personal y familiar?** | momentos que requiera una salida urgente me ayudan con la posibilidad de la salida inmediata. | integrante requiera la institución me ayuda con la flexibilidad de horario para poder acudir a lo necesario. | para cuestión de trabajo y emergencias y no para tener una relación más personal con los integrantes de mi familia. | simplemente es para emergencias y para tener un equilibrio entre vida personal y familiar. | horario de mi trabajo no es flexible para esas actividades personales | tiene concordancia con el equilibrio entre la vida personal y familiar. | personal es un factor crucial para mantener la productividad en el lugar de trabajo, cuando los empleados logran un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y personales |

**Fuente:** elaboración propia.

## La división y asignación de tareas y responsabilidades a los colaboradores

El diseño y rediseño de los flujos de trabajo o de la división y asignación de tareas y responsabilidades a los colaboradores suele ser una actividad crucial para que las organizaciones puedan evaluar distintos aspectos de su desempeño y tomar decisiones respecto del mantenimiento, cambio, o eliminación de una o de varias partes de su estructura Zurita (2019).

En lo que se refiere al talento humano, los flujos de trabajo tienen que ver con la implementación o modificación de funciones, de grupos, o de divisiones; la reducción de la carga administrativa u operativa, el encadenamiento de actividades a ser ejecutadas en un cierto período esperado o presupuestado, etc. En general, el diseño de los flujos su agregación y consolidación en mapas de procesos tienen el objetivo de influir positivamente en la cultura, las actitudes y los valores del personal, orientado hacia la mejora continua en la calidad de la prestación de servicios o elaboración de productos y hacia la reducción de costos relacionados con numerosas oportunidades de surgimiento de conflictos internos Toledo (2015).

Con relación a la vida y a las metas organizacionales, el rediseño de los flujos de trabajo suele verse más bien como una parte inevitable de la evolución y adaptación de aquellas a las cambiantes condiciones del mercado. Sin embargo, su impacto en la organización es rara vez inmediato, por lo que su evaluación considerará los primeros resultados como ocurridos durante una fase de transición y no juzgarlos prematuramente como insatisfactorios Gómez (2019). Una manera de acelerar la aparición de los resultados esperados consiste en incluir aquellas reformas que por experiencia se vuelven necesarias de modo recurrente (cíclico) en la planificación operativa de la organización. Así, cuando las contingencias son regulares la respuesta ejecutará de modo inmediato y siguiendo líneas de acción conocidas que se incorporan a la conducta del personal mediante capacitaciones y simulaciones de la situación prevista Gómez (2019).

Aunque crear la posibilidad de proceder de este modo suele exigir un cierto grado de flexibilidad estructural de parte de las organizaciones y una cierta disposición a

incurrir en costos en principio evitables, la investigación Andrade (2016) muestra que esta alternativa resulta costo-efectiva respecto del rediseño e implementación *top-down* y de coyuntura.

Las causas de que este hecho contraintuitivo se produzca tienen que ver con que las reestructuraciones organizativas o rediseños de los flujos de trabajo que toman por sorpresa a los colaboradores suelen impactarlos negativamente e indisponerlos al cambio, pudiendo incluso terminar en la decisión de desvincularse de la organización; mucho más, cuando el colaborador ya evaluaba como razonable desde hace algún tiempo atrás la posibilidad de renunciar a su actual empleo (Velásquez Cuenca, 2020). La situación se torna aún más crítica si se tiene en cuenta que el talento más escaso suele tener mayor probabilidad de concluir con éxito una desvinculación voluntaria al integrarse inmediatamente a un nuevo equipo de trabajo (Velásquez Cuenca, 2020).

Siendo así, las reestructuraciones *top-down* y de coyuntura suelen poner a las organizaciones en situación de perder talento que luego o bien les costará mucho sustituir, o bien no podrán sustituir. Adicionalmente, los colaboradores que no consideran la opción de desvincularse de la organización, verán afectada su moral y su percepción de la calidad del clima laboral del que disfrutan, y comenzar a sentir que están inmersos en un entorno poco confiable (Toledo Monrroy, 2015). Así, el desempeño de la organización resultará significativamente afectado de implementarse de modo poco meditado o estratégico una reestructuración organizacional.

Según Terán (2019), muestra que, en distintas ocasiones, tras haberse implementado reformas no debidamente comunicadas y gestionadas, las organizaciones comenzaron a observar actitudes y comportamientos negativos en sus colaboradores quienes manifestaban sentir medio, estrés, y agotamiento durante las evaluaciones médicas y psicológicas de rutina en el trabajo. Así mismo, algunos miembros del personal reportaron baja autoestima, menor satisfacción laboral, y menor compromiso con la organización; estados anímicos que, en los

hechos, se tradujeron en mayor rotación, ausentismo, tardanzas, y capacidades de rendimiento reducidas.

Debido a ello, en cualquiera de los casos: sea que el rediseño obedezca a una contingencia previsible; sea que obedezca a una adaptación a un nuevo entorno de negocios —incluso si ese nuevo entorno ya es percibido por los colaboradores y la no reestructuración les produce malestar— la implementación de las reformas debe hacerse de modo metódico, persuadiendo en todo momento al personal de la razonabilidad de la alternativa y de la bondad de sus efectos, alineados siempre a las preocupaciones legítimas de quienes en el día a día tienen que ejecutar las actividades propuestas en el marco de una colección de incentivos y recompensas valoradas como justas.

Por ejemplo, como se indicó anteriormente, contar con flujos de trabajo bien estructurados representa, para la organización, la oportunidad de evaluar objetivamente su eficiencia, y de decidir con claridad qué partes o porciones de su actividad necesitan ser reformadas.

Esto, claro está, requiere de haber desarrollado previamente un conjunto de instrumentos de evaluación que se alimenten de los datos relativos a la ejecución de las tareas asignadas a cada colaborador Núñez (2014). Cuando dicha asignación es difusa, los instrumentos de evaluación se vuelven poco confiables; y la calidad de las de las decisiones fundamentadas en ellos, controvertibles. Este escenario, a su vez, favorece la discrepancia y erosiona el consenso y la autoridad, con lo que la implementación de las reformas requeridas se hace extremadamente difícil Núñez (2014).

Abandonar este círculo vicioso, requiere muchas veces que la organización incorpore a su equipo de trabajo a un especialista en análisis de datos que goce de la confianza del respeto del personal y que cumpla con informar de modo adecuado y oportuno a los colaboradores, respecto de los resultados obtenidos por cada uno de ellos; evitando, como ya se mencionó, las alternativas *top-down.*

Aunque los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que desarrollará cada analista de datos respecto de la gestión del talento tienden a variar de una organización a otra con relación a múltiples factores; generalmente, una organización con flujos de trabajo bien definidos y procesos eficientes, respecto de su entorno de negocios, arrojaría buenos resultados en las métricas de actitudes y eficiencia propuestas en la **Tabla 8 pág. 60**. El diseño de un flujo claro y estructurado para el proceso de selección del personal es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión del talento en la COAC “Sumak Kawsay” Ltda. Al seguir este modelo detallado y adaptar las herramientas y documentación adecuadas, la cooperativa asegurará una selección precisa y una mejor adaptación de los nuevos empleados, lo que contribuirá a una mayor satisfacción, motivación y productividad general en la organización.

**La cooperación entre los miembros de la organización**

La cooperación suele ser un tema recurrente en muchos de los problemas a los que se enfrentan las personas cuando llevan a cabo tareas colectivas. Las organizaciones, en general, necesitan que sus miembros estén bien dispuestos a cooperar cualesquiera sean sus funciones y departamentos para lograr un mejor desempeño. Tanto es así que, por lo general las organizaciones han empezado a invertir en estrategias de gestión que incentivan comportamientos cooperativos Salvatierra (2013).

Según Ramos (2020), la cooperación ha sido estudiada al menos de cuatro enfoques:

1. La adecuación mutua de las metas de los cooperantes, que sostiene que una situación es cooperativa si los participantes perciben que sus metas están alineadas. Este enfoque, además, diferencia entre las metas objetivas (determinadas por la estructura de tareas y recompensas de la organización), y las subjetivas (dependientes de la percepción de los miembros de la organización);

2. La maximización del interés del otro (como individuo o como colectivo), según el que los miembros de una organización esperan que cooperar produzca mejores resultados que perseguir individualmente el propio interés;
3. La relación principal-agente, que explica cómo el gerente promulga una serie de estrategias de gestión para reducir la probabilidad de comportamientos oportunistas del personal y motivar la cooperación. Entre las estrategias se cuentan a las obligaciones contractuales y las estructuras formales de control;
4. El capital social, referido a las conexiones y a las normas de reciprocidad y de confiabilidad que surgen entre los individuos para facilitar la coordinación de sus esfuerzos (cooperación) en búsqueda de beneficios mutuos. Se entiende entonces que, en el contexto organizacional, cooperar moviliza recursos grupales y permite que los colaboradores accedan a todos los instrumentos esenciales para la puesta en marcha de la actividad empresarial.

Formular una política interna para la cooperación resulta entonces indispensable y ha de hacerse en atención a los cuatro enfoques aceptados por la investigación. Por ejemplo, conforme al primer enfoque, las metas dadas de hecho se han de conocer a nivel individual y se ha de hacer un esfuerzo premeditado, quizás trastrabillado, para alinearlas en un solo cuerpo equivalente a las metas organizacionales que den lugar a la cooperación. Conforme al segundo enfoque, en cambio, la política para la cooperación será capaz de promover la formulación de metas colectivas claras, anteriores a las metas individuales, de modo que cada miembro de la organización pueda adecuar su conducta al logro de dichas metas, mientras la coordinación de todas las conductas va surgiendo por prueba y error.

Como se podrá apreciar, los enfoques no son mutuamente excluyentes entre sí y, por el contrario, convergen en la idea de la importancia de la cooperación para el buen desempeño organizacional; entonces, es posible aproximar, desde cada uno de ellos, una solución (formulación de una política institucional) para promover la cooperación en el personal el objetivo de desarrollar e implementar políticas institucionales colaborativas es integrar diferentes enfoques en una estrategia coherente para mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados. Al seguir un proceso estructurado que incluye análisis, desarrollo,

capacitación, implementación y evaluación, las organizaciones logrará una mayor colaboración y productividad.

**La mejora y adaptación de los conocimientos y habilidades del personal**

La gestión del talento es un área de la administración cuya práctica moldea el comportamiento y las experiencias laborales de los miembros de la organización. De este modo, influye en la cultura, en las visiones, aspiraciones y en la actitud de los colaboradores. Como se ha visto, la gestión del talento será un instrumento estratégico para crear políticas y procedimientos que conduzcan a la mejora continua de la organización y, entonces, a la satisfacción de los clientes tanto externos como internos (colaboradores).

Cuando se aborda la gestión del talento, no se está hablando únicamente de la óptima asignación del talento encontrado y reclutado en el flujo de trabajo de la empresa. La gestión del talento también implica, y de manera crucial, el fortalecimiento y desarrollo continuo del mismo. En este contexto, los programas de capacitación, destinados a mejorar y adaptar los conocimientos y habilidades del personal al cambiante entorno de negocios, son fundamentales. Estos programas no solo afectan directamente los niveles de competencia y la productividad del personal, sino que también fomentan la satisfacción del mismo Núñez (2014).

La investigación Belloso (2017), muestra, además, que los programas de formación y desarrollo del talento influyen en la identidad y en el compromiso de los colaboradores (dos de las métricas de actitudes propuestas en este documento como parte de los KPI en una organización consolidada) Cedeño (2021). A su vez, niveles altos de compromiso e identidad, reducen la rotación del personal Rivera (2014): lo que se traduce en retención del talento para la organización y, entonces, en eficacia del gasto (pues como se deriva de lo hasta aquí expuesto, los procesos de reclutamiento y de sustitución del talento suelen ser regularmente costosos y largos).

Como cualquier actividad destinada a producir resultados, los programas de formación y desarrollo del talento han de reunir una colección de características elementales entre las que se cuentan: 1. Proporcionar a los colaboradores los conocimientos y habilidades que requieren para desempeñar sus funciones de conformidad con los estándares de la organización; 2. Incentivar los sentimientos de competencia, autoestima, y arraigo al equipo de trabajo en los miembros del personal; 3. Incorporar y desarrollar en la conducta de los colaboradores rasgos de personalidad pertenecientes al dominio de las destrezas blandas: capacidad de escucha, actitud de servicio, orientación a solucionar situaciones contingentes o emergentes, creatividad, proactividad, etc.; y, 4. Integrar la formación y desarrollo del talento a oportunidades de crecimiento (ascenso) de los colaboradores al interior de la organización teniendo como horizonte la implementación de un régimen laboral basado en el mérito pero también en la solidaridad Vallejo (2015).

**Tabla 12.** Estandarización de fuentes modificado por el autor Posibles KPI para monitorear la necesidad de rediseño de los flujos de trabajo

| Actitudes | Eficiencia |
|---|---|
| Satisfacción: nivel de conformidad del colaborador respecto de las actividades y carga de trabajo asignadas a él.<br>Motivación: nivel de estimulación de la colaboradora respecto de su rol y del cumplimiento de objetivos organizacionales.<br>Identidad: medida de la alineación entre la estrategia, los objetivos, y los valores de la organización con las mismas variables a nivel del colaborador.<br>Promoción: medida respecto de si la colaboradora hablará bien de la organización respecto de su talento humano y de sus productos y servicios.<br>Compromiso: índice que relaciona las puntuaciones en motivación, identidad, y promoción.<br>Filiación: frecuencia con la que la colaboradora habla sobre la organización con sus compañeros de trabajo, potenciales colaboradores, y clientes.<br>Expectativa: nivel de deseo de un potencial colaborador de ser parte de la organización.<br>Involucramiento: nivel de disposición de la colaboradora a hacer esfuerzos adicionales que contribuyen al éxito organizacional. | Tiempo: duración promedio de cada una de las actividades asignadas al colaborador desde su inicio hasta su finalización.<br>Volumen: número de actividades que la colaboradora completa por jornada o plazo de ejecución predefinido.<br>Costo: nivel de recursos que el colaborador requiere para realizar sus actividades, adquirir una nueva destreza, etc. |

**Fuente:** modificado a partir de Cedeño (2021)

## Diseño del modelo de gestión

Una vez identificados y analizados los requerimientos de los colaboradores de la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio respecto de la gestión del talento, la investigación está en condiciones de desarrollar una solución (modelo de gestión) fundamentada en dichos diagnóstico y análisis.

Conforme a la exposición, el modelo de gestión del talento ha de especificarse a nivel micro y ha de integrar procesos; tanto para fomentar la cooperación de los miembros de la organización, como para mejorar y adaptar sus conocimientos y habilidades. El diseño del mapa de procesos se ha de focalizar, además, en las actividades relativas al reclutamiento, así como a aquellas propias de la división y asignación de tareas y responsabilidades entre el personal.

Este resultado se esquematiza en la **13**, que constituye la guía de desarrollo de la solución requerida, su objetivo es brindar orientación sistemática sobre cómo desarrollar un modelo de gestión del talento para el COAC "Sumak Kawsay". Su objetivo es proporcionar un marco estructurado que facilite la implementación de prácticas efectivas de gestión del talento en las organizaciones.

**Tabla 13.** Estandarización de fuentes modificado por el autor Guía de diseño del modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio

| Proceso en el modelo | Características del proceso en el nivel micro |
|---|---|
| Gestión por Competencias | – Acceder a una base que contenga información sobre las metas organizacionales.<br>– Desarrollar, juntamente con el analista de datos, KPI adecuados a la evaluación de la cooperación entre el personal.<br>– Conocer las metas subjetivas de los miembros del personal para determinar su nivel de alineación con las metas objetivas de la organización, formuladas por las direcciones departamentales.<br>– Aplicar test psicométricos para conocer las preferencias declaradas por los colaboradores en situaciones hipotéticas cooperativas/competitivas.<br>– Implementar encuestas a los colaboradores que recojan datos sobre el clima laboral: niveles de reciprocidad, confiabilidad, solidaridad, percibidos.<br>– Elaborar un manual de acciones prospectivas, correctivas, y preventivas del conflicto y remitirlo al nivel directivo/gerencial.<br>– Elaborar un informe sobre los resultados obtenidos a partir del monitoreo y de las acciones implementadas conforme al manual y remitirlo al nivel directivo/gerencial. |
| Gestión del Rendimiento | – Desarrollar juntamente con el analista de datos KPI para evaluar los conocimientos y habilidades de los colaboradores en el |

| Proceso en el modelo | Características del proceso en el nivel micro |
|---|---|
| | desempeño de sus funciones. Los KPI responderán a las necesidades operativas de la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, atendiendo a su específico giro de negocio (principios de la EPS, estrategias de colocación de productos y servicios ofertados, características socioculturales y demográficas de los clientes externos e internos, volumen relativo de actividad en el sector financiero nacional, presencia territorial, etc.).<br>– Evaluar el talento disponible internamente.<br>– Elaborar manuales de acciones prospectivas, correctivas, y preventivas del déficit, inadecuación, o aprovechamiento subóptimo del talento reclutado, e implementarlas conforme a los resultados obtenidos en la evaluación. El manual establecerá las franjas de talento en las que: o bien se iniciará un proceso de formación y desarrollo; o bien uno de reasignación de tareas y responsabilidades; o bien, uno de reclutamiento.<br>– Elaborar, juntamente con el nivel directivo/gerencial, programas de formación continua debidamente financiados y asociados a programas de ascenso y recompensas atractivos para los colaboradores que promuevan en ellos el mérito y la solidaridad.<br>– Elaborar un informe sobre la aplicación de las acciones contenidas en los manuales, la acogida de los programas de formación, y la necesidad de reclutar talento nuevo y remitirlo al nivel directivo/gerencial. |
| Gestión del Cambio | – Elaborar estrategias de reclutamiento basadas en los cuatro métodos usuales: referencias de empleados, sitio web del empleador, redes sociales, y empresas de búsqueda de ejecutivos, con énfasis en las referencias y con enfoque inclusivo que contenga, además, una estructura de los perfiles que se busca reclutar con base en un sondeo del talento disponible externamente. Dicho sondeo incluirá el seguimiento de los potenciales «colaboradores boomerang».<br>– Elaborar, juntamente con el área de comunicación/relaciones públicas, estructuras de ofertas laborales atractivas para el talento externo, alineadas con el paradigma del «realismo comunicacional» en el marco más amplio de la «transparencia corporativa».<br>– Elaborar, juntamente con el analista de datos, KPI para monitorear la puntualidad de la ejecución de los procesos de reclutamiento, y evaluar la alineación de las ofertas laborales con el paradigma de la «transparencia corporativa», y el desempeño actitudinal de los reclutadores a lo largo del proceso de reclutamiento. El informe de los resultados registrados por los KPI se elaborará y remitido al nivel directivo/gerencial por el analista de datos. |

| Proceso en el modelo | Características del proceso en el nivel micro |
|---|---|
| Gestión de la Innovación en Talento | – Impulsar la innovación en la gestión del talento integrando nuevas tecnologías y nuevos métodos. Identificar áreas de innovación, integrar herramientas tecnológicas, formar nuevos métodos y medir el impacto de la innovación en la gestión del talento. |
| Desarrollo Organizacional (DO) | – La propuesta para desarrollar modelos de gestión del talento humano incluye la participación de múltiples factores clave, la creación de indicadores clave de desempeño específicos y procedimientos claros para mejorar y adaptar las competencias.<br>– Con base en los resultados de estos KPI, elaborar un informe que contenga la propuesta de rediseño de los flujos de trabajo, y de los resultados que se espera obtener de su implementación (tanto en plazos como en productividad) al nivel directivo/gerencial. Este nivel emitirá un informe al analista de datos respecto de las decisiones de rediseño tomadas. A su vez, el analista de datos remitirá una respuesta evaluando el grado de cumplimiento alcanzado, a partir de las decisiones que haya tomado el nivel directivo/gerencial, de las soluciones propuestas por el departamento de talento humano. Dicha respuesta la remitirá tanto al nivel directivo/gerencial, cuanto al departamento de talento humano. |

**Fuente:** elaboración propia

Cabe aclarar que, conforme a la exposición contenida hasta el momento en este documento, con la implementación de esta solución de gestión del talento en la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, se espera obtener los siguientes resultados debidamente fundamentados: o bien teóricamente, o bien por los efectos descritos por otras investigaciones de naturaleza empírica (basadas en el análisis estadístico de datos recolectados *in situ*): 1. Incremento en los niveles de satisfacción, motivación identidad, y compromiso (KPI actitudinales) de los colaboradores; y, 2. Disminución en los costos y optimización del volumen de las tareas ejecutadas (KPI de eficiencia) por dichos colaboradores.

Para aumentar el nivel de satisfacción, motivación, reconocimiento e implicación, así como reducir costes y optimizar la cantidad de tareas a realizar, es necesario

implementar estrategias específicas dirigidas al desarrollo de los empleados y a la mejora de los procesos operativos. La propuesta incluye el desarrollo de programas de capacitación, mejora de la comunicación, optimización de procesos y el uso de herramientas tecnológicas, todo ello diseñado para abordar de manera efectiva los indicadores clave de desempeño. La evaluación continua mediante KPI ayudará a ajustar las estrategias y garantizar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Ambos resultados, además, concurren en uno de naturaleza más general; a saber, el incremento de la productividad en la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, mediante la implementación de procedimientos técnicos de gestión del talento humano como: modelo de gestión por competencias, modelo de gestión del rendimiento, modelo de gestión del cambio, modelo de desarrollo organizacional (do) y modelo de gestión de la innovación en talento. En cuanto a los procedimientos específicos para implementar la gestión de talento humano es el diagnóstico situacional, desarrollo e implementación de KPI (indicadores clave de desempeño), capacitación y desarrollo continuo, mejora de la comunicación interna y optimización de procesos de trabajo.

La implementación de estos modelos y procedimientos permitirá al COAC "Sumak Kawsay" y otras instituciones financieras mejorar la gestión de recursos humanos y con ello aumentar la productividad. La clave es adaptar estos modelos a las necesidades específicas de cada organización y utilizar un enfoque basado en datos para evaluar y adaptar continuamente las prácticas de gestión del talento. Con un enfoque sistemático y bien informado, las organizaciones aumentarán la satisfacción de los empleados, la eficiencia operativa y reducir los costos.

La extrapolación de este resultado, al conjunto más amplio de las instituciones financieras, se deriva —diríase— lógicamente; pues el caso en el que la gestión técnica del talento fundamentada en el diagnóstico situacional específico de cada organización financiera concreta, y ejecutada conforme a un meticuloso conocimiento de diversos «modelos de cambio» resulte en un decremento de la productividad (en plazos de respuesta moderados); parece, a todas luces, improbable.

Asimismo, no hay que perder de vista que, conforme a esta misma exposición, el incremento en los niveles de satisfacción, motivación, identidad, y compromiso de los colaboradores de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, implica inmediatamente la reducción en la rotación del personal; o, lo que es lo mismo, la mejora en la retención de su talento.

Por último, es necesario aclarar también que, si bien la solución de diseño presentada como esquema para la gestión del talento en la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, servirá como modelo para cualquier institución perteneciente al segmento 3 del SFPS; el modelo se ha de adecuar a las condiciones descubiertas por el diagnóstico situacional específico de cada organización financiera concreta, de querer conservar su eficacia en tanto solución de gestión. Esta afirmación es válida también, claro está, para el caso de la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, en tanto estructura evolutiva-adaptativa respecto de su entorno de negocios.

Siendo así, la evaluación empírica de la solución propuesta por esta investigación depende de la recolección de datos relativos a frecuencias, hábitos, tiempos de ejecución, y demás fuentes de conocimiento requeridas por el propio modelo, conforme al contenido de la **Tabla**. De este modo, y toda vez que los resultados alcanzados a partir de la implementación del modelo propuesto constituyen guías para la toma de decisiones; la eficacia de dichas decisiones, mide la eficacia misma del modelo: siempre sujeto a rediseño y mejora.

Pasando a lo que tiene que ver con la estética y simbología del modelo de gestión o mapa de procesos que se muestra en la **El modelo** de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” es una propuesta innovadora diseñada para abordar las necesidades específicas de la cooperativa en el contexto del sistema financiero popular y solidario. A diferencia de otros modelos de gestión del talento humano, este modelo integra enfoques teóricos y prácticos adaptados a las circunstancias particulares de la COAC “Sumak Kawsay” y tiene en cuenta los resultados de la investigación realizada.

Características Diferenciadoras del Modelo

a. Enfoque Integral y Contextualizado: El modelo no se limita a las prácticas estándar de reclutamiento, desarrollo y evaluación. En su lugar, se adapta específicamente al contexto de la COAC “Sumak Kawsay”, considerando su estructura organizativa, su cultura y las particularidades del sector financiero popular y solidario. A diferencia de modelos genéricos que aplican prácticas uniformes, este modelo toma en cuenta las necesidades únicas de una cooperativa en un segmento financiero específico, ajustando los procedimientos para reflejar estas particularidades.

b. Integración de la Gestión del Talento con la Estrategia Organizacional: El modelo destaca por su alineación con la estrategia general de la cooperativa. Esto asegura que las prácticas de gestión del talento no solo apoyen la eficiencia operativa, sino que también contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia de modelos que tratan la gestión del talento como un proceso aislado, este enfoque asegura que cada etapa del ciclo de vida del talento esté alineada con la visión y misión de la cooperativa.

c. Énfasis en el Desarrollo Continuo y la Adaptabilidad: El modelo incluye herramientas robustas para la capacitación continua y la adaptación del personal a los cambios en el entorno de negocios, algo que no siempre está suficientemente abordado en otros modelos. Mientras que algunos modelos ofrecen programas de capacitación puntuales, este modelo implementa un sistema continuo de formación y desarrollo que se ajusta regularmente a las nuevas necesidades y tecnologías emergentes.

d. Inclusión de la Comunicación Asertiva y el Clima Laboral: Se da un peso significativo a la comunicación efectiva y al clima laboral, abordando directamente las necesidades de mejora en estos aspectos identificados en la investigación. En comparación con modelos que se enfocan únicamente en aspectos técnicos del talento, este modelo incluye estrategias para fomentar una comunicación abierta y mejorar el ambiente de trabajo, lo que contribuye a la satisfacción y retención del personal.

e. Evaluación de Resultados Basada en KPIs Adaptados: El modelo propone la creación de KPIs específicos y adaptados a la realidad de la cooperativa para medir la satisfacción, la eficiencia y otros indicadores clave de desempeño, en lugar de utilizar KPIs genéricos. Mientras que muchos modelos utilizan KPIs estándar, este enfoque desarrolla indicadores personalizados que reflejan mejor las particularidades y objetivos de la COAC “Sumak Kawsay”.

f. Participación Activa de Todos los Niveles Organizacionales: Se promueve la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de gestión del talento, asegurando que el modelo sea aplicable y aceptado por el personal. A diferencia de modelos que implementan cambios de arriba hacia abajo (top-down), este modelo fomenta la participación y el *feedback* de todos los empleados, desde los niveles operativos hasta los directivos.

Comparación con Modelos Externos

a. Modelos Analizados: Modelo de Competencias (McClelland): Este modelo se centra en habilidades específicas, mientras que el modelo propuesto integra desarrollo continuo y comunicación, lo que proporciona una visión más holística. Aunque ambos modelos utilizan KPIs, el modelo de COAC “Sumak Kawsay” desarrolla indicadores adaptados a las necesidades específicas de la cooperativa. A diferencia del enfoque general de cambio organizacional, el modelo propuesto se enfoca en la gestión del talento como medio para mejorar la productividad.

El modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” se distingue por su enfoque adaptado y contextualizado, su integración con la estrategia organizacional, y su énfasis en el desarrollo continuo, la comunicación y la participación activa. Estos elementos lo diferencian de otros modelos existentes y lo hacen particularmente adecuado para mejorar la gestión del talento en el contexto específico de la cooperativa.

Figura *15* (véase el Anexo 2. Modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio: nivel de detalle, para explorar sus componentes), esta investigación ha seguido las reglas de composición del estándar del Modelo y Notación de Procesos de Negocios (Business Process Modeling and Notation BPMN 2.0.) Dicho estándar permite al diseñador elegir a discreción los colores con los que aparece el símbolo que representa a las tareas en el esquema, por lo que el lector no ha de asignarles a dichos colores un significado particular.

El modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” está diseñado para abordar las necesidades específicas de la cooperativa dentro del contexto del sistema financiero popular y solidario. Este modelo se basa en un enfoque integral y adaptado, con el objetivo de mejorar la productividad, la satisfacción del personal y la eficiencia operativa. A continuación, se presenta una explicación detallada del modelo propuesto.

1. Propósitos del Modelo. - Incrementar la productividad, mejorar la Satisfacción, compromiso del personal y reducir la rotación de personal.

2. Componentes del Modelo

a. Análisis y Diagnóstico Inicial

Descripción: Realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual de la gestión del talento en la COAC “Sumak Kawsay”. Esto incluye una evaluación de la estructura organizativa, el clima laboral, las competencias actuales del personal y las necesidades de capacitación.

Métodos: Entrevistas con empleados con una estabilidad laboral igual o superior a dos años de antigüedad.

b. Definición de Roles y Responsabilidades

Descripción: Clarificar y documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto en la organización. Esto incluye la creación de descripciones de trabajo detalladas y la asignación de responsabilidades específicas.

Métodos: Creación de descripciones de puestos, reuniones con líderes de equipo y análisis de la estructura organizativa.

c. Reclutamiento y Selección

Descripción: Establecer un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias y alineado con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Incluir la creación de perfiles de puesto y el uso de herramientas de evaluación.

Métodos: Publicación de ofertas de empleo, entrevistas estructuradas y pruebas de habilidades.

Capacitación y Desarrollo

Descripción: Implementar programas de capacitación continua para el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios. Adaptar la formación a las necesidades emergentes del mercado y de la cooperativa.

Métodos: Programas de formación interna, talleres y cursos externos, y evaluación continua de resultados.

e. Gestión del Desempeño

Descripción: Crear un sistema de gestión del desempeño que permita evaluar y mejorar continuamente el rendimiento de los empleados. Utilizar KPIs específicos para medir el progreso y la efectividad.

Métodos: Evaluaciones periódicas del desempeño, *feedback* constructivo y establecimiento de objetivos claros.

f. Comunicación Asertiva

Descripción: Promover una comunicación abierta y efectiva en todos los niveles de la organización. Implementar canales de comunicación que faciliten la interacción y la retroalimentación entre empleados y directivos.

Métodos: Reuniones regulares, encuestas de satisfacción y plataformas de comunicación interna.

g. Gestión del Clima Laboral

Descripción: Mejorar el ambiente de trabajo mediante la promoción de una cultura organizacional positiva. Identificar y abordar factores que afectan la moral y la satisfacción del personal.

Métodos: Encuestas de clima laboral, programas de reconocimiento y actividades de integración.

h. Evaluación y Ajustes Continuos

Descripción: Realizar una evaluación continua del modelo de gestión del talento para asegurar su eficacia y relevancia. Ajustar los procesos y procedimientos según los resultados obtenidos y los cambios en el entorno de negocios.

Métodos: Análisis de KPIs, revisión de procedimientos y ajuste de estrategias basadas en los resultados.

El modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” se destaca por su enfoque integral y contextualizado, su alineación con los objetivos estratégicos de la cooperativa, y su énfasis en el desarrollo continuo y la comunicación efectiva. Al implementar este modelo, la cooperativa podrá mejorar significativamente la productividad, la satisfacción del personal y la eficiencia operativa.

**Validación del modelo**

La funcionalidad del mapa de procesos propuesto por esta investigación se validó mediante una simulación que arroja como resultado el número de instancias por unidad o elemento del mapa para un número de incidencias dado. Cada incidencia corresponde a una interacción de cincuenta (50) en total. Una instancia, en cambio, representa el número de oportunidades en las que se ejecuta una incidencia. Los resultados de esta prueba se muestran en la **Tabla 8**.

**Tabla 8.** Instancias completadas por incidencias en el modelo de gestión

| Elemento del proceso | Tipo | Instancias completadas |
|---|---|---|
| Inicio de fase Set | Evento de inicio | 50 |
| *Tasks Set 1* | Tarea | 84 |
| *Tasks Set 2* | Tarea | 79 |
| *Tasks Set 3* | Tarea | 92 |
| *Tasks Set 4* | Tarea | 73 |
| *ExclusiveGateway Set* | Compuerta | 184 |
| *ExclusiveEventGateway Set* | Compuerta | 92 |
| *CommunicationConnector Set* | Conector | 114 |
| Finalización de la fase Set | Evento de Fin | 50 |

**Fuente:** elaboración propia

Conforme a estos resultados, es posible afirmar que se verifica que cada tarea relativa a cada proceso considerado en la solución de gestión del talento, propuesta por esta investigación, se ejecuta hasta su evento de finalización respectivo; con lo que el modelo queda validado. La validación del modelo de gestión del talento es un paso crítico para garantizar su éxito y efectividad en la COAC “Sumak Kawsay”. Al seguir un proceso estructurado de validación que incluye la definición de criterios claros, métodos empíricos y la participación de diversos actores, la organización asegurará que el modelo propuesto logre mejorar la gestión del talento y contribuir a la productividad general de la empresa.

El modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” es una propuesta innovadora diseñada para abordar las necesidades específicas de la cooperativa en el contexto del sistema financiero popular y solidario. A diferencia de otros modelos de gestión del talento humano, este modelo integra enfoques teóricos y prácticos adaptados a las circunstancias particulares de la COAC “Sumak Kawsay” y tiene en cuenta los resultados de la investigación realizada.

Características Diferenciadoras del Modelo

a. Enfoque Integral y Contextualizado: El modelo no se limita a las prácticas estándar de reclutamiento, desarrollo y evaluación. En su lugar, se adapta específicamente al contexto de la COAC “Sumak Kawsay”, considerando su estructura organizativa, su cultura y las particularidades del sector financiero popular y solidario. A diferencia de modelos genéricos que aplican prácticas uniformes, este modelo toma en cuenta las necesidades únicas de una cooperativa

en un segmento financiero específico, ajustando los procedimientos para reflejar estas particularidades.

b. Integración de la Gestión del Talento con la Estrategia Organizacional: El modelo destaca por su alineación con la estrategia general de la cooperativa. Esto asegura que las prácticas de gestión del talento no solo apoyen la eficiencia operativa, sino que también contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia de modelos que tratan la gestión del talento como un proceso aislado, este enfoque asegura que cada etapa del ciclo de vida del talento esté alineada con la visión y misión de la cooperativa.

c. Énfasis en el Desarrollo Continuo y la Adaptabilidad: El modelo incluye herramientas robustas para la capacitación continua y la adaptación del personal a los cambios en el entorno de negocios, algo que no siempre está suficientemente abordado en otros modelos. Mientras que algunos modelos ofrecen programas de capacitación puntuales, este modelo implementa un sistema continuo de formación y desarrollo que se ajusta regularmente a las nuevas necesidades y tecnologías emergentes.

d. Inclusión de la Comunicación Asertiva y el Clima Laboral: Se da un peso significativo a la comunicación efectiva y al clima laboral, abordando directamente las necesidades de mejora en estos aspectos identificados en la investigación. En comparación con modelos que se enfocan únicamente en aspectos técnicos del talento, este modelo incluye estrategias para fomentar una comunicación abierta y mejorar el ambiente de trabajo, lo que contribuye a la satisfacción y retención del personal.

e. Evaluación de Resultados Basada en KPIs Adaptados: El modelo propone la creación de KPIs específicos y adaptados a la realidad de la cooperativa para medir la satisfacción, la eficiencia y otros indicadores clave de desempeño, en lugar de utilizar KPIs genéricos. Mientras que muchos modelos utilizan KPIs estándar, este enfoque desarrolla indicadores personalizados que reflejan mejor las particularidades y objetivos de la COAC “Sumak Kawsay”.

f. Participación Activa de Todos los Niveles Organizacionales: Se promueve la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de gestión del talento, asegurando que el modelo sea aplicable y aceptado por el personal. A diferencia de modelos que implementan cambios de arriba hacia abajo (top-down),

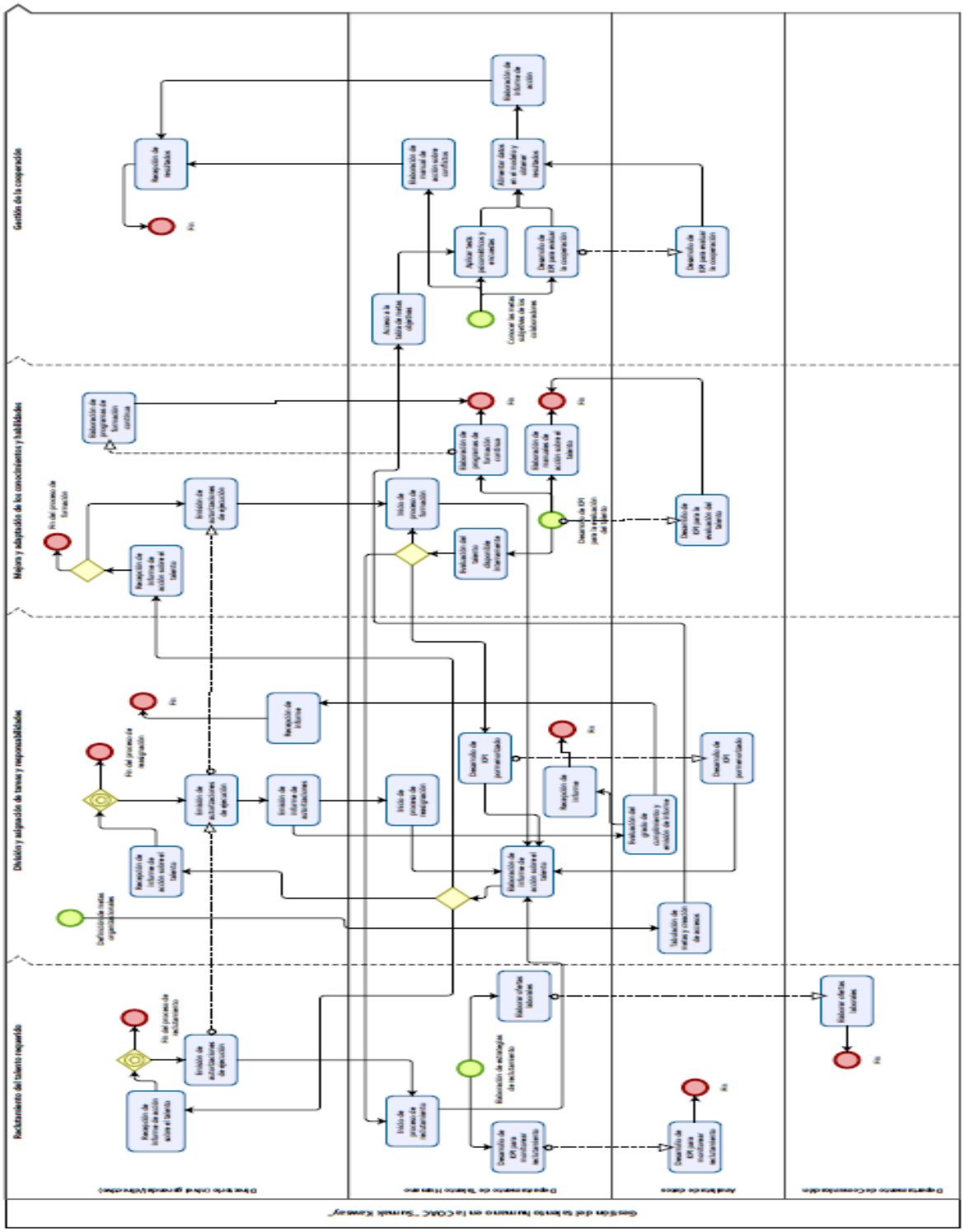
este modelo fomenta la participación y el *feedback* de todos los empleados, desde los niveles operativos hasta los directivos.

Comparación con Modelos Externos

a. Modelos Analizados: Modelo de Competencias (McClelland): Este modelo se centra en habilidades específicas, mientras que el modelo propuesto integra desarrollo continuo y comunicación, lo que proporciona una visión más holística. Aunque ambos modelos utilizan KPIs, el modelo de COAC “Sumak Kawsay” desarrolla indicadores adaptados a las necesidades específicas de la cooperativa. A diferencia del enfoque general de cambio organizacional, el modelo propuesto se enfoca en la gestión del talento como medio para mejorar la productividad.

El modelo de gestión del talento para la COAC “Sumak Kawsay” se distingue por su enfoque adaptado y contextualizado, su integración con la estrategia organizacional, y su énfasis en el desarrollo continuo, la comunicación y la participación activa. Estos elementos lo diferencian de otros modelos existentes y lo hacen particularmente adecuado para mejorar la gestión del talento en el contexto específico de la cooperativa.

**Figura 15.** Modelo de gestión del talento para la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio



**Fuente:** elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano es una actividad crucial para que las organizaciones logren responder de modo ágil, oportuno y eficaz a las exigencias de sus siempre cambiantes entornos de negocios.

- Los KPI que orientan la adecuada gestión del talento humano ofrecerán resultados, tanto actitudinales como de eficiencia respecto de los miembros de una organización.

- La agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio requiere implementar un modelo de gestión del talento —especificado a nivel micro y focalizado en las actividades relativas al reclutamiento a las de la división y asignación de tareas y responsabilidades entre el personal— que integre procesos para fomentar la cooperación de los miembros de la organización, para mejorar y adaptar sus conocimientos y habilidades.

- Conforme a las fuentes teóricas y a los resultados descritos por las investigaciones empíricas de los que se ha nutrido esta investigación; la implementación —en la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio— del modelo de gestión del talento aquí desarrollado, permitirá incrementar la productividad de sus colaboradores y reducir su rotación

## RECOMENDACIONES

- Aunque el modelo de gestión del talento desarrollado por esta investigación se aplicará con relativo éxito en cualquier organización del segmento 3 del SFPS; se recomiendo adecuar su diseño a las exigencias particulares de cada organización concreta, a fin de obtener resultados satisfactorios.

- La eficacia del modelo ha de evaluarse permanentemente para guiar su rediseño. Rediseñar el modelo, cuando el diagnóstico situacional así lo requiera, permitirá que el instrumento mantenga niveles de eficacia adecuado.

- Aunque el modelo de gestión del talento desarrollado por esta investigación aplicará con relativo éxito en cualquier organización del segmento 3 del SFPS; se recomiendo adecuar su diseño a las exigencias particulares de cada organización concreta, a fin de obtener resultados satisfactorios.

- La eficacia del modelo ha de evaluarse permanentemente para guiar su rediseño. Rediseñar el modelo, cuando el diagnóstico situacional así lo requiera, permitirá que el instrumento mantenga niveles de eficacia adecuado.

## BIBLIOGRAFÍA

Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano. Consejo Editorial Universitario. .* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato.

Acosta, J. F. (2020). *La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales.* Mexico: vision del futuro.

Andrade Pástor, C. V. (2016). *Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: Administrativos, talento humano y financieros de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado.* Obtenido de [Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja].: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14260/1/Andrade_Pastor_Ruben_Dario.pdf

Arenas Falótico, A. J., & Bayón Pérez, J. (2021). *Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria.*

Asobanca, A. d. (20 de Septiembre de 2021). Boletín Macroeconómico. *Evolución de las Cooperativas financieras ecuatorianas.*, págs. https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/09/Evolucion-de-las-Cooperativas-agosto-2021-completo.pdf.

Barra, S. L. (2021). *La Gestión de Recursos Humanos.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Bayona, K. J. (2019). *Analisis de la Gestión del Talento Humanoen la Institución Financiera Banco de Bogotá en el Municipio de Ciénega, Magdalena.* Obtenido de UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO INTERNACIONAL PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL: https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5c0bb1d-b94f-48b0-9394-1a6af4fe7fd5/content

Belloso A., L. E. (2017). *Formación del talento humano y rentabilidad en las PyMes del municipio San Francisco.* Obtenido de Memorias arbitradas, 346-350.: http://150.185.9.18/fondo_editorial/images/PDF/ProgramaInvestigacion/MEMORIAS%20JORNADAS%20DE%20DESARROLLO%20ENDOGENO%202016_opt.pdf#page=346

Bustos, V. V. (2015). *Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos.* Obtenido de Anales de la Facultad de Medicina, 76(SPE), 49-55.

C. A., R. (2019). *Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico.* Obtenido de Información Tecnológica, 30(6), 167-176.

Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). *Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012

Cedeño Macias, M. J.-Z. (2021). *Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras.* Obtenido de Revista Científica Dominio de las Ciencias, 7(5), 509-523.

Chiavenato, A. G. (2019). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones.* MÉXICO, BOGOTÁ, BUENOS AIRES, CARACAS, GUATEMALA, MADRID, NUEVA YORK: Novena edición.

Cohen, N. &. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños.* Teseo.

Coila Mayta, A. A. (27 de 12 de 2018). *Calidad de la gestión del talento humano en la gestión del proceso de créditos en las financieras de la región de Puno 2016 - 2017.* Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/12386

Cortez Reyes, R. A. (2018). *Extracción de conocimiento a partir de textos obtenidos de Twitter. .* Obtenido de Entorno, 65, 30-41.: https://doi.org/10.5377/entorno.v0i65.6048

Ecuador, C. d. (2008). ElementosConstitutivos del Estado, Derechos. *Decreto Legislativo 0*, Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.

E

spindola, C. A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico.* La Serena: http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167.

Espinoza Olaya, H. F. (2015). *Desarrollo organizacional y ambiental perfiles y clima laboral del talento humano en la Banca. .* Obtenido de Impacto de costos Financieros [Maestría, Universidad de Guayaquil]. : http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42850/1/Tesis%20H

Fábregues, S. M.-H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa. .* Editorial UOC.

Fernández & Narváez, M. (2010). *Formación del talento humano: Factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas.* Obtenido de Multiciencias, 10(1), 45-52.

Fraile, M. J. (2014). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento.*

Franco-López, J. A.-Z. (2018). *Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes (Analysis of Human Talent Models Applied at SMEs). Revista CEA, 4(7), 85-101.*

Garcia Carbonell, N. (2017). *Dirección estratégica de los recursos humanos: Fundamentos y perspectivas teóricas (Economía y Empresa).* Kindle Piramide.

García Gutiérrez, Á. (2016). *Machine learning en bases de datos de lenguaje natural .* Obtenido de [Pregrado, Universidad Autónoma de Madrid]. : https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/676778/Garcia_Gutierrez_Alvaro_tfg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gelbukh, A. (2010). *Procesamiento de lenguaje natural y sus aplicaciones.* Komputer Sapiens, 1, 6-11.

Gomez Bejarano, G. (2019). *Análisis del capital humano y modelo de gestión del talento para una empresa del sector financiero al 2015 [Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].*

Guerrero Bejarano, M. A., Izaguirre Olmedo, J., Méndez Bravo, J., Wright Garzón, M. R., Hidalgo Albuja, P., Silva Siu, D. R., & Castro Suasnavas, N. (2021). *La Administración Aplicada al Talento Humano Operaciones en Servicios Financieros, Hoteleros y de Comunicación: su adaptación post COVID.* Guayaquil: GUAYAQUIL/UIDE/2021.

GUILLEN, M. (2012). *Gestión del talento humano para el personal de la cooperativa Sumak Kawsay, de producción y comercialización de productos agrícolas en la ciudad de Saraguro.* loja.

Guzmán, e. J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.* PERU.

Hammoe, L. (2018). *Detección de tópicos: Utilizando el modelo LDA .* Obtenido de [Especialización, Instituto Tecnológico de Buenos Aires].: http://52.67.178.216/bitstream/handle/123456789/1250/TFI_Hammoe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. .* McGraw-Hill Education.

Huang, L. M. (2017). *Topic Detection from Microblogs Using T-LDA and Perplexity. 2017 24th Asia-Pacific Software Engineering Conference Workshops (APSECW), 71-77. .* Obtenido de https://doi.org/10.1109/APSECW.2017.11

Laude, H. &. (2017). *Data scientist y lenguaje R: Guía de autoformación para el uso de Big Data. ENI.*

León Urbano, T. J. (2021). *Necesidades de capacitación del Talento Humano del área administrativa–financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rioverde.* Obtenido de [Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas].: https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2529/1/Leon%20Urbano%20Tanya%20Janella.pdf

Luz M. Vallejo Chavéz. (2015). *Gestión del Talento Humano.* Riobamba: La Caracola.

Mani, I. (2013). *Computational modeling of narrative. .* Morgan & Claypool.

Manuel Mariño, M. M. (2014). *Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera. Cooperativas de las Américas.* https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/ec_coacs_28-nov-2014_ver_def-14-enero-2015.pdf.

Martínez Bencardino, C. (2019). *Estadística y muestreo (Décimocuarta edición). Ecoe Ediciones.* Obtenido de http://www.ebooks7-24.com/?il=9278

Martínez, A. M. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.* Peru.

Mendoza Zapata, A. R. (2019). *Análisis de la gestión del talento humano en la institución financiera Banco de Bogotá en el municipio de Ciénaga, Magdalena [Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia].* . https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13848/1/2019_gestion_talento_humano.pdf.

Milton Maldonado Riera, M. M. (2014). *Aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano – TDH, en la Evaluación del Desempeño del personal del DepartamenAdministrativo Financiero y el Área de Talento Humano de una entidad pública, para el año 2014.* Obtenido de Universidad del Azuay: http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3743

Minchala Velecela, P. E. (Agosto de 2014). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una.* Obtenido de Caso práctico: Jardín Azuayo: http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20880/1/Tesis.pdf

Ministerio Coordinador de Desarrollo, S. (s.f.). *Fortalecimiento del sector financiero popular y solidario en Ecuador: Una puerta de acceso a los servicios financieros inclusivos.* Obtenido de https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto_fortalecimiento.pdf

Miranda Hoyes, D. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa.* Investigación y Negocios.

Núñez Ibarra, M. A. (2014). *Modelo de evaluación, capacitación y alertas de clima laboral del talento humano basado en competencias e inscrito en el cuadro de mando integral.* Obtenido de Caso: Departamento Administrativo Financiero de la Empresa Santillana S.A. [Pregrado, Escuela Politécnica Nacional].: https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7390/1/CD-5545.pdf

Ojeda Córdova, A. J. (2018). *Modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua [Pregrado, Universidad Técnica de Ambato].* Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789

Parra, Y. H. (2020). *Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo.* cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín.

Pedro Eloy Lema Guiracocha; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita. (2019). *https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7440796.pdf.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=26514: Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Universidad Católica de Cuenca

Perelló Oliver, S. (2011). *Metodología de la investigación social.* Dykinson.

Perez Hasbun, D. (2018). *El capital humano como generador de valor financiero en las PYMES. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.* Obtenido de Universidad Rafael Belloso Chacín, 16(1), 115-142.

Perez Hasbun, D. d. ( 2018). *El capital humano como generador de valor financiero en las PYMES. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.* Obtenido de Universidad Rafael Belloso Chacín, 16(1), 115-142.

Perez, O. (2019). *reclutamiento y selección del personal, proceso de reclutamiento de personal.*

Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.*

Pozas, M. d. (2012). *Redes globales de producción y sistemas nacionales de innovación: Las teorías de alcance medio como articuladoras de la investigación empírica.* Estudios Sociológicos, 269-289.

Ramos, R. D. (17 de Julio de 2020). *Cultura corporativa y su ineludible afectación a la estrategia de talento humano en la prevención de conflictos en grupos organizacionales.* Obtenido de Razon y palabra: https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1596

Rivera, I. V. (2014). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación.* Universidad César Vallejo.

Robles Colunga, F. H. (2009). *Estudio diagnostico sobre el impacto de la inteligencia emocional en el desempeño laboral del talento humano de una organización financiera transnacional.* Mexico, Monterey, Nuevo León: Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

Ruiz Otero Eugenio, S. L. (2021). *LA Gestión de Recursos Humanos.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Salvatierra Estrada, L. O. (2013). *La percepción del talento humano de una empresa del sector financiero en Monterrey, sobre la calidad de vida en el trabajo .* Obtenido de [Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. : http://eprints.uanl.mx/4281/1/1080253899.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria[SEPS], “. y. (2021). *Actualidad y Cifras*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/documents/20181/995696/Actualidad+y+Cifras+EPS+%28reducido-sep2021%29_b.pdf/f78e6375-d558-415c-acb0-08c6d8315260

Tejedo, S. J. (2011). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.* Macmillan Profesional.

Terán Ayay, J. (2019). *Gestión del talento humano y su impacto en la protección de integridad física, mental y social: Un estudio basado en las entidades financieras MiBanco S.A. Tarapoto, San Martin, 2019 [Pregrado, Universidad Peruana Unión].* Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2245/Jhuli%c3%b1o_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Toledo Monrroy, P. (2015). *Toledo Monroy, P. G. (2015). Evolución de la gestión del talento humano: “Caso de la institución financiera: “Banco del Austro” [Maestría, Universidad del Azuay].* Cuenca: Universidad del Azuay Ecuador, https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4570/1/11057.PDF.

Torres Ordóñez, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.* Pensamiento & Gestión, 18, 151-176.

Torres, Z. (2012). *“Desarrollo del Talento Humano”. México D.F.: Patria.*

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano. .* Obtenido de La Caracola. : http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Velásquez Cuenca, A. E. (2020). *Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.* Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31525/1/78%20GTH.pdf

Vera Perea, M. /. (2014). *Técnicas cualitativas en Recursos Humanos. Síntesis.*

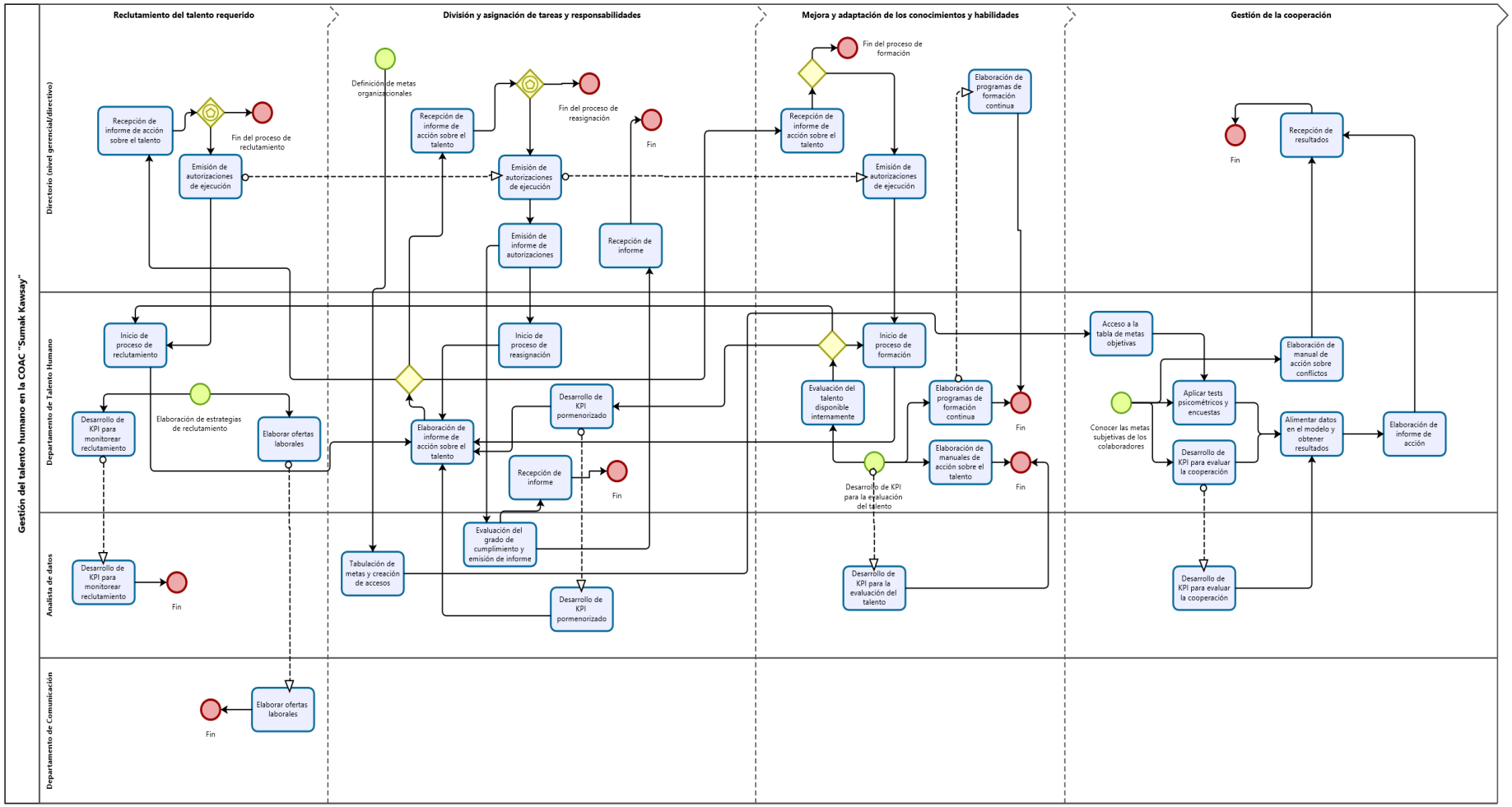
Verónica Bustos, G. V. (2015). *Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos.* Anales Facultad de Medicina.

William B. Werther, J. P. (2014). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Gestión de Capital Humano.* Mexico: Séptima edición.

Zurita, C. I. (2019). *El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera.* Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(1), 349-375.

# ANEXOS

Anexo 1. Modelo de gestión del talento para la agencia de la COAC “Sumak Kawsay” objeto de estudio, nivel de detalle




**Fuente:** elaboración propia