



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU  
INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS LTDA DE LA  
CIUDAD DE IBARRA”**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

## **AUTOR**

**ANRANGO FARINANGO TUPAC AMARU**

**BARAHONA RUIZ GABRIELA ESTEFANÍA**

## **DIRECTOR (A):**

**MSC. ROCÍO GUADALUPE LEÓN CARLOSAMA**

**Ibarra-2023**

## Índice de contenido

Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	v
Certificación del tutor .....	vii
Capítulo 1: Descripción del caso .....	6
1.1 Introducción .....	6
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos .....	10
<i>Objetivo general</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
1.5 Pregunta de investigación.....	10
Capítulo 2: Marco referencial .....	11
2.1 Estado del arte .....	11
2.2 Desarrollo del marco teórico .....	13
2.2.1 Gestión del talento humano .....	13
2.2.2 Competitividad empresarial .....	27
2.3 Marco legal e institucional .....	38
Constitución de la República del Ecuador.....	38
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.....	39
Capítulo 3: Metodología .....	44
3.1 Métodos.....	44
3.2 Técnicas.....	45
3.3 Instrumentos.....	46
3.4 Unidad de análisis .....	47
Capítulo 4: Diseño del estudio de caso .....	51
4.1 Recolección de la información.....	51
4.2 Análisis de la información.....	52
4.3 Presentación y análisis de resultados del caso .....	52
4.3.1 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa CACMU .....	52
4.3.1.1. Análisis de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.....	53
4.3.1.2. Análisis de la entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.....	64

4.3.2 Determinación de los factores de Talento Humano que inciden en la competitividad de la Cooperativa CACMU .....	69
Coeficiente de correlación de Pearson.....	73
4.3.3 Evaluación del nivel de incidencia de los factores de Talento Humano en la competitividad de la Cooperativa. ....	75
Conclusiones .....	78
Recomendaciones .....	79
Referencias.....	80
Anexos .....	91
Anexo 1: Entrevista al gerente .....	91
Anexo 2: Evidencia de la aplicación de la entrevista.....	93
Anexo 3: Entrevista al gerente sobre competitividad.....	94
Anexo 4: Evidencia de la aplicación de la entrevista.....	95
Anexo 5: Encuesta aplicada al personal .....	96

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	16
<b>Tabla 2</b> .....	18
<b>Tabla 3</b> .....	20
<b>Tabla 4</b> .....	25
<b>Tabla 5</b> .....	31
<b>Tabla 6</b> .....	32
<b>Tabla 7</b> .....	48
<b>Tabla 8</b> .....	53
<b>Tabla 9</b> .....	65
<b>Tabla 10</b> .....	69
<b>Tabla 11</b> .....	74
<b>Tabla 12</b> .....	75

<b>Tabla 13</b> .....	77
-----------------------	----

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b> .....	34
<b>Figura 2</b> .....	54
<b>Figura 3</b> .....	56
<b>Figura 4</b> .....	57
<b>Figura 5</b> .....	58
<b>Figura 6</b> .....	59
<b>Figura 7</b> .....	60
<b>Figura 8</b> .....	61
<b>Figura 9</b> .....	62
<b>Figura 10</b> .....	63
<b>Figura 11</b> .....	64

## Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1002907309		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Anrango Farinango Tupac Amaru		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Otavalo		
<b>EMAIL:</b>	amarustore2@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062520570	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0960435838

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1003518220		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Barahona Ruiz Gabriela Estefanía		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Antonio Ante		
<b>EMAIL:</b>	gabybarahona1998@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062908545	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0962015910

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	Análisis de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. De la ciudad de Ibarra
<b>AUTOR (ES):</b>	Anrango Farinango Tupac Amaru Barahona Ruiz Gabriela Estefanía
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	24/04/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciado en Administración de Empresas
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Mónica Gallegos Msc. Rocío León

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de abril de 2023

### AUTORES:

(Firma).....  
Nombre: Anrango Farinango Tupac

(Firma).....  
Nombre: Barahona Ruiz Gabriela

## Certificación del tutor

### INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por los estudiantes ANRANGO FARINANGO TUPAC AMARU y BARAHONA RUIZ GABRIELA ESTEFANIA, para optar por el Título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo tema es "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA", considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 03 días del mes de enero del 2023.



Msc. Rocio Guadalupe León Carlosama

## Resumen

El objetivo del presente estudio de caso es analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad en la Cooperativa CACMU. Esta entidad financiera presenta debilidades en el desarrollo de políticas, procesos administrativos, lo que ocasiona incumplimiento en los procesos internos, bajos niveles para alcanzar sus objetivos de forma competitiva. La ausencia de estrategias de competitividad no le ha permitido generar habilidades distintivas en sus productos y servicios financieros. La metodología utilizada para este estudio de caso fue el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, según el alcance fue descriptiva, analítica, el diseño del estudio fue no experimental, se aplicó las técnicas de la encuesta y entrevista para el levantamiento de la información primaria al personal y gerente de la cooperativa. Los resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano en la cooperativa CACMU determinan que esta institución si tiene desarrollado procedimientos que determinan la eficacia y eficiencia del personal, garantizando un óptimo funcionamiento acorde a las exigencias del mercado para obtener niveles competitivos. Al determinar los factores de talento humano que inciden en la competitividad de la cooperativa, aplicando el coeficiente de Pearson se obtiene que es de 0.56 que significa una relación positiva intensa. De la evaluación del nivel de incidencia de los factores del talento humano en la competitividad de la CACMU, se realizó un comparativo con otros estudios demostrándose que si tiene incidencia directa entre estas dos variables en las empresas.

**Palabras claves:** gestión del talento humano, competitividad, incidencia, correlación



## Abstract

The objective of this case study is to analyze the management of human talent and its impact on competitiveness in the CACMU Cooperative. This financial institution has weaknesses in the development of policies and administrative processes, which causes noncompliance in internal processes and low levels to achieve its objectives in a competitive manner. The absence of competitive strategies has not allowed it to generate distinctive skills in its financial products and services. The methodology used for this case study was the mixed approach: qualitative and quantitative, according to the scope it was descriptive, analytical, the design of the study was non-experimental, the survey and interview techniques were applied for the collection of primary information to the staff and manager of the cooperative. The results of the diagnosis of human talent management in the CACMU cooperative determine that this institution has developed procedures that determine the effectiveness and efficiency of the personnel, guaranteeing an optimal operation according to the demands of the market to obtain competitive levels. When determining the human talent factors that affect the competitiveness of the cooperative, applying Pearson's coefficient, it is obtained that it is 0.56, which means an intense positive relationship. From the evaluation of the level of incidence of human talent factors on the competitiveness of CACMU, a comparison was made with other studies showing that there is a direct incidence between these two variables in the companies.

**Keywords:** human talent management, competitiveness, incidence, correlation, correlation

## **Capítulo 1: Descripción del caso**

### **1.1 Introducción**

La gestión del talento humano define políticas, normas e instrumentos, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, definir las remuneraciones, control, evaluación, y obtener con mejores resultados los objetivos de las empresas.

La competitividad es un elemento clave para implementar estrategias y procedimientos efectivos, para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo sustentable de las organizaciones y está determinado por los factores: capacidad directiva, definición de las funciones, categorización de los procesos, control de los costos y gastos, recursos tecnológicos, capacidad innovadora, capacidades del talento humano, recursos financieros, para obtener una productividad óptima.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La gestión del talento humano permite en las organizaciones determinar el número de puestos de trabajo que requieren los procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, en función de la estructura organizacional actual y futura, compatible con el crecimiento económico y sostenibilidad de las empresas, así como desarrollar una óptima comunicación interna, cultura organizacional, clima laboral que fortalece la motivación, innovación constante, el desempeño de cada uno de los trabajadores favoreciendo el alcance de las metas empresariales.

Cuando las empresas no disponen de la unidad de gestión del talento humano tienen dificultades en la planificación de: reclutar, seleccionar, orientar, desarrollar, establecer procedimientos de control y seguimiento al personal, disponer de una base de datos para la

toma de decisiones gerenciales, causando un detrimento en la productividad, competitividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

En las empresas la débil aplicación de gestión del talento humano ocasiona que no se desarrollen normas técnicas y procedimientos orientados a garantizar la integración del personal, su desarrollo en función a la estructura administrativa correspondiente y tiene incidencia directa en la eficacia y eficiencia de los objetivos de las empresas y en la competitividad.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, la gestión del talento humano presenta debilidades en el desarrollo de políticas, procesos administrativos de: planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar, ejecutar y evaluar el desempeño del personal, lo que ocasiona incumplimiento de los procesos internos, falta de reconocimiento, capacitación, perfeccionamiento, bajos niveles de eficacia y eficiencia del capital humano, para alcanzar sus objetivos y realizar su misión y visión de forma competitiva.

La ausencia de las estrategias de competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda., no le ha permitido generar habilidades distintivas de los principios de calidad en sus bienes y servicios financieros, la capacidad de satisfacer a sus clientes, la innovación superior y la eficiencia administrativa, operativa, financiera. Cuando no se desarrollan estrategias y acciones específicas de: liderazgo en costos, diferenciación del producto, enfoque y segmentación de mercado, la Cooperativa no alcanza a obtener una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

La competitividad empresarial debe ser considerada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda., como un proceso clave para generar productos y servicios de acuerdo con criterios de calidad, óptimo desempeño en los costos, eficacia y eficiencia en sus

procesos, de forma que se genere un crecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.

### **1.3 Justificación**

Actualmente la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos administrativos, gerenciales de las organizaciones y tiene a su cargo la formación del capital humano alineado a los objetivos estratégicos y operativos de las empresas, que tienen que adaptarse a un ambiente dinámico y competitivo de su entorno.

La gestión del talento humano es importante en las organizaciones, considerando que implica el desarrollo de políticas, procesos fundamentales para que el personal tenga niveles de satisfacción, ambientes laborales equilibrados, incremento de la productividad, sentido de pertinencia y que la organización alcance sus objetivos de manera productiva y los niveles de competitividad. En la actualidad las empresas tienen la necesidad de generar la capacidad de: producir bienes y servicios de calidad, obtener mejores desempeños en sus costos y eficiencia en sus actividades desarrollando criterios de crecimiento en un entorno socioeconómico específico, aumentando así la competitividad empresarial.

El análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, permitirá verificar el cumplimiento de los procesos o subsistemas de: planificación, integración, reclutamiento, selección, incorporación a la empresa, desarrollo del personal (capacitación, perfeccionamiento), evaluación del desempeño, compensaciones (remuneraciones, programas de incentivos), relaciones laborales como elementos protagonistas en el logro de la ventaja competitiva sustentable de esta entidad financiera.

Los beneficiarios directos con el análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad son: los accionistas, directivos, talento humano y socios de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, que dispondrán información técnica, analítica y descriptiva que les permita distinguir en forma clara su nivel de competitividad. Los beneficiarios indirectos son los socios, clientes de los productos y servicios financieros de esta cooperativa; así como también investigadores y estudiantes que puedan requerir de este análisis.

El aporte que genera este trabajo a la línea de investigación gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico, se puede visualizar de la siguiente manera: una óptima gestión del talento humano genera un clima laboral y cultura organizacional ideal para alcanzar niveles de productividad, eficacia, eficiencia, la innovación en sus productos y servicios financieros, aportando al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Ibarra y la provincia de Imbabura, que es el ámbito de acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda.

En esta línea de investigación la oferta de los créditos de la institución financiera permite el desarrollo de emprendimientos, de las MiPymes en el sector productivo e impulso para la activación económica, generando impactos positivos en el crecimiento socioeconómico del cantón Ibarra y la provincia de Imbabura.

## **1.4 Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar la Gestión del Talento Humano y su incidencia en la competitividad en la Cooperativa CACMU.

### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa CACMU.
- Determinar los factores de Talento Humano que inciden en la competitividad de la Cooperativa CACMU.
- Evaluar el nivel de incidencia de los factores de Talento Humano en la competitividad de la Cooperativa.

## **1.5 Pregunta de investigación**

¿Qué incidencia tiene la gestión del talento humano en la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra?

## Capítulo 2: Marco referencial

### 2.1 Estado del arte

El estudio efectuado por Trigos (2014), tiene como objetivo determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A de Puno. Esta investigación llega a la conclusión que existe un grado de correlación positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa, considerando que el talento humano es un conjunto de capacidades y conocimientos del área laboral, tiene que ver directamente con el buen servicio que la empresa brinda al público.

De acuerdo con Yáñez (2020) en su estudio pretende resaltar la gestión del talento humano como un factor importante para que una organización se convierta en más competitiva en los mercados. La gestión del talento humano es una herramienta para mejorar y fortalecer las falencias que se encuentren en el personal de trabajo, ayudando a mejorar y reforzar cada una de las capacidades de estos, dándole importancia para que el personal este más comprometido y estén preparados para cualquier reto de la empresa. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico y productividad.

La investigación realizada por Muñoz (2022), tuvo como objetivo demostrar de qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la competitividad de los servidores, considerando que la gestión del talento humano es un elemento vital para el desarrollo organizacional de una empresa, se constituye como un proceso sistemático donde se van a modificar o ampliar conocimientos, comportamientos y logrando la motivación del personal con la finalidad de tener mejores relaciones entre los requisitos para el desarrollo del empleo

por estar vinculados con las actividades del talento humano. Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad de los servidores.

Según Chingay, Mendoza, & Esparza (2022), en su investigación determinó la incidencia de la gestión del capital humano en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero del DMQ. Los resultados de este trabajo investigativo revelan que la variable capital humano si tiene relación significativa con la competitividad de las PYMES, por lo que se concluye que estas empresas deben gestionar de mejor manera su personal ya que aportan valor a la organización e incrementa su nivel de competitividad.

El estudio efectuado por Avalos (2021), tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad en la empresa inmobiliaria Grupo EM Constructores S.A.C. Miraflores, determinándose que existe una relación positiva y significativa entre estas dos variables, existiendo correlaciones altas entre el proceso de capacitación, desarrollo y retención del personal con la competitividad de la empresa, por lo que se recomienda aplicar un plan de acciones basadas en estrategias de mejora de la gestión del talento humano que permita mejorar la competitividad de la empresa constructora en el mercado.

La investigación de Machuca, Meza, & Rivas (2019), propone un plan de gestión del talento humano para la competitividad a nivel de mandos medios, que potencie las estrategias ideales que permita dar soporte y garantizar la competitividad durante el periodo 2019-2021 en la empresa minera en el Perú, considerando que la gestión del talento humano permite identificar, reclutar, motivar, retener al personal que tienen potencial para tener éxito en una empresa y generar la competitividad de la misma dentro del mercado en el que se desarrolla.



## **2.2 Desarrollo del marco teórico**

### **2.2.1 Gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2020), considera que la gestión del talento humano es “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño”. Para Eslava (2004), sostiene que la gestión del talento humano “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

Por otra parte, Dessler & Varela (2011) señalan que la gestión del talento humano es “las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. De acuerdo con Vásquez (2008), afirma que “es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación de todos los trabajadores de la empresa, implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

De igual manera Lledo (2011), afirma que “los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyecto no se desarrollan por si solos”.

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y tenga sentido de pertinencia, para lograr la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (Gaspar, 2021).

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarles, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituya en el capital más importante de la empresa (Castro & Delgado, 2020).

La gestión del talento humano comprende una serie de procesos que tiene como objetivo atraer, retener y fidelizar a quienes trabajan en una empresa. El trabajo del área de talento humano es obtener mejores resultados en el desempeño de cada trabajador, lo que favorece el alcance de las metas empresariales (Chávez & Vizcaino, 2017).

La Gestión de Talento Humano es la función que promueve la adecuada administración de la integración, formación, evaluación y remuneración de los empleados de una organización, a fin de alcanzar eficazmente las metas y objetivos planificados. Se hace énfasis en el fortalecimiento de la fuerza laboral, de manera que sus fortalezas sean potenciadas para beneficio productivo de sus clientes internos y externos (Galiano, Soria, Mena, & Buenaño, 2017).

La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar. La administración del talento

humano analiza varios aspectos como: cultura organizacional, estructura organizativa, misión, visión, tecnología que utiliza, procesos internos, estilo de administración, estos factores se analizan en beneficio de la empresa.

### **2.2.1.1 Importancia de la gestión del talento humano**

Una adecuada gestión del talento humano en una empresa aporta ventajas a la organización, permitiendo tener una visión clara de las competencias que faltan para alcanzar el éxito. Las ventajas son las siguientes:

- Mayor disposición y disponibilidad del personal
- Reducción de la brecha competencial de la organización
- Incremento de la eficacia y eficiencia de la empresa
- Mejorar el rendimiento del talento humano de forma individual y como parte de un equipo de trabajo
- Fomentar una cultura de logro de objetivos
- Mejorar el clima laboral para el que el desarrollo personal y profesional sea excelente
- Crear un ambiente de satisfacción en el personal
- Incrementar la motivación y retención del talento humano
- Disminuir la rotación del personal y la temporalidad
- Generar una mejor comunicación en los niveles organizacionales de la empresa (Jara & Asmat, 2018).

La filosofía de la gestión del talento humano es en beneficio del personal y se relaciona con la gente que se contrate, la capacitación que se ofrezca, las prestaciones que se les proporcione, el clima organizacional.

**Tabla 1***Comparativo de la importancia de la gestión del talento humano*

<b>Autor</b>	<b>Enfoque</b>
(Vallejo & Portalanza, 2017)	La gestión del talento humano en la actualidad es un pilar importante en las organizaciones, depende de las acciones y estrategias, que promuevan el desarrollo de un capital humano debidamente calificado, motivado, proactivo.
(Ramírez, Espindola, & Ruiz, 2019)	La gestión del talento humano (GTH) es una de las actividades más relevantes en las organizaciones y tiene que estar en relación con su visión estratégica, al uso óptimo de los recursos, para el desarrollo de mejores ambientes de trabajo brindando solidez a la ejecución de sus bienes y servicios.
(Chiavenato, 2020)	El contexto de la administración de recursos humanos tiene como finalidad incrementar las tecnologías, en función de las necesidades de las organizaciones, estableciéndose los requerimientos de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de las empresas, asegurando la utilización de los recursos materiales, financieros en forma eficaz y eficiente para que sea un diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización.
(Ortega, Encalada, & Traverso, 2017)	La gestión del talento humano es una herramienta relevante en la actualidad de las organizaciones para enfrentar la globalización, e interactuar con los procesos productivos mediante una participación óptima. Los recursos humanos aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades, contribuyen con las decisiones y acciones que imprime el dinamismo a la organización que contribuyan a la generación de bienes y servicios en forma productiva y competitiva en el mercado.

---

Elaborado por: Los autores

### **2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

Los objetivos de la gestión del talento humano buscan contribuir a la eficacia de la empresa y son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, mediante el cumplimiento de estos.
2. Proporcionar competitividad a la empresa, a través del desarrollo de habilidades y competencias del personal, para ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas, mediante el reclutamiento y selección del personal idóneo.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo, considerando que el personal satisfecho es más productivo, contribuyendo al éxito de la empresa.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo a través del estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo, con la finalidad de retener al talento humano.
6. Administrar y generar cambios adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques flexibles y ágiles, los mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
7. Mantener políticas éticas y de transparencia, a través de la rendición de cuentas que muestre transparencia, confiabilidad y ética.
8. Sinergia para trabajar bajo una misma meta, objetivos, buscando fortalecer la cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo, el mismo que debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones laborales en la empresa.
10. Recompensar a los talentos, con la finalidad de estimular su actuación dentro de la empresa.
11. Evaluar su desempeño, para mejorar continuamente aspectos del capital humano e intelectual del personal en la organizacional (Manríquez & Ruíz, 2016).

**Tabla 2**

*Comparativo de los objetivos de la gestión del talento humano*

<b>Autor</b>	<b>Enfoque</b>
(Chiavenato, 2020)	Los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano en las empresas es buscar y conservar este patrimonio activo intelectual, para lo cual es pertinente la definición de diversas actividades: planeación y administración del talento humano, acciones estratégicas, manejo de personal que serán importantes a la hora de mejorar el desempeño de la empresa.
(Hayes, 2016)	La gestión del talento humano tiene como objetivos específicos: definir una serie de procesos para atraer, retener y fidelizar a quienes trabajan en una empresa, con la finalidad de obtener mejores resultados en el desempeño individual, colectivo y en favor del alcance de las metas de la empresa.
(Avalos, 2021)	Al definir los objetivos de la gestión del talento humano, se hace referencia al conjunto de procesos que una organización realiza, a través del departamento de recursos humanos y que consiste en captar e incorporar nuevos colaboradores, retener, generando condiciones óptimas para alcanzar altos niveles de productividad en el cumplimiento de las metas de las organizaciones.
(Gaspar, 2021)	Se puede resumir los objetivos de la gestión del talento humano en cinco componentes que son: atracción de nuevos colaboradores que cubran las vacantes

---

de la empresa, retención y motivación de los empleados, evaluación del desempeño, incremento de la productividad y competitividad, garantizar el clima laboral y el equipo de trabajo.

---

Elaborado por: Los autores

### **2.2.1.3 Funciones de la gestión del talento humano**

Las unidades de gestión del talento humano en las empresas son las ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos de conformidad con las leyes vigentes, con la finalidad de lograr coherencia en la estructura de las directrices y metodologías de administración del talento humano, la integración, remuneraciones, evaluación, control y mejoramiento de la eficiencia en contribución a las metas y objetivos de la empresa (Aular, 2018).

Los departamentos de gestión de talento humano en las empresas tienen las atribuciones y responsabilidades de aplicar normas, políticas y metodologías que sean determinadas por los entes rectores, preparar y ejecutar proyectos de estructura institucional, con el propósito de lograr coherencia en la administración, las remuneraciones y el control. Las funciones principales de las unidades de gestión de talento humano son:

- Administrar los subsistemas de planificación, creación de puestos de trabajo según las necesidades de la empresa, para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.
- Análisis y discusión de los puestos como un procedimiento que viabiliza las necesidades y los requerimientos de ese puesto, el rol, las atribuciones, las responsabilidades, considerando la misión y los objetivos de la empresa.
- Realizar la valoración de los puestos aplicando procedimientos mediante tablas de valoración y métodos técnicos para definir su clasificación y ubicación en la estructura organizacional y posicional de la empresa.

- Efectuar el proceso de reclutamiento y selección del personal, mediante procesos técnicos que defina a los aspirantes idóneos que cumplan con los requisitos establecidos en la institución.
- Efectuar procesos de inducción mediante mecanismos que garanticen una adecuada inserción en los puestos de trabajo.
- Planificar programas de formación y capacitación del talento humano según las necesidades y requerimientos y los perfiles ocupacionales que desea tener la empresa.
- Formular planes de clima y cultura organizacional para fortalecer el ambiente laboral, los equipos de trabajo en la empresa.
- Desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño para garantizar el cumplimiento de metas de la empresa en forma eficaz y eficiente (Galindo, 2021).

**Tabla 3***Aspectos principales del talento humano*

Aspectos			Características
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know how</li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Aprender continuamente</li> <li>• Ampliar el conocimiento</li> <li>• Transmitir conocimiento</li> <li>• Compartir conocimiento</li> </ul>
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el conocimiento</li> <li>• Visión global y sistémica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la situación</li> <li>• Obtener datos e información</li> <li>• Tener espíritu crítico</li> </ul>



---

	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juzgar los hechos</li> <li>• Ponderar con equilibrio</li> <li>• Definir prioridades</li> <li>• Actitud emprendedora</li> <li>• Innovación</li> <li>• Agente de cambio</li> <li>• Asumir riesgos</li> <li>• Enfoque en resultados</li> <li>• Autorrealización</li> </ul>
Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional	División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, comunicación con las personas.
	Cultura organizacional	Cultura y comportamiento	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso.
	Estilo de administración	Estilo de gestión	Estilos de liderazgo y coaching, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades (empowerment).

---

Fuente: (Galindo, 2021)

#### 2.2.1.4 Importancia del desarrollo del talento humano en la empresa

La tecnología avanzada es indispensable para alcanzar la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito depende de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en una empresa (Castro & Delgado, 2020). La ventaja competitiva de las empresas en relación con el talento humano de una organización que se adapte a los cambios, esto se logra a través del fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo, de manera que la educación y experiencia sean medibles, valorizadas de acuerdo con el sistema de competencias.

Es indudable que los activos fijos y financieros son considerados como recursos para la organización, pero el talento humano tiene una importancia sumamente estratégica, porque la gente se encarga del diseño, producción de productos, servicios, control de calidad, distribución de los productos, manejo de los presupuestos en base a los objetivos, de las iniciativas con el fin de generar un desarrollo comercial y financiero en las organizaciones. Sin un equipo de trabajo efectivo es casi imposible que las organizaciones cumplan los objetivos planteados. También se debe considerar que el director de talento humano procurará fortalecer la relación generada entre las organizaciones y el personal (Beltrán, Cervantes, Galiano, Vallejos, & Gallegos, 2021)

#### **2.2.1.5 Etapas de la gestión del talento humano**

Las unidades de gestión del talento humano en las empresas son las responsables de formular y ejecutar las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con las leyes, reglamentos, con la finalidad de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano: análisis y descripción del puesto, reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitación, desarrollo personal y evaluación que corresponde a sus principales atribuciones y competencias (Jara & Asmat, 2018).

- **Análisis y descripción de puestos**

Es el proceso mediante el cual se identifica, analiza y registra la información relativa a un puesto de trabajo de las organizaciones, a través del cual se determina el rol del puesto, las atribuciones, responsabilidades, actividades y las interrelaciones en función a la misión y objetivos de la institución (Morales, 2021).

La descripción de los puestos es un procedimiento para definir en forma escrita lo que realiza el ocupante del puesto de como lo hace y porque lo hace (Chiavenato, 2020). La descripción de puestos es una definición escrita de las actividades que hace el personal que

ocupa ese puesto específico, el cual tiene relación con los conocimientos, las capacidades y habilidades que se requieren para el desempeño satisfactorio en el puesto. Analizar un puesto significa detallar específicamente las actividades que debe realizar el ocupante de este en términos de destrezas, habilidades para poder desempeñar en forma correcta ese puesto.

- **Requerimiento de personal**

El subproceso de requerimiento de personal en las empresas inicia con el análisis y definición del perfil, el reclutamiento, la preselección, la contratación, el subproceso de inducción y los procesos correspondientes cuando se requiera de capacitación que se ajuste al perfil del puesto ocupacional requerido (Avalos, 2021).

El requerimiento de personal forma parte del proceso de integración del personal a la organización y se genera a través del análisis de las unidades organizacionales, de los puestos de trabajo que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos y metas planificados (Castro & Delgado, 2020).

- **Reclutamiento y selección de personal**

Según la planificación y los requerimientos de talento humano que requiera la organización, es importante determinar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal, mediante el cual se define y selecciona al o a los aspirantes más idóneos que cumplan con los requisitos determinados para el desempeño de un puesto. Los principios de reclutamiento y selección son: legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad, inserción y equidad (Chiavenato, 2020).

El proceso de reclutamiento del personal se realiza sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos que generalmente disponen las organizaciones en concordancia con las normativas emitidas por el órgano rector de manera que se realice un reclutamiento y selección

del personal idóneo (Avalos, 2021). Los parámetros de valoración son la clave para determinar el nivel de frecuencia que manifiesta cada competencia con relación al comportamiento que va a desarrollar durante la jornada laboral. Cada una de las competencias está registrada a través de una matriz específica, sin embargo, se puede usar de forma individual o grupal dependiendo de los objetivos de cada perfil (Beltrán, Cervantes, Galiano, Vallejos, & Gallegos, 2021).

- **Inducción**

El subproceso de inducción de personal es una herramienta de gestión de talento humano importante para desarrollar una visión clara de los procesos que va a manejar el personal en su puesto de trabajo, las interrelaciones que tiene con otras unidades o departamentos, los equipos, maquinaria, sistemas de información que utilizará, para alcanzar un óptimo desarrollo en su puesto de trabajo que favorezca su integración efectiva, eficaz en la empresa (Gaspar, 2021)

Para Chiavenato (2020), la inducción u orientación de las personas que llegan a la empresa es una manera adecuada para proporcionar información de las labores que realizará dentro de la organización, el objetivo que tiene su puesto de trabajo, los procesos, responsabilidades, la interacción con otros departamentos como un componente de la cultura organizacional que tiene la empresa que permita el desempeño laboral de acuerdo con las expectativas requeridas.

- **Formación y capacitación**

Es un subproceso de la gestión de talento humano para lo cual se constituye un conjunto de políticas, normativas y procedimientos para desarrollar eventos de capacitación, perfeccionamiento, mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal, acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establecen en los puestos de trabajo de la empresa (Veliz & Encalada, 2021).

La finalidad principal del subproceso de capacitación es contar con personal formado y capacitado según las necesidades y requerimientos del puesto de trabajo propendiendo a la generación de conocimientos científicos, prácticos para que generen el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en el personal de la empresa (Ríos, 2021).

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en sus puestos de trabajo en función a las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar. Es un proceso importante en las empresas, porque permite juzgar o estimar el valor y las competencias de una persona en un puesto de trabajo. La evaluación del desempeño tiene un enfoque sistémico y práctico para disponer de información exacta validada de la persona que ocupa un puesto de trabajo y que contribuya a cumplir con eficacia y eficiencia las actividades y los procesos en el mismo. El desempeño se mide desde el punto de vista de los resultados, la aportación de las competencias, sus correlaciones, para tener una idea de las potencialidades de las personas y saber cómo desempeñan sus actividades correspondientes (Chiavenato, 2020).

La evaluación del desempeño es en forma continua fundamentada en una planificación, programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con las metas y parámetros establecidos para cada puesto de trabajo o unidad organizacional (Acuña, 2022). La evaluación del desempeño tiene como objetivo principal medir y estimular al personal mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cualitativos, cuantitativos fundamentados en una cultura organizacional basada en la consecución de los resultados esperados.

#### **Tabla 4**

*Comparativo de las etapas de la gestión del talento humano*

Autor	Enfoque
(Chiavenato, 2020)	Los seis procesos de la administración de recursos humanos son los siguientes: integrar personas: reclutamiento- selección. Organizar a las personas: diseño de puestos, evaluación del desempeño. Recompensar a las personas: remuneraciones, prestaciones, incentivos. Desarrollar a las personas: formación, desarrollo, aprendizaje del conocimiento. Retener a las personas: seguridad y salud en el trabajo, relaciones con los empleados y los sindicatos. Auditar a las personas: sistemas de información administrativa, banco de datos.
(Ortega, Encalada, & Traverso, 2017)	Las etapas de gestión del proceso de gestión de recursos humanos: planificación, asegura que la empresa cubra las necesidades actuales y futuras del personal. Reclutamiento, para ocupar los puestos vacantes en la empresa. Selección, posibles candidatos para entrar a trabajar en la empresa. Desarrollo, generar ambientes laborales adecuados; evaluación instrumento para medir el desempeño del personal. Compensación, acciones para retribuir a los empleados.
(Nieva, 2018)	Las etapas de la gestión del talento humano son: reclutamiento, dirigida a atraer candidatos que participen en la prueba selectiva y mantener un flujo constante de postulantes; selección y contratación de personal, determina a la persona más adecuada para el cargo; inducción u orientación, armonizar con el personal nuevo los procesos y actividades que va a desarrollar en su puesto de trabajo; mantención y desarrollo de los recursos humanos, desafío para avanzar en el conocimiento y perfeccionamiento de destrezas del talento humano y gestión del desempeño, permite medir en forma cualitativa y cuantitativa el desempeño que tiene el personal a nivel individual y colectivo.

---

Elaborado por: Los autores

Del análisis de los autores que se describe en la tabla y el enfoque correspondiente, se determina que las etapas o dimensiones de la gestión del talento humano son: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación y capacitación, y evaluación del

desempeño, las mismas que serán utilizadas para el levantamiento de información del análisis de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra. Estas etapas o dimensiones son según los autores las más importantes y relevantes en el proceso de administración de recursos humanos y que tiene influencia directa para lograr una mayor productividad y competitividad en las empresas.

### **2.2.2 Competitividad empresarial**

La competitividad empresarial es la capacidad que tienen las organizaciones de generar, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo dentro de un entorno socioeconómico específico. Comprende aspectos como la capacidad para fabricar productos, brindar servicios con mayor calidad, tener mejor desempeño en los costos y eficiencia en sus actividades (Clavijo, 2022). La competitividad empresarial se define como la capacidad de una empresa, para mantener niveles de rentabilidad, mediante la implementación de estrategias que supongan una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado. Los factores para obtener ventaja competitiva pueden asentarse en lo siguiente: disponer de procesos de producción efectivos y eficaces, mantener la calidad y los mejores productos en el mercado con criterios de calidad superior y a precios competitivos (Carrasco, Mendoza, & López, 2021).

La competitividad empresarial permitirá a una empresa mantenerse en pie y alcanzar los objetivos que se proponga. Es la capacidad de subsistencia de una empresa y es la base de cualquier desarrollo o crecimiento en un negocio (Clavijo, 2022). La competitividad empresarial y la gestión del talento humano, es pieza clave para implementar estrategias y campañas efectivas, así como para alcanzar las metas de crecimiento que se plantean. Se considera como un índice que permite conocer la rentabilidad de una organización.

La competitividad en una organización son el conjunto de habilidades, recursos humanos, tecnológicos, económicos, para desarrollar ventajas competitivas en relación con sus

competidores, mejorando su posición en su entorno frente a otros competidores. Los factores que inciden en la capacidad competitiva de la empresa son: productos, calidad, costos, precios, principios de eficacia y eficiencia, para elaborar bienes y servicios, es decir alcanzar niveles de productividad (Argudo, 2017). La competitividad empresarial es un elemento clave basado en las habilidades de la organización para superar el rendimiento de sus rivales, estableciendo habilidades para el desarrollo de la empresa, producir y vender productos y servicios que cumplan con la calidad de los mercados (Chingay, Mendoza, & Esparza, 2022).

La competitividad de las empresas se obtiene a través de la formulación de estrategias, actividades, en las dimensiones de eficacia, calidad de los productos y servicios, innovación continua y la capacidad de satisfacer a sus clientes, generando barreras para la competencia y alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles (Páez, 2016). Las estrategias de diferenciación permiten a las empresas elevar la competitividad, dando a conocer los servicios y productos ofertados, implementando técnicas de innovación que permitan atraer al cliente, caracterizándole de otras entidades que brindan un servicio de calidad, para ello se debe conocer las necesidades que tiene el mercado al cual nos dirigimos y de esa manera satisfacer cada una de ellas (Gallegos, Beltrán, Calderón, & Guerra, 2020).

La gestión del talento humano es un elemento clave en la competitividad de las empresas, por lo tanto, es necesario que definan formas de gerenciar y optimizar todos los procesos, generando ambientes propicios motivacionales, una estructura organizacional favorable, inteligente y cerca de sus clientes. La mayor responsabilidad de la gestión del talento humano es conseguir que el conocimiento sea productivo y competitivo.

#### **2.2.2.2 Factores de la competitividad empresarial**

La competitividad empresarial bajo la metodología de medición de competitividad del BID tiene como finalidad medir las capacidades distintivas que tienen las organizaciones, generando



bienes y servicios que mantengan competitividad en un mercado específico. Los factores para medir la competitividad empresarial son los siguientes:

1. **Planificación estratégica.** La planificación estratégica es un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas que viabiliza la competitividad, a través del despliegue de tácticas orientadas a la consecución de objetivos y metas. La orientación de la planificación estratégica tiene relación directa con la gerencia, la gestión del talento humano, para alcanzar la misión, visión, enfrentar a la competencia, fortalecer las capacidades organizacionales, a través de una óptima aplicación de políticas y acciones hacia el logro de las metas propuestas que incrementen la eficacia, productividad y la competitividad de la empresa.
2. **Producción y operaciones.** Este factor se relaciona con las categorías de organización y del servicio al cliente. Es importante porque una buena distinción de los cargos y responsabilidades es esencial para obtener y mantener una productividad óptima. Ayuda a los responsables de la selección de personal para conocer los límites, alcances y talentos que se requiere en cada cargo. La gestión del talento humano está involucrada en forma directa con este factor, considerando que para alcanzar óptimos procesos de producción se requiere que el talento humano disponga de las competencias específicas de cada puesto de trabajo, que se establezcan en forma planificada metas de producción y otros aspectos que tienen relación directa con producción y operaciones.
3. **Aseguramiento de la calidad.** Este factor es fundamental cuando se trata de analizar la competitividad a nivel financiero y de los productos y servicios que genera la empresa. La gestión del talento humano tiene incidencia directa en la calidad, en el cumplimiento de las normativas legales y técnicas para los bienes o servicios que produce, las políticas de atención a sus clientes, proveedores y otras partes interesadas.

4. **Contabilidad y finanzas.** Es un factor importante en la competitividad empresarial, para cubrir las necesidades de infraestructura, invertir en recursos tecnológicos que requiera la empresa. La gestión del talento humano bajo la perspectiva de estructura organizacional en las empresas interactúa con el departamento de contabilidad y finanzas, por lo que su talento humano debe aplicar distintos métodos contables, financieros de acuerdo con las políticas, normativas legales, técnicas vigentes, para lo cual se requiere de personal idóneo y capacitado en forma constante.
5. **Recursos humanos.** El talento humano es fundamental para la competitividad porque determina gran parte del factor de calidad en la producción de bienes o servicios de una empresa. La gestión del talento humano en las empresas pretende lograr que el personal trabaje de manera eficaz en el logro de los objetivos, para lo cual es importante incrementar su capacidad productiva y sus aptitudes.
6. **Comercialización.** Este factor determina la competitividad empresarial en referencia al capital económico de los negocios. Está relacionado con el elemento de relación precio – calidad. Los recursos comerciales determinan la infraestructura para producción, distribución y comercialización de los productos o servicios. Los procesos de comercialización son realizados por la unidad de marketing en las empresas y supervisados algunos elementos como: horarios, metas por la gestión del talento humano, así como sus procesos de capacitación e innovación en este tema que son de importancia para las empresas.
7. **Gestión ambiental.** Es un factor que contribuye a incrementar la competitividad de las empresas al mejorar su desempeño ambiental y cumplir con las normativas legales vigentes. La unidad de gestión de talento humano debe designar en las empresas el personal adecuado técnicamente para que realice el plan de manejo ambiental, su

control, auditoria correspondiente para entregar los informes a los entes de control pertinentes.

8. **Sistemas de información.** Es necesario contar con sistemas de información actualizados para lograr una buena competitividad empresarial. Es un factor importante porque puede tener repercusiones en la comunicación en todos los niveles de organización de una empresa, sin un buen sistema de información se reduce las probabilidades de ser una organización competitiva ante la competencia. La unidad de gestión administrativa, talento humano, formula una serie de políticas, tareas e instrumentos para promover una comunicación interna que genere productividad de los procesos y del personal, disminuya la rotación de personal, incremente los niveles de satisfacción y contribuya a un ambiente de trabajo saludable (Argudo, 2017).

**Tabla 5**

*Comparativo de los factores de competitividad empresarial*

<b>Autor</b>	<b>Enfoque</b>
(Clavijo, 2022)	La competitividad empresarial es una pieza clave para alcanzar las metas. Los ocho factores de la competitividad empresarial son los siguientes: capacidad directiva, diferenciación en los roles de producción o prestación de servicio, relación entre calidad y precio, recursos tecnológicos, capacidad innovadora, recursos comerciales, capacidades del capital humano y recursos financieros.
(Solano & Pérez, 2017)	La metodología de medición de la competitividad en las empresas se sustenta en los siguientes factores: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad de sus bienes y servicios que produce y comercializa, contabilidad – finanzas, los recursos humanos que dispone la organización, comercialización, gestión ambiental y sistemas de información.
(Saavedra, 2012)	Para alcanzar la competitividad, las empresas deben medir las áreas de competitividad que son las siguientes: planificación estratégica, producción y

---

operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos que posee la empresa, políticas de gestión ambiental y los sistemas de información que dispone para interactuar con sus clientes, proveedores y otras partes interesadas.

(Argudo, 2017) Los factores que definen la capacidad competitiva de una empresa son los siguientes: capacidad directiva, diferenciación en la producción o prestación de servicio, relación calidad / precio, recursos tecnológicos, capacidad innovadora, recursos comerciales, capacidad del capital humano y recursos financieros.

---

Elaborado por: Los autores

## Tabla 6

### *Área de análisis e indicadores*

<b>Áreas de competitividad</b>	<b>Indicadores</b>
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
Comercialización	Mercado nacional: mercadeo y ventas, servicios, distribución Mercado exportación: plan exportador, producto, competencia y mercadeo Distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias

---

---

Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración del desperdicio
Sistemas de información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

---

Fuente: (Solano & Pérez, 2017)

Una vez definido en una forma sistémica los factores de la capacidad competitiva de una empresa se establecen que los más apropiados para determinar el análisis de la gestión del talento humano y la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra son: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización, para lo cual se definieron los indicadores pertinentes (ítems), utilizando una escala de Likert pertinente.

### **2.2.2.3 Análisis de la competitividad**

Para el análisis de la competitividad, establecer las características en el entorno (externa) de las empresas que pueden afectar en forma directa sus opciones y oportunidades estratégicas, es relevante utilizar el método del análisis estratégico, mediante el enfoque de las cinco fuerzas competitividad de Michael Porter. Este proceso analítico es importante para que los gerentes puedan crear estrategias de largo, mediano plazo, entendiendo el carácter competitivo del sector en el que se desenvuelve la empresa (Medeiros & Goncalves, 2019).

**Figura 1**

*Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*



Fuente: (Medeiros & Goncalves, 2019)

- **Amenaza de entrada de competidores potenciales**

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso como son: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala (Trenza, 2021).

La amenaza de entrada de competidores potenciales aumentará el riesgo cuando las empresas que van a ingresar en el mercado tienen suficiencia de capital, tecnologías innovadoras, capital humano altamente calificado, experiencia del manejo empresarial en otros sectores económicos, reconocimiento de su marca, lo que le convierte en un entrante potencial en el mercado.

Este factor externo determina que cuando las empresas tienen la amenaza de entrada de competidores potenciales es necesario desarrollar a nivel interno de las empresas acciones para que el talento humano esté capacitado para definir los planes estratégicos considerando este

escenario como factor de competitividad empresarial, de manera que la gestión del talento humano es un componente fundamental en la competitividad de las empresas para llevar al cumplimiento de objetivos y metas, a través de sus equipos de trabajo que articule con la misión y visión de las organizaciones.

- **Rivalidad entre compañías establecidas**

Esta fuerza competitiva hace referencia al grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro del mercado. Si esta fuerza es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera la rivalidad entre empresas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad depende de tres factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda y dificultad de barreras de salida en la industria (Moraes, 2018).

Por lo general la más poderosa de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre competidores existentes de un bien o servicio en un mercado determinado. El poder de esta fuerza competitiva queda establecido por las estrategias en que las empresas apliquen para desarrollar más ventajas competitivas y obtener una posición más fuerte en el mercado sobre sus rivales.

Este factor externo se establece cuando las empresas una vez realizado el análisis del microambiente se encuentran con una alta concentración de empresas rivales (competidoras) que existen en el mercado. Ante esta situación es relevante que las unidades de gestión de talento humano en las empresas incorporen, procesos, procedimientos: administrativos, operativos, marketing que orienten a potencializar las capacidades de su recurso humano, con la finalidad de hacer frente a los desafíos de competitividad en el mercado. (Moraes, 2018)

- **Poder de negociación de los clientes**

Esta es la tercera fuerza competitiva, en la que se pueden considerar una amenaza competitiva a los clientes cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio generando un incremento en los costos operativos. Los clientes pueden hacer demandas a una empresa dependiendo de su poder relacionado con la misma. Los clientes son poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando los clientes adquieren grandes cantidades
- Cuando la industria proveedora depende de los clientes en un gran porcentaje de sus pedidos totales
- Cuando los clientes pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, obligando a las empresas a bajar los precios.
- Cuando los clientes usan la amenaza para satisfacer sus propias necesidades (Trenza, 2021).

Al igual que la rivalidad de competidores establecidas, esta fuerza puede ser alta o débil. Los clientes tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones, cuando mayor sea el número de clientes, de segmentos de mercado, mayor será la cantidad de demanda de un bien o servicio, por lo que aparece una herramienta importante estratégica que es el poder de negociación, a través de planes de marketing.

Desde la perspectiva de negociación de los clientes que es un factor externo importante en la competitividad de las empresas, requiere que las unidades de talento humano de las organizaciones consideren como un factor clave las óptimas relaciones comerciales con los clientes actuales y potenciales para lograr ser competitivas, de manera que el talento humano se transforma en la cara de la empresa, para lo cual es relevante desarrollar políticas de cultura organizacional, principios y normas de conducta que debe tener el personal para que una empresa sea reconocida en el mercado.



- **El poder de negociación de los proveedores**

Esta cuarta fuerza competitividad se puede considerar como una amenaza cuando los proveedores están en capacidad de imponer el precio de sus insumos que las empresas requieren o reducir la calidad de los insumos suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la empresa. Los proveedores son poderosos cuando:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa.
- La empresa no es un cliente importante para los proveedores
- Los productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una empresa es costoso cambiarse de proveedor (Moraes, 2018).

La fuerza competitiva de los proveedores puede ocasionar contracciones en la utilidad de una empresa, cuando aumentan los precios de sus insumos, y en el mercado existe dificultad de encontrar estos insumos a la misma calidad y mismo precio, de forma que los proveedores se convierten en una poderosa fuerza competitiva cuando ocurre esto. Ante este factor externo la gestión del talento humano es fundamental para mantener optimas relaciones con los proveedores, interactuando con procedimientos: calificación de proveedores, administración de proveedores, compras, cuentas por pagar, facturación, redes de proveedores y sistemas de información que le permita a la empresa alcanzar una ventaja competitiva y un requisito relevante para alcanzar las metas y sus objetivos de largo, mediano y corto plazo.

- **Productos sustitutos**

La quinta fuerza competitiva es considerada como una amenaza de productos sustitutos: los productos de empresas que satisfacen de forma similar las necesidades del consumidor, ya que limita el precio que una empresa puede cobrar por sus productos y su rentabilidad. Los productos sustitutos en la globalización existen en todas las áreas económicas y se puede considerar que existe productos muy buenos que sustituyen a los que generalmente adquiere

un cierto segmento de mercado, por lo que puede aparecer el incentivo de cambiar a los sustitutos y erosionar así la posición en el mercado de los productos que produce y comercializa la empresa (Chain, 2022).

El análisis de la competitividad usando el enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter permite evaluar posiciones competitivas de: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación del proveedor, poder de negociación del cliente, amenaza de productos y servicios sustitutos. Esta herramienta analítica permite establecer los planes estratégicos, enfoques y las posiciones competitivas que debe tener una empresa para enfrentar a la competencia.

Ante la presencia de productos sustitutos en el mercado, las organizaciones dependen en gran medida de la actuación de la gestión de recursos humanos para establecer políticas y acciones de la formación en habilidades, destrezas, competencias, estrategias organizacionales, para hacer frente a esta amenaza de productos sustitutos, formando y alineando la cultura organizacional con las estrategias de marketing mix, con las de los procesos de producción, contabilidad y finanzas, para obtener bienes y servicios acorde a las necesidades de sus clientes.

### **2.3 Marco legal e institucional**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional y el consumo social y ambientalmente responsable.

**Art. 309.** - El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

### **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero**

**Art. 78.-** Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

**Art. 81.-** Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Art. 82.-** Requisitos para su constitución. - Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

**Art. 83.-** Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país, del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representan obligación de pago creados por ventas crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo con el segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

**Art. 84.-** Certificado de funcionamiento. - Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

### **Código Orgánico Monetario y Financiero**

**Art. 1.-** Objeto. - El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetarios y financieros, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

**Art. 2.-** Ámbito. - El Código Orgánico Monetario y Financiero, establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetarios y financieros, así como los regímenes de valores, seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios.

**Art. 6.-** Integración. - Integrar los sistemas monetarios y financiero nacional las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión y control, además de las entidades públicas y privadas y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras.

**Art. 74.-** La SEPS en su organización, funcionamiento y funciones de control y supervisión del Sistema Financiero Popular y Solidario, se regirá por el Código Orgánico Monetario y Financiero y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

### **Código del Trabajo**

**Art. 1.-** **Ámbito de este Código.** - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo, contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificadas por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 2.-** **Obligatoriedad del trabajo.** - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.-** **La libertad de trabajo y contratación.** - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. En general todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 4.-** **Irrenunciabilidad de derechos.** - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación encontrada.

**Art. 13.-** **Forma de remuneración.** - En los contratos a sueldo y a jornal, la remuneración se pacta tomando como base cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando además del sueldo o

salario fijo el trabajador participa en el producto del negocio del empleador en concepto de retribución por su trabajo.

Además, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, da cumplimiento a las leyes y normas según a su segmento establecido a la Junta de Regulación y Política, así como al Banco Central del Ecuador, quienes son los que establecen las tasas mínimas de interés para las cooperativas.

## Capítulo 3: Metodología

### 3.1 Métodos

Para este estudio de caso se utilizó el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. El método cualitativo es utilizado en procedimientos de recopilación de información en los ámbitos sociales, económicos, tecnológicos, financieros, económicos, empleando distintas técnicas como la entrevista, grupos de discusión o técnicas de observación (Guzmán, 2021).

El método cualitativo para realizar el diagnóstico de la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas, así como determinar los factores de talento humano que inciden en la competitividad de esta entidad: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación y capacitación, evaluación del desempeño. Con la aplicación de este método permitió analizar los factores de competitividad: producción y operaciones, contabilidad – finanzas, recursos humanos, comercialización de esta institución financiera.

El método cuantitativo se fundamenta en un conjunto de estrategias para la obtención y procesamiento de información aplicando magnitudes numéricas, estadísticas, para llevar a cabo el análisis enmarcado en las variables objeto de estudio. Este método obtiene información a través de encuestas a una determinada población (Nuñez D. , 2021).

El método cuantitativo se aplicó en el análisis de los datos de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, para establecer la percepción que tienen de los factores de la gestión del talento humano actual, establecer su cuantificación y tratamiento estadístico, a través de tablas y figuras para sistematizar la información. Con esta metodología permitió establecer el nivel de incidencia de los factores del talento humano en la competitividad de esta entidad financiera aplicando el



coeficiente de correlación de Pearson como un método no paramétrico de comprobación de datos de las dos variables objeto de estudio (gestión del talento humano – competitividad).

Según el alcance fue descriptiva, analítica, permitiendo realizar el diagnóstico de gestión del talento humano, la determinación de los factores de talento humano y su incidencia en la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda., con precisión y coherencia, desarrollando su análisis, discusión, así como estructurar las conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos propuestos.

El diseño del estudio de caso fue no experimental, considerando que no se manipulan las variables estudiadas y se procede a su descripción y análisis del diagnóstico de la gestión del talento humano y determinar los factores que inciden en la competitividad de la Cooperativa.

### **3.2 Técnicas**

#### ➤ Entrevista

Es una modalidad de recopilación de datos en base a un formato establecido por el entrevistador, en el que contiene las preguntas generalmente abiertas que son analizadas, así como el orden y como se formula. Los tipos de entrevista son estructuradas, formales o con cuestionario, no estructuradas y no formales (Fernández, 2021).

La entrevista se aplicó al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, con la finalidad de obtener información respecto a los subsistemas de gestión del talento humano y los factores de competitividad, que son las variables objeto de estudio con sus respectivos indicadores.

➤ Encuesta

La técnica de la encuesta es un procedimiento para levantar información, datos de una población, a través de un cuestionario en el que contiene un conjunto de ítems de acuerdo con las variables investigadas. La encuesta puede ser descriptiva, explicativa o mixta (Salas, 2020).

La técnica de la encuesta fue dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, para determinar la percepción que tienen sobre la gestión del talento humano actual de esta entidad.

### **3.3 Instrumentos**

Los instrumentos son formatos técnicos que se emplean en la encuesta, entrevista, observación y se denominan: formulario de entrevista, cuestionario de encuesta y ficha de observación. Los instrumentos contienen una serie de preguntas formuladas por el entrevistador de acuerdo con el tipo de investigación (Sánchez, Fernández, & Díaz, 2021).

Los instrumentos que se diseñaron para recopilar los datos fueron tres: el primero fue una guía de entrevista para analizar los lineamientos, procedimientos y actividades de gestión del talento humano y sus subsistemas, en el subsistema requerimiento de personal se formularon 4 preguntas, en el subsistema reclutamiento y selección se definieron 5 preguntas, en el subsistema inducción tiene 1 pregunta, en el subsistema formación y capacitación 4 preguntas y en el subsistema evaluación del desempeño 4 preguntas lo que genera un total de 18 preguntas de característica cerradas.

El segundo instrumento fue una guía de entrevista para analizar los factores de competitividad de esta institución financiera; este instrumento consta de los siguientes factores: producción y operaciones 4 preguntas; contabilidad y finanzas 4 preguntas; recursos humanos 4 preguntas; comercialización 8 preguntas; con un total de 20 preguntas cerradas. El tercer instrumento es el cuestionario de encuesta para determinar la percepción del personal sobre la

gestión del talento humano actual de la cooperativa, el mismo que consta de 10 preguntas de opción múltiple.

### **3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es la entidad principal que se quiere analizar en un estudio e incluyen individuos, grupos de organizaciones, elementos (viviendas, centros comerciales, centros educativos, docentes, estudiantes) (Picón & Melian, 2014).

La unidad de análisis de este estudio de caso es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra. La población a quien se levantó la información de las variables estudiadas es el gerente y las 43 personas que trabajan en esta entidad financiera.

Tabla 7

*Matriz de operacionalización*

<b>Variable independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Gestión del talento humano	Es un sistema integrado de procedimientos que a través del departamento de recursos humanos aplica los subsistemas de: planificación, integración del talento humano.	Analizar los subsistemas de gestión del talento humano, a través de una entrevista de 18 ítems.	Requerimiento de personal	Requerimiento de personal con justificación
				Clasificación de puestos
				Análisis y descripción de puestos
				Metodología de valoración y descripción de puestos
			Reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección interno o externo
				Normativas de reclutamiento y selección
				Etapas de reclutamiento y selección
			Inducción	Políticas de reclutamiento
				Procedimiento de evaluación y selección
			Formación y capacitación	Políticas y procedimientos
Eventos de capacitación				
Evaluación del desempeño	Planes y programas de capacitación			
	Control y evaluación			
	Políticas y procedimientos			
	Objetivos, metas e indicadores			
Información general	Escalas de evaluación			
	Mecanismos de acuerdo con resultados de evaluación			
	Edad			

				Género
				Relación laboral
				Formación académica
			Percepción de la gestión del talento humano	Misión y visión
				Objetivos estratégicos
				Manual de funciones
				Proceso de inducción
				Misión del puesto de trabajo
				Incentivos
				Capacitación, formación o entrenamiento
				Evaluación del desempeño
				Resultados de la evaluación
				Influencia en la competitividad

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Competitividad	Es la capacidad de una organización para desarrollar ventajas competitivas en relación con otras	Aplicación de una entrevista con 20 ítems de las dimensiones o factores de competitividad:	Producción y operaciones	Levantamiento de procesos
				Control de operaciones
				Criterios de eficacia y eficiencia
				Principio de competitividad
			Contabilidad y finanzas	Gestión de costos

empresas, se considera el aspecto central en la sostenibilidad y éxito de una organización.	producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos, comercialización.	Recursos humanos	Monitoreo de costos
			Reducción de costos
			Minimización de costos
	Comercialización		Reglamento interno de trabajo
			Reglamento de seguridad y salud en el trabajo
			Cultura organizacional
			Clima laboral
			Estrategias de marketing
			Atención de quejas o sugerencias
			Tiempos de entrega
	Tasas de interés		
			Relación con los clientes
			Satisfacción de los clientes
			Diferenciación de sus servicios y productos
Diferenciación en atención a los clientes			

Fuente: (Saavedra, 2012)

A partir de esta matriz de operacionalización se elaboraron los cuestionarios de entrevista y encuesta que se aplicaron a los funcionarios de la Cooperativa CACMU.

## Capítulo 4: Diseño del estudio de caso

### 4.1 Recolección de la información

Para el procedimiento del levantamiento de información, recolección de datos de la gestión del talento humano y la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra, fue indispensable realizar el proceso de validación de tres instrumentos por parte de los docentes: Ing. Rocío León (DIRECTORA) e Ing. Mónica Gallegos (ASESORA), de la carrera de Administración de Empresas de la UTN.

El primer instrumento fue una guía de entrevista aplicada al gerente de la CACMU, con la finalidad de diagnosticar la gestión del talento humano y sus subsistemas de esta entidad financiera: requerimiento de personal conformada por 4 preguntas, reclutamiento y selección estructurada con 5 preguntas, inducción conformada por 1 pregunta, formación y capacitación por 4 preguntas y evaluación del desempeño establecida con 5 preguntas o ítems.

El segundo instrumento validado fue el formato de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa CACMU, con el objetivo de determinar la percepción que tienen respecto a los factores de talento humano que inciden en la competitividad de esta institución. Este cuestionario constó de información socio demográfico y 10 preguntas o ítems.

El tercer instrumento validado por parte de los docentes fue la guía de entrevista dirigida al gerente de la CACMU para el análisis de los factores de competitividad, compuesto de las siguientes dimensiones: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización, conformada por 20 preguntas o ítems.

Una vez validado estos tres instrumentos se procedió a su aplicación, de acuerdo con las escalas de Likert determinadas en cada uno de estos, obteniéndose los resultados pertinentes de acuerdo a la finalidad de cada uno de estos instrumentos; procedimiento que se aplicó en un

lapso de 5 días laborables. Para la recolección de la información se realizó una reunión preliminar con la gerencia de la CACMU, para darle a conocer el objetivo, la finalidad de esta investigación y la importancia de los datos a ser recabados, para medir la relación o no de la gestión del talento humano en la competitividad de la institución. De esta manera se coordinó una agenda de trabajo para la aplicación de las dos entrevistas a la gerencia y la encuesta al personal de esta institución. La aplicación de la entrevista tuvo un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos y la encuesta aplicada en forma directa entregándole el formato a cada empleado de esta institución con una duración de 10 minutos.

#### **4.2 Análisis de la información**

Para analizar la información recopilada de las dos entrevistas aplicadas a la gerencia de la CACMU y la encuesta al personal de esta entidad, se utilizó la estadística descriptiva, a través de la aplicación del Excel que permitió la tabulación de los resultados, definidos a través de tablas y gráficos de manera que se alcancen los objetivos específicos definidos en esta investigación y las conclusiones respectivas. Para determinar la relación de la gestión del talento humano y la competitividad, se utilizó la estadística inferencial y el análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson, que permitió medir la intensidad de la relación de estas dos variables.

#### **4.3 Presentación y análisis de resultados del caso**

En base a los objetivos delineados en el estudio de caso, se procedió a la presentación y análisis de los resultados de las dos entrevistas aplicadas al gerente de la CACMU y la encuesta al talento humano de esta institución, obteniéndose lo siguiente:

##### **4.3.1 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa CACMU**

Los resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano en la Cooperativa CACMU se realizó en base al análisis de la encuesta aplicada al personal de esta entidad



financiera y la entrevista dirigida al gerente en relación con la gestión del talento humano y sus subsistemas.

#### 4.3.1.1. Análisis de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.

##### 1.- Información general:

**Tabla 8**

*Datos generales*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20 a 25 años	0	0,00
26 a 30 años	11	25,58
31 a 35 años	12	27,91
36 a 40 años	9	20,93
41 a 45 años	9	20,93
Más de 45 años	2	4,65
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Genero</b>		
Femenino	23	53,49
Masculino	20	46,51
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Estado civil</b>		
Casado	30	69,77
Soltero	13	30,23
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Relación laboral</b>		
Nombramiento definitivo	23	53,49
Nombramiento provisional	12	27,91
Contrato ocasional	8	18,60
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Formación académica</b>		
Bachiller	0	0,00
Técnico superior	0	0,00
Profesional de tercer nivel	31	72,09
Profesional de cuarto nivel	12	27,91
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas al talento humano de la CACMU

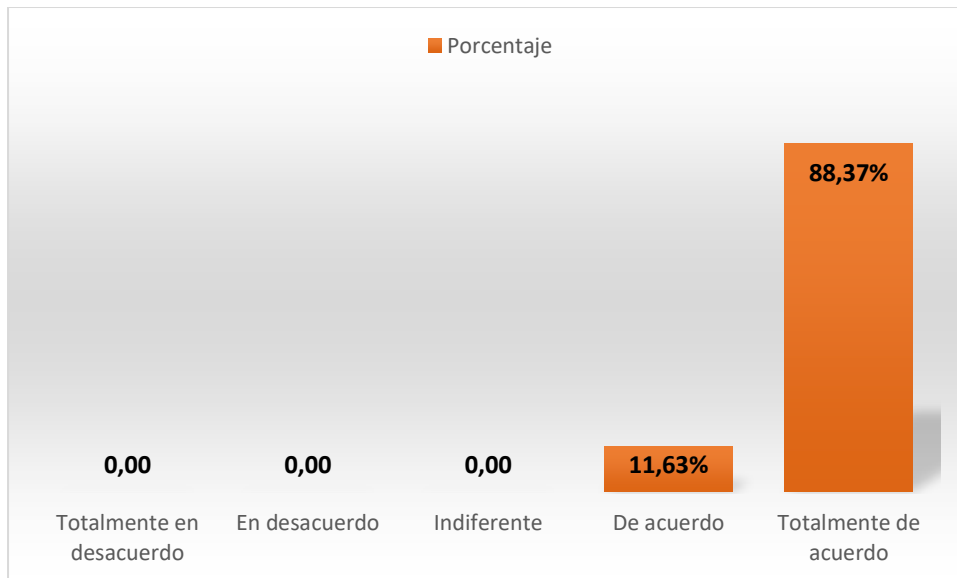
De los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la Cooperativa CACMU se determina que el mayor porcentaje se encuentra en la edad de 31 a 35 años, otro grupo se encuentra entre los 26 a 30 años, entre los más representativos. En relación con el género, se determina que en la Cooperativa CACMU, laboran más mujeres que hombres, sin embargo, la diferencia porcentual es de un 7% lo que se puede decir que existe equidad entre estos dos géneros. La mayoría del talento humano que laboran en la institución es casado. Respecto a la relación laboral, la mayoría tienen nombramiento definitivo. Según el Ministerio de Trabajo, es necesario elaborar un contrato de trabajo por escrito de cualquier naturaleza porque brinda seguridad al empleador y empleado definiendo en forma clara sus obligaciones y el acuerdo respecto a todos los términos contractuales del empleo (Ministerio del Trabajo, 2020). En lo que respecta a la formación académica, el más alto porcentaje corresponde al título de tercer nivel. La formación profesional se realiza mediante un conjunto de procesos educativos que permiten desarrollar capacidades profesionales en los individuos y tiene influencia directa en la productividad y competitividad de las organizaciones, de manera que mejore la calidad de la actividad laboral (Quintana, Llerena, & Morales, 2020).

## **2.- Cuestionario**

**1.- ¿Se le ha dado a conocer la misión y visión de la institución, las intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva?**

### **Figura 2**

*Misión y visión*

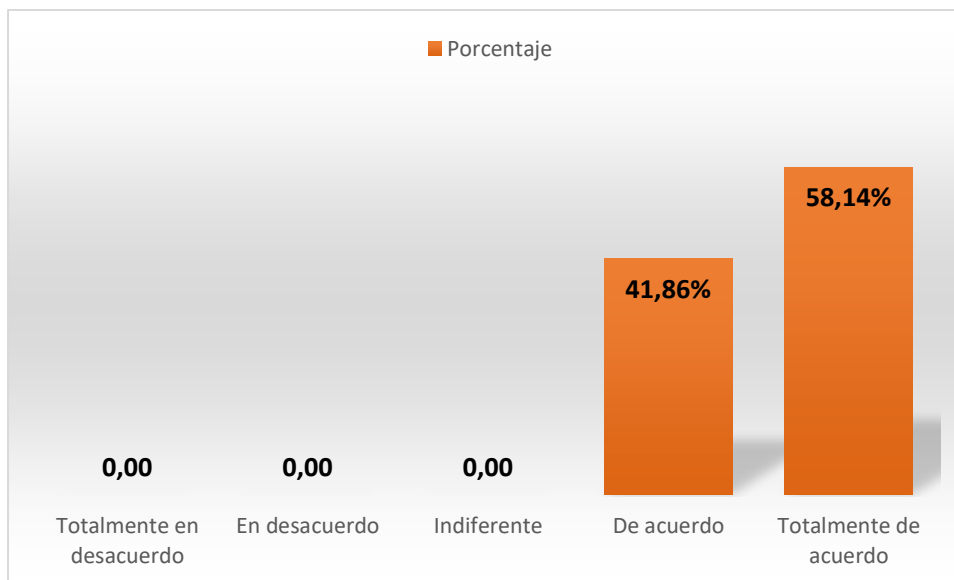


Respecto al conocimiento de la misión y visión, intenciones y fundamentos de la institución para la ventaja competitiva, los trabajadores encuestados manifiestan que si les han dado a conocer. El direccionamiento estratégico, la formulación de la misión, visión, principios y valores es un factor fundamental porque orienta al cumplimiento de los objetivos empresariales independiente de su actividad económica adaptándose a los cambios exigidos por el ámbito externo, las condiciones internas de la empresa, por tanto, el contenido del direccionamiento estratégico debe ser difundido en todo el personal (González, Salazar, & Ortiz , 2019). El direccionamiento estratégico es considerado como herramienta para la generación de ventaja competitiva en el sector de las pymes porque facilitan la consecución de los objetivos en entornos cambiantes como la globalización (Ruiz, 2019). Definiendo el direccionamiento estratégico: misión, visión, guía el desarrollo de las acciones en las organizaciones para alcanzar y mantener posición competitiva en el mercado (García, Durán, & Cardeño, 2017).

## 2.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa que definan la diferencia respecto a sus rivales en el mercado?

**Figura 3**

*Objetivos estratégicos*

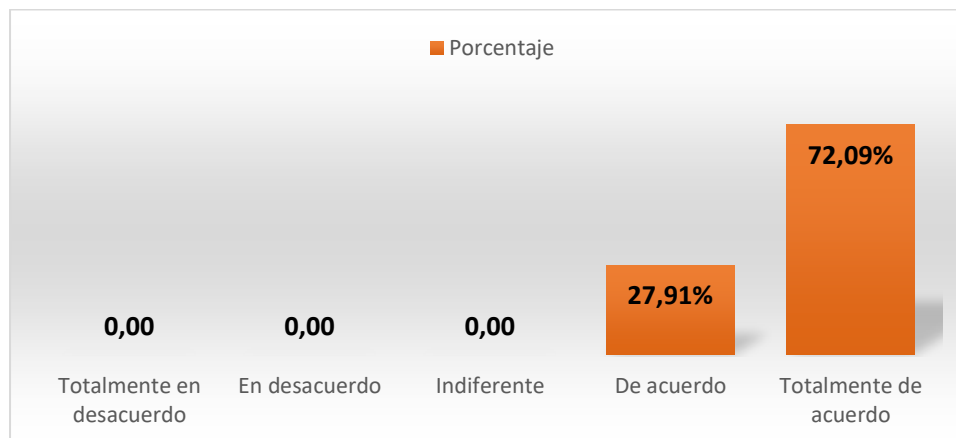


Los resultados de la encuesta reflejan que en la cooperativa si les han socializado los objetivos estratégicos que hacen la diferencia ante sus rivales en el mercado. Las organizaciones tienen que formular sus objetivos estratégicos y dar a conocer a nivel interno y sus clientes, proveedores y partes interesadas como una parte integral que asegure el crecimiento y rentabilidad de sus objetivos (Bermudez, 2018). Los objetivos estratégicos son un pilar clave en las empresas en él se establecen los objetivos – metas a largo plazo y son el fundamento para estructurar el plan estratégico por tanto debe captar el compromiso de su personal para ejecutarlo (Trenza , 2018). La estructura de los principios corporativos, misión, visión, conlleva en las empresas a crear ventaja competitiva e implica al personal gestionar sus conocimientos de manera efectiva para coordinar sus procesos de forma efectiva (Gutiérrez, Rozo, & Flórez, 2018).

**3.- ¿La cooperativa dispone de un manual de funciones, para la asignación correcta de las competencias en los diferentes cargos, para generar competitividad?**

**Figura 4**

*Manual de funciones*

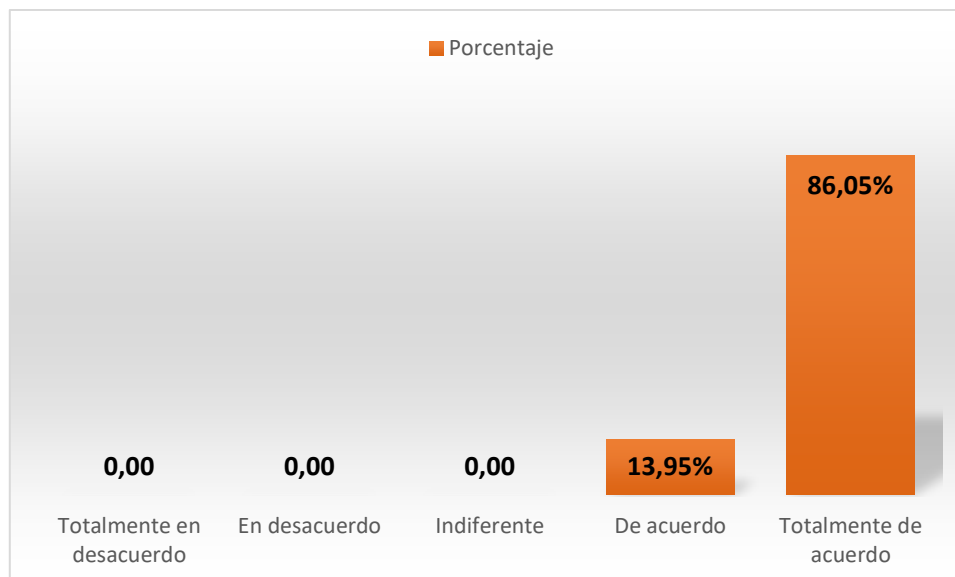


De la encuesta aplicada se determina que la cooperativa si dispone de un manual de funciones, para la asignación correcta de las competencias en los diferentes cargos, que les permita generar competitividad. El manual de funciones es una herramienta de apoyo para asegurar que los procedimientos y las funciones que tiene el personal en cada puesto de trabajo sea de fiel cumplimiento y responsabilidad en una organización que le permita alcanzar los objetivos de competitividad (Nuñez M. , 2019). Los manuales de funciones son una pieza fundamental en todas las organizaciones porque establecen de forma específica las funciones, requisitos y los aspectos de coordinación de cada uno de los puestos de trabajo, de forma que su implementación es un punto clave para que el personal alcance alto desempeño y productividad (Febre & Vera, 2019).

**4.- ¿Al ingreso a su puesto de trabajo recibió el proceso de inducción respectivo, para mejorar el desempeño laboral que permita alcanzar niveles de productividad y competitividad empresarial?**

## Figura 5

### Proceso de inducción

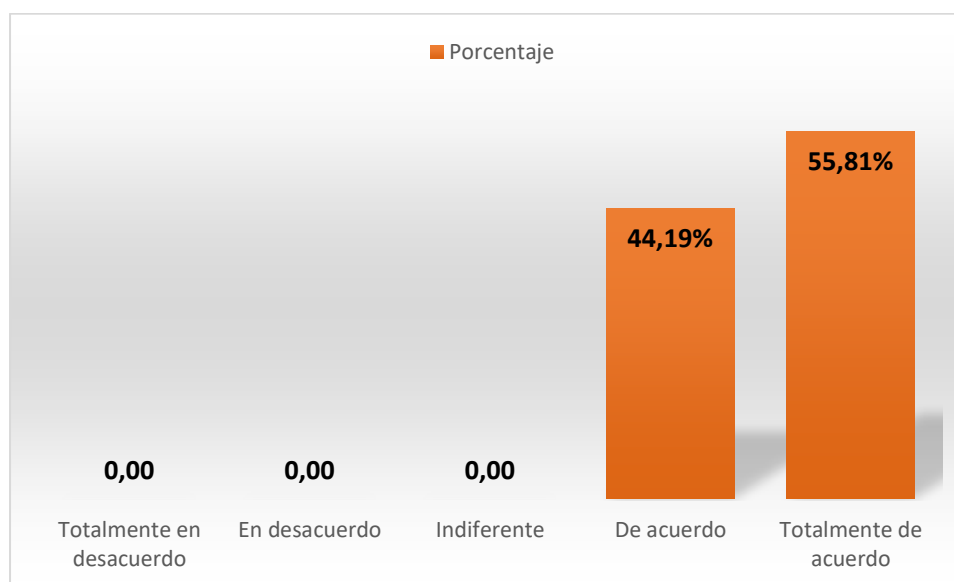


Respecto al proceso de inducción, el personal encuestado afirma que, si ha recibido este proceso para ingresar a su puesto de trabajo, para mejorar el desempeño laboral que le permita alcanzar niveles de productividad y competitividad empresarial. En la integración del talento humano el procedimiento de inducción al personal que ingresa a la empresa es de importancia para que disponga de información respecto a su puesto de trabajo y la interrelación con otros puestos de la empresa, entre los beneficios más importantes están facilitar el aprendizaje de sus funciones y procesos, mejorar la interrelación con otros trabajadores y alcanzar rendimientos con altos niveles de productividad (Panez, 2020). Las actividades de inducción permiten al nuevo trabajador que ingresa a un puesto de trabajo, fortalecer las competencias laborales e interactuar con otros puestos de trabajo que tiene relación directa, lo que le permite lograr óptimos rendimientos, la productividad y competitividad que la organización requiere para posicionarse en el mercado (Díaz, 2020).

**5.- ¿Conoce cuál es la misión de su puesto de trabajo, que le permita cumplir con eficiencia y que pueda realizar mejoras en su gestión?**

**Figura 6**

*Misión del puesto de trabajo*

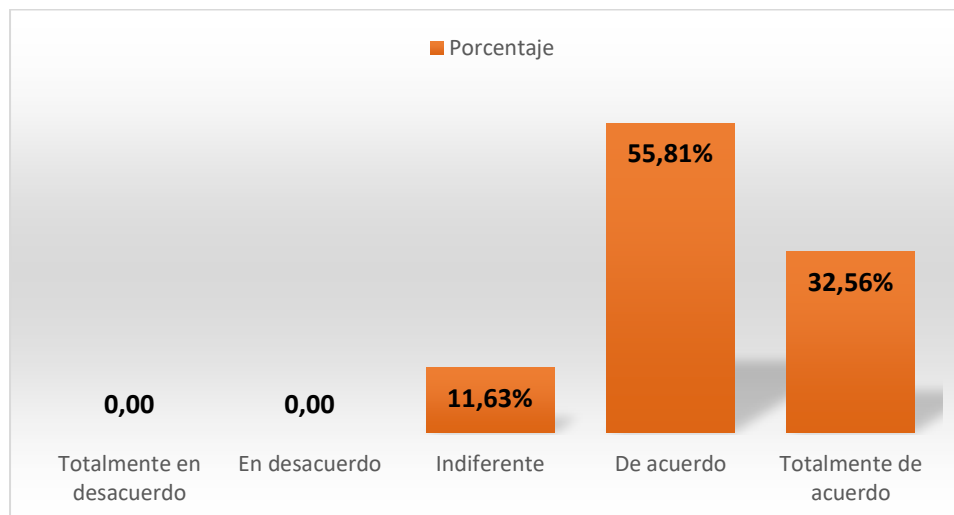


En relación con el conocimiento de la misión del puesto de trabajo, los encuestados sostienen que, si conocen, porque les permite cumplir con eficiencia y realizar mejoras en su gestión. Al desarrollar el manual de funciones de cada puesto de trabajo es pertinente definir la misión del mismo, con la finalidad de fundamentar los principios y el aporte que realiza este puesto de trabajo en la consecución de los objetivos y metas de la empresa, para que promueva en el personal motivación, capacidad de trabajo (León, 2018). En la descripción de los puestos de trabajo, uno de los procedimientos relevantes es formular la misión de este, describiendo las políticas, conocimientos, habilidades y aptitudes que debe disponer el personal que realiza las funciones en este puesto de trabajo, aportando beneficios a la organización en la mejora de la productividad y competitividad (Espinosa, 2021).

**6.- ¿En la cooperativa tienen algún tipo de incentivos para el personal, para mejorar la productividad y competitividad?**

**Figura 7**

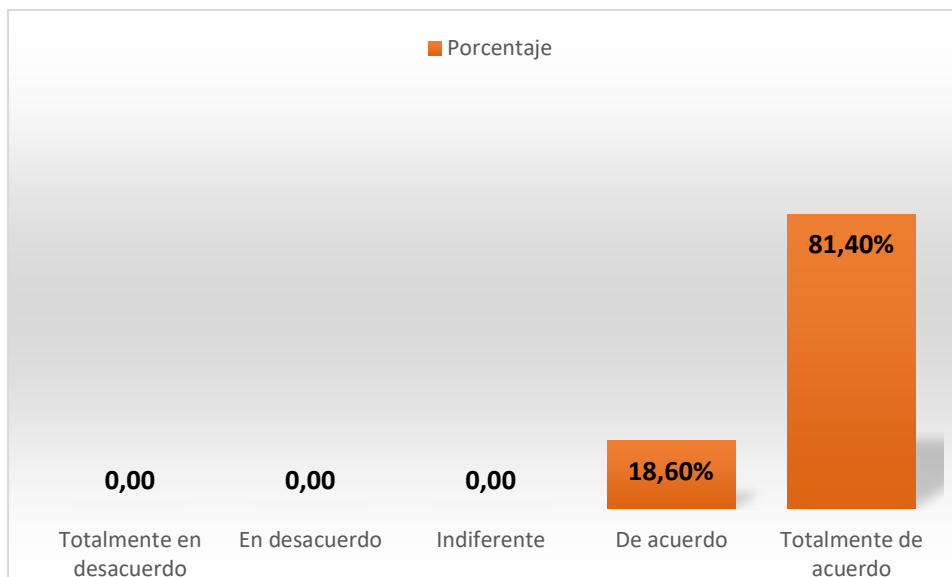
*Incentivos*



Los trabajadores encuestados sostienen que la cooperativa si tiene incentivos para el personal que le permita mejorar la productividad y competitividad. Un pilar fundamental en la gestión del talento humano son los incentivos laborales que son formas de motivar al talento humano de la empresa, para que mejore los niveles de rendimiento y su productividad. Estos beneficios pueden ser sociales, económicos, académicos, lo que se consigue mayor compromiso en el personal y el mejoramiento del ambiente laboral (Mesa, 2020). Los incentivos es un componente de la gestión del talento humano, con la finalidad de fortalecer la productividad laboral y el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, así como incrementar el rendimiento en los puestos de trabajo en los productos y bienes que produce la empresa para alcanzar competitividad (García P. , 2021).

**7.- ¿La entidad cuenta con un programa de capacitación, formación o entrenamiento, para fortalecer los conocimientos, experiencias y alcanzar óptimos niveles de eficacia y eficiencia?**



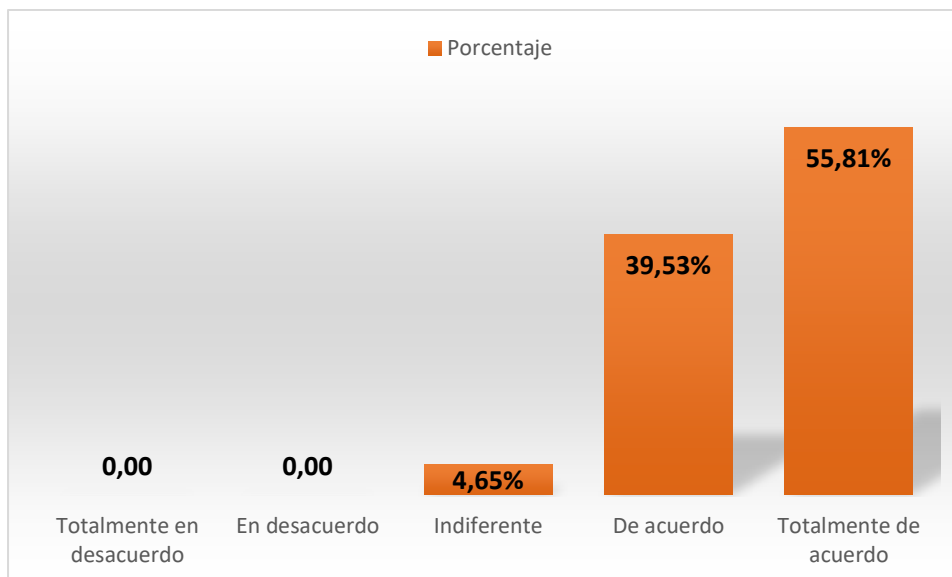
**Figura 8***Capacitación, formación o entrenamiento*

De las encuestas aplicadas, se determina que la cooperativa si tiene un programa de capacitación, formación o entrenamiento para fortalecer los conocimientos, experiencias y alcanzar niveles de eficacia y eficiencia. Los diversos factores como la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales – administrativos son importantes para alcanzar ventajas competitivas, el desempeño y la eficiencia productiva de las empresas (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019). Las políticas y programas de capacitación en las empresas, tiene como finalidad actualizar, innovar los conocimientos, desarrollo de competencias del personal para impulsar la eficacia y eficiencia en los procesos que desarrollan, mejorando en forma continua los niveles productivos en las empresas (García B. , 2018).

**8.- ¿En la cooperativa se realiza la evaluación del desempeño del personal, para mejorar las competencias laborales y elevar el nivel de competitividad?**

## Figura 9

### Evaluación del desempeño

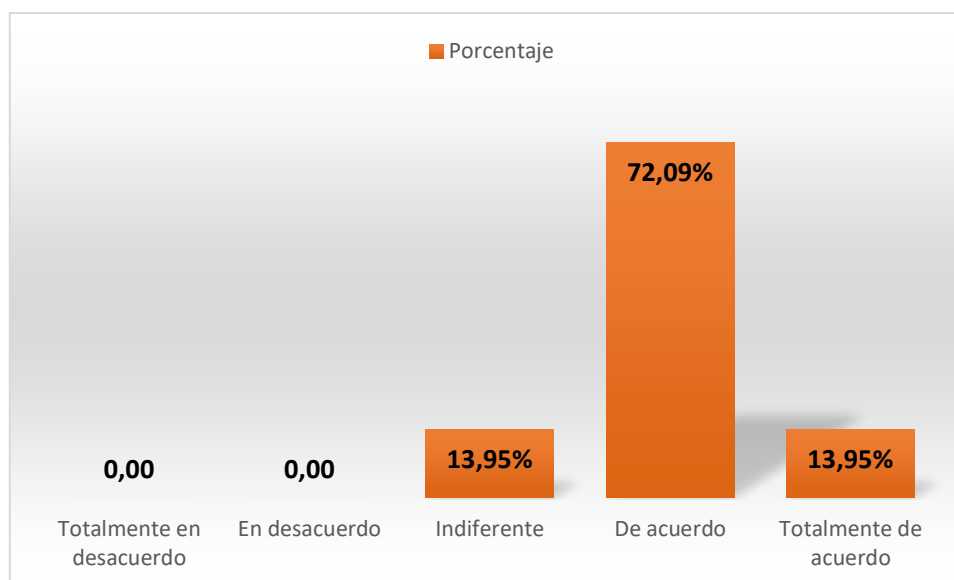


Actualmente en la cooperativa CACMU si se realiza la evaluación del desempeño del personal, para mejorar las competencias laborales y elevar el nivel de competitividad. La evaluación del desempeño en los procesos de gestión del talento humano se fundamenta en una programación institucional y sus resultados tienen como finalidad medir, estimular los procesos que han desarrollado el personal en sus puestos de trabajo y en sus unidades organizacionales (Figueiras, 2021). El propósito de la evaluación del desempeño es desarrollar normativas, procedimientos que permiten medir los resultados y las metas alcanzadas en los puestos de trabajo, con la finalidad de incorporar programas de reconocimientos, promoción, ascensos, estímulos de capacitación, para alcanzar un mejoramiento continuo en las actividades, productividad del personal (Pérez O. , 2021).

**9.- ¿Le han dado a conocer los resultados de su evaluación del desempeño, que le permita minimizar los problemas en su puesto de trabajo y alcanzar mayor productividad?**

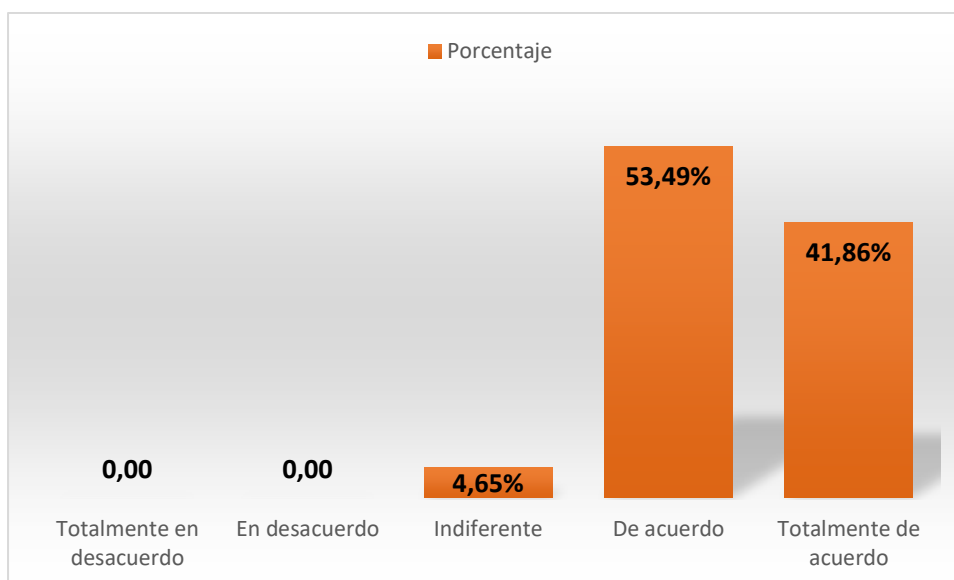
**Figura 10**

*Resultados de la evaluación del desempeño*



Los resultados de la encuesta reflejan que al personal si les han dado a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, que le permita minimizar los problemas en su puesto de trabajo y alcanzar mayor productividad. Los resultados de la evaluación del desempeño tienen como finalidad principal que el personal disponga de una valoración cualitativa y cuantitativa, contribuyendo al desarrollo profesional, al aumento de la productividad de la empresa, generar espacios de comunicación, aumentar la motivación y compromiso, prevenir y detectar problemas en los puestos de trabajo y en caso de calificación insuficiente seguir el procedimiento respectivo (Vargas, 2022). Los resultados de la evaluación del desempeño del personal serán considerados como parte de calificación anual de objetivos alcanzados en ese año y si hubiera obtenido puntajes aceptables y excelentes, la empresa formula políticas de desarrollo profesional de incentivos para mejorar el nivel de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral (Pérez O. , 2020).

**10.- ¿Considera que la gestión del talento humano influye en la competitividad de la cooperativa?**

**Figura 11***Influencia en la competitividad*

La mayoría del personal encuestado sostiene que la gestión del talento humano sí influye en la competitividad de la cooperativa. Los procesos de gestión del talento humano son un instrumento relevante para la actuación de los trabajadores de una empresa pública o privada, ya que permite integrar talento humano calificado, mejorar el desempeño, en un marco de principios éticos responsables, que son fundamentales para que las empresas alcancen niveles de competitividad y sustentabilidad económica, financiera (Pérez M. , 2019). Los procedimientos de gestión del talento humano es un factor de competitividad en las empresas, basada en políticas, lineamientos y un conjunto de acciones que fortalecen la integración del talento humano, clima laboral, cultura organizacional, desempeño laboral, eficiencia y productividad, competitividad de las organizaciones (Alava, 2021).

#### **4.3.1.2. Análisis de la entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.**

Utilizando un enfoque sistémico para la levantar información específica de los componentes: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación y

capacitación, evaluación del desempeño, a través de un formato de entrevista de 18 preguntas, permitió identificar la gestión del talento humano y sus conexiones entre ellas, a través de las respuestas que a continuación se detallan en el formato respectivo:

**Tabla 9**

*Entrevista aplicada al gerente de la CACMU sobre gestión del talento humano*

Pregunta	Respuestas	
	Si	No
<b>1. Requerimiento de personal</b>		
1.1. ¿Realiza la gerencia el requerimiento del personal con la justificación respectiva para cubrir vacantes o nuevos puestos, que permitan desarrollar productos y servicios financieros de calidad para ser competitivos?	X	
1.2. ¿Formula la clasificación de puestos utilizando métodos y procedimientos aplicables para la organización, que garantice la eficiencia del personal y contar con talento humano más competente del mercado?	X	
1.3. ¿Realiza el análisis y descripción de puestos determinando el rol, atribuciones y responsabilidades, basada en competencias?	X	
1.4. ¿Dispone de metodología de valoración y descripción de puestos, que se constituya en la base para garantizar el funcionamiento eficaz, eficiente de la institución?	X	
<b>2. Reclutamiento y selección</b>		
2.1. ¿En el proceso de reclutamiento y selección para definir el aspirante idóneo que cumpla con los requisitos para el puesto se realiza a nivel interno o externo, asegurando contar con personal calificado y competente?	X	
2.2. ¿Disponen de normativas de reclutamiento y selección de personal, como un procedimiento para encontrar el talento humano que cubra el puesto adecuado y alcance el óptimo desempeño?	X	
2.3. ¿Tienen definido las etapas de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con los propósitos de competitividad de la organización?	X	
2.4. ¿Dispone la institución de políticas de reclutamiento y convocatoria de personal, para garantizar el proceso de selección que sea menos compleja y costosa?	X	
2.5. ¿Disponen del procedimiento de evaluación y selección mediante el cual se evalúa y escoge el personal para ocupar el puesto de trabajo basándose en competencias técnicas y profesionales?	X	
<b>3. Inducción</b>		
3.1. ¿Tiene la institución políticas y procedimientos de inducción, para una adecuada inserción del personal que se ajuste a las nuevas interacciones del mercado que exige óptimos niveles de competitividad?	X	

---

#### 4. Formación y capacitación

- |   |   |
|---|---|
| 4.1. ¿La institución dispone de políticas y procedimientos para formular eventos de capacitación que fortalezcan la productividad del talento humano en sus puestos de trabajo y en las metas de la organización? | X |
| 4.2. ¿Se actualiza al personal para desarrollar competencias y habilidades con la finalidad de impulsar la eficacia y eficiencia de los procesos?   | X |
| 4.3. ¿Se realiza planes y programas de capacitación en forma anual que permitan alcanzar a la organización impactos positivos para enfrentar a la competencia?  | X |
| 4.4. ¿Se controla y evalúa los programas de capacitación, para innovar los principios de productividad y competitividad en el funcionamiento de la organización?  | X |

#### 5. Evaluación del desempeño

- |  |   |
|--|---|
| 5.1. ¿La organización ha establecido políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en busca de desarrollar comportamientos que garanticen la competitividad de la institución?  | X |
| 5.2. ¿Se han definido objetivos, metas e indicadores cualitativos, cuantitativos para la evaluación del desempeño del personal como parte de la cultura organizacional que permite al talento humano alcanzar las competencias necesarias para un desenvolvimiento productivo? | X |
| 5.3. ¿Disponen de escalas de evaluación de los resultados de evaluación del desempeño, como un comportamiento relevante que contribuya a mejorar la calidad, el precio de los productos y servicios financieros?   | X |
| 5.4. ¿Tienen definido mecanismos para aplicar al personal de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño que permita potenciar las habilidades y destrezas en toda la cadena productiva de la organización?  | X |
- 

Fuente: Entrevista al gerente de la CACMU

Elaborado por. Los autores

Del análisis de la entrevista en la dimensión requerimiento de personal, la institución si realiza los procedimientos respectivos de acuerdo con las necesidades, vacantes que tiene de manera que se garantice la eficiencia del personal, a la vez contar con un talento humano competitivo basado en competencias. El proceso de requerimiento de personal en el que se busca encontrar el personal más idóneo de calidad de acuerdo con las necesidades que tiene la empresa, tiene ventajas específicas en obtener personal calificado, adecuado, que se ajusta a la estructura de la empresa y es un respaldo para el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas

y operativas (Pérez O. , 2019). El requerimiento del personal está de acuerdo con el análisis y descripción de puestos que requiere la organización para cumplir con su misión y objetivos empresariales, tiene un impacto en la contribución para obtener personal de acuerdo con las necesidades específicas de cada puesto, determinando los factores de competencias, complejidad del puesto, responsabilidad, con la finalidad de alcanzar un alto desempeño y las metas de la empresa (Chiavenato, 2020).

De los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la CACMU, se establece que si realiza los procedimientos correspondientes a reclutamiento y selección como un proceso mediante el cual realiza la definición y selección del personal idóneo, que cumpla con los requisitos determinados en ese puesto en esta institución. El reclutamiento y selección de personal se sustenta en los principios de legalidad, transparencia, credibilidad que tiene como finalidad principal calificar al personal idóneo en los puestos de trabajo de las empresas, para lo cual los aspirantes deben cumplir con los requisitos, competencias necesarias, de acuerdo con las bases del concurso desarrollado en la convocatoria respectiva (Arzate, 2018). La importancia del reclutamiento y selección del personal juega un papel relevante en la integración del talento humano en las empresas, ya que permite medir en los candidatos potenciales aspectos de las competencias como requisito fundamental para ocupar el puesto en una forma correcta y eficiente, cumpliendo con los requisitos de acuerdo con las bases del concurso que formuló la empresa (Flores, 2021).

En relación con la dimensión inducción, los resultados de la entrevista demuestra que la institución si dispone políticas y procedimientos para una adecuada inserción del personal, para alcanzar niveles óptimos de competitividad. La inducción es un mecanismo que garantiza una adecuada inserción del personal que ha cumplido con los requisitos en el concurso de méritos y oposición de un puesto de trabajo y forma parte de la cultura organizacional que deben aplicar las empresas en su proceso de gestión del talento humano (Santiz, 2020). La

inducción del personal tiene importancia en las empresas porque permite orientar al nuevo trabajador la posición que tiene su puesto de trabajo y la interrelación con otros, conocer los aspectos estratégicos operativos que tiene la empresa, favoreciendo el sentido de pertinencia que se traduce en mejores desempeños, facilitando la eficiencia y eficacia en los objetivos de la empresa (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Respecto a la formación y capacitación, la gerencia de esta institución si desarrolla el impulso a la eficacia y eficiencia de los procesos, la formulación de planes y programas de capacitación, con la finalidad de alcanzar impactos positivos para enfrentar a la competencia. De esta información se determina que no disponen de políticas y procedimientos para formular eventos de capacitación, así como de control y evaluación de los programas que se desarrollan en el tema de capacitación que permita interactuar con los principios de productividad y competitividad en el funcionamiento de la organización. Los programas de capacitación constituyen un conjunto de procesos de la gestión de talento humano, con la finalidad de mejorar, fortalecer las habilidades, destrezas, perfiles ocupacionales del personal, que asegure la consecución de metas productivas y competitivas (Chávez & Vizcaino, 2017). El proceso de capacitación es un factor fundamental en la productividad de las empresas, debido al desarrollo de las competencias del personal viabilizando el uso adecuado de los recursos, el manejo de sus procedimientos, para alcanzar el desarrollo, la innovación de la empresa y enfrentar a la competencia con respuestas productivas (Galindo, 2021).

Del resultado de la entrevista en lo referente a evaluación del desempeño, la cooperativa si dispone de políticas y procedimientos, sustentado en metas e indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar el desempeño de su personal, como parte de una cultura organizacional, para fomentar los niveles de productividad, que contribuya a mejorar la calidad de los productos y servicios financieros y competir con otras entidades financieras. La evaluación del desempeño es un subsistema fundamental en la gestión del talento humano,



usando parámetros cualitativos y cuantitativos que permiten medir los resultados y metas alcanzadas por el personal en sus puestos de trabajo (Jara & Asmat, 2018). La evaluación del desempeño generalmente se aplica en las empresas en forma semestral o anual, de acuerdo con escalas de evaluación que permiten medir en forma objetiva las metas y resultados que alcanzó el personal de acuerdo con las metas y objetivos de la empresa (Gaspar, 2021).

#### 4.3.2 Determinación de los factores de Talento Humano que inciden en la competitividad de la Cooperativa CACMU

Para determinar los factores del talento humano que inciden en la competitividad de la cooperativa CACMU, se determinaron las dimensiones o variables: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización. Los resultados de esta entrevista son los que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Entrevista al gerente de la CACMU sobre factores de competitividad*

Dimensión	Indicador	Análisis: Competitividad empresarial		
		Si	No	N/A
<b>Producción y operaciones</b>	¿Se han levantado los procesos con la participación del talento humano en la institución?	X		
	¿Se efectúa un control de las operaciones que realiza el personal en la generación de los servicios financieros?	X		
	¿Se evalúa los criterios de eficacia y eficiencia en las operaciones que realiza el talento humano?	X		
	¿Considera que las operaciones que realiza el talento humano tienen principios de competitividad?	X		
	<b>Subtotal</b>	<b>4</b>		
<b>Contabilidad y finanzas</b>	¿Se desarrolla procedimientos para una gestión de costos de los productos y servicios financieros?	X		
	¿Se monitorean los costos del personal para fortalecer la toma de decisiones financieras?	X		

	¿El talento humano aplica principios de reducción de costos en sus operaciones?		X
	¿Considera usted que se minimiza los costos con la capacitación y perfeccionamiento del personal?	X	
	<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Recursos humanos</b>	¿Dispone la cooperativa del Reglamento Interno de Trabajo?	X	
	¿Cuenta la cooperativa con el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo?	X	
	¿Se evalúa la cultura organizacional en la cooperativa?	X	
	¿Se mide el clima laboral en la cooperativa?	X	
	<b>Subtotal</b>	<b>4</b>	
<b>Comercialización</b>	¿Se formulan estrategias de marketing para mejorar la competencia?	X	
	¿Se atienden las quejas o sugerencias de los clientes para mejorar la competitividad?	X	
	¿Se cumplen con los tiempos de entrega de productos financieros?		X
	¿Las tasas de interés que mantiene la institución son analizadas y establecidas por parte del personal pertinente como un factor diferenciador?	X	
	¿Se mantiene una óptima relación con los clientes?	X	
	¿Se realiza evaluaciones del nivel de satisfacción de los clientes que permita introducir políticas que mejoren la competitividad?	X	
	¿Aplica la cooperativa estrategias de diferenciación de sus servicios y productos financieros?	X	
	¿Se realizan acciones para mantener activo los principios de diferenciación en atención a los clientes?	X	
	<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>2</b>

Fuente: Entrevista al gerente de la CACMU

Elaborado por. Los autores

Del análisis de la entrevista en la dimensión producción y operaciones, la organización si cumple, considerando que si tienen levantado los procesos, que se efectúa un control de las

operaciones, que se evalúan los criterios de eficacia y eficiencia como principios de competitividad. Al aplicar el cruce de datos con las preguntas de la encuesta aplicada al personal de la CACMU, específicamente con la pregunta 4, el 86% manifiesta que está totalmente de acuerdo que la institución si tiene un proceso de inducción respectivo que contribuye el desempeño laboral permitiendo alcanzar niveles de productividad y competitividad empresarial. Al contrastar con la pregunta 7, el 81% del personal encuestado sostiene que la entidad si cuenta con programas de capacitación, formación o entrenamiento para fortalecer los conocimientos, experiencias y alcanzar nivel de eficacia y eficiencia que son inductores de competitividad. Las operaciones para generar bienes y servicios deben estar delineadas bajo el enfoque de gestión por procesos, para alcanzar mejores niveles de planificación, control y evaluación, una mejora continua que se traduce en mayor competitividad empresarial (Dore, 2021). El área de operaciones generalmente en las empresas son las zonas económicas, donde se realizan los bienes y servicios de una organización, por lo que deben estar delineadas en forma sistémica, clara a través del levantamiento de los procedimientos respectivos, que le permita al talento humano alcanzar rendimientos óptimos y a la empresa cumplir con criterios de competitividad (Castro J. , 2022).

Los resultados de la entrevista en lo referente a contabilidad y finanzas señalan que si dispone de procedimientos para una gestión de costos de los productos y servicios financieros que mantiene la institución, que si se realiza monitoreo de los costos que fortalecen la toma de decisiones financieras y que permite minimizar los costos para generar ventaja competitiva. Con los resultados de la encuesta aplicada al personal de la CACMU en la pregunta 5, el 56% manifestaron que están totalmente de acuerdo y el 44% está de acuerdo que la institución les da a conocer la misión del cargo lo que permite cumplir con eficiencia que uno de los factores que favorece alcanzar los niveles de competitividad en los productos y servicios financieros que oferta esta institución. Un componente fundamental para la competitividad de la empresa

son los aspectos contables, financieros, desde una perspectiva de planificación y control presupuestario de los costos y gastos, lo que determina que las empresas alcancen niveles de rentabilidad operativa de su patrimonio, activos, mejorando su posición económica, financiera (Cuadrado, Cárdenas, & Reyes, 2022). Los procedimientos contables, financieros forman parte de la estructura interna de las organizaciones para permitir mayores niveles de eficiencia productiva y de esta manera ser competitivos en el mercado, usando en forma productiva sus recursos (Elizalde & Pomaquero, 2018).

En lo que respecta a recursos humanos, los resultados de esta entrevista establecen que, si cumple en su totalidad, considerando que disponen del reglamento interno de trabajo, del reglamento de seguridad y salud en el trabajo, de la evaluación de la cultura organizacional y clima laboral, lo que ocasiona desempeños eficientes y eficaces de su personal. Articulando esta información de la encuesta aplicada al personal de la CACMU, con la pregunta 1, el 88% manifestó estar totalmente de acuerdo que le dieron a conocer la misión y visión de la institución, las intenciones (objetivos estratégicos y operativos), que fundamentaron sus acciones para alcanzar ventaja competitiva en sus puestos de trabajo y en la institución. De esta información se puede deducir que según las respuestas de los encuestados en la pregunta 3, el 72% sostienen que, si se les ha dado a conocer el manual de funciones, por lo que genera el valor de sustento emitido por la gerencia en lo que respecta al Reglamento Interno de Trabajo. Al realizar el cruce con la pregunta 6 de la encuesta se obtiene que el 56%, están de acuerdo de que la cooperativa si aplica tipos de incentivos para el personal para mejorar la productividad y competitividad. De la información obtenida en las encuestas en la pregunta 8, el 56% del personal manifestaron que la gestión del talento humano realiza evaluación del desempeño, con la finalidad de mejorar las competencias laborales y elevar el nivel de competitividad. Los recursos humanos en las empresas son el factor fundamental para alcanzar ventaja competitiva a mediano y largo plazo, por lo que la gestión del talento humano debe

implementar todos los subsistemas desde el requerimiento de personal, hasta la evaluación del desempeño (Aular, 2018). El factor humano es elemento más importante en la estructura organizacional y funcional de las empresas, ya que permite el uso óptimo de los recursos tecnológicos, materiales, económicos, financieros, fortaleciendo los ámbitos de productividad y competitividad en las empresas (Pérez M. , 2019).

Referente a la comercialización las respuestas de la entrevista son positivas demostrando que la institución si formula estrategias de marketing para mejorar su competencia, disponen de procedimientos de atención de quejas, cumplen con los tiempos de entrega de sus productos financieros, mantienen optimas relaciones con los clientes y desarrollan estrategias de diferenciación de sus servicios financieros. Los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la CACMU, en la pregunta 2, se obtiene que el 58% manifiestan que la entidad si dispone de objetivos estratégicos en los que se incluye, acciones de marketing, comercialización, para generar diferenciación en sus productos y servicios financieros generando una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado. Las estrategias de marketing, especialmente las genéricas de liderazgo en costos, diferenciación en el producto y segmentación del mercado, forman parte de las estrategias competitivas que permiten a las empresas alcanzar una mayor posición en el mercado y niveles de rentabilidad, de acuerdo con sus ventajas competitivas (Maldonado & Franco, 2018). Las estrategias de marketing como las de marketing mix, las genéricas, horizontales, transversales, son acciones y alternativas para alcanzar niveles de competitividad, para aprovechar las oportunidades con sostenibilidad corporativa, de manera que esta herramienta permite desarrollar estrategias para generar ventaja competitiva en las empresas (Santistevan, Merchán, & Mero, 2022).

### **Coefficiente de correlación de Pearson**

El coeficiente de correlación de Pearson se aplicó para determinar la incidencia de la gestión del talento humano y la competitividad con los valores obtenidos de la encuesta y

entrevista de gestión de talento humano de las dimensiones: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación y capacitación, evaluación del desempeño y las dimensiones de competitividad: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización, valores que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Valores de gestión del talento humano y competitividad*

<b>Dimensiones: GTH / Competitividad</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
Requerimiento de personal - Producción y operaciones	4	4	16	16	16
Reclutamiento y selección - Contabilidad y finanzas	5	3	25	9	15
Inducción - Recursos humanos	1	4	1	16	4
Formación y capacitación- Comercialización	2	7	4	49	14
Evaluación del desempeño	4	0	16	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>62</b>	<b>90</b>	<b>49</b>

Elaborado por: Los autores

Con los valores obtenidos se procede a aplicarlos en la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n(\sum X^2) - (\sum X)^2) (n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Donde:

n= número de dimensiones observadas

$\sum X$  = suma de los valores de la variable X

$\sum Y$  = suma de los valores de la variable Y

$(\sum X^2)$  = suma de los valores de X elevados al cuadrado

$(\sum X)^2$  = cuadrado de la suma de los valores de X

$(\sum Y^2)$  = suma de los valores de Y elevados al cuadrado

$(\sum Y)^2$  = cuadrado de la suma de los valores de Y

$\sum XY$  = suma de los productos de X y Y

$$r = \frac{5(49) - (16)(18)}{\sqrt{5(62) - (16)^2} \sqrt{5(90) - (18)^2}}$$

$$r = \frac{245 - 288}{\sqrt{(310 - 356)(450 - 324)}}$$

$$r = \frac{43}{\sqrt{(46)(126)}}$$

$$r = \frac{43}{\sqrt{5.796}}$$

$$r = \frac{43}{76.13}$$

$$r = 0.56$$

### 4.3.3 Evaluación del nivel de incidencia de los factores de Talento Humano en la competitividad de la Cooperativa.

Para evaluar el nivel de incidencia de los factores (dimensiones) del talento humano en la competitividad de la Cooperativa CACMU, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson que permitió describir los valores que pueden tener de -1.00 a +1.00, determinándose de esta manera el tipo de intensidad positiva o negativa. Para interpretar el tipo de intensidad del coeficiente de Pearson se utilizó la siguiente tabla de valoración:

**Tabla 12**

*Cuadro resumen de la intensidad del coeficiente de correlación de Pearson*

Correlación	Valores
<b>Correlación negativa</b>	

Correlación negativa débil	-0 a -0.25
Correlación negativa moderada	-0.25 a -0.50
Correlación negativa intensa	-0.50 a -1.00
<b>Correlación positiva</b>	
Correlación positiva débil	0 a 0.25
Correlación positiva moderada	0.25 a 0.50
Correlación positiva intensa	0.50 a 1.00

Fuente: (Mason, Lind, & Marchal, 2016)

El coeficiente de correlación midió la intensidad de la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad obteniéndose un valor de 0.56 que significa correlación positiva intensa, es decir que los subsistemas de: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación – capacitación, evaluación del desempeño, tienen una relación directa e inciden en forma positiva en los factores o dimensiones de competitividad: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización. Esto se puede sustentar en el estudio elaborado por (Herrera & Chauca , 2022), cuyo objetivo es determinar la incidencia de la gestión del capital humano en la competitividad de las pymes del sector manufacturero del DMQ, determina que la gestión del talento humano con sus procedimientos, si permite incrementar los niveles de productividad y competitividad, usando el coeficiente de Pearson de 0.674 que significa correlación positiva fuerte, existiendo una relación muy significativa, sustentado en la recopilación de información de 376 pymes del sector manufacturero. Por otra parte, (Buste & Zambrano, 2022), en su estudio referente a la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del comisariato Cleymer, del análisis de los datos aplicando el coeficiente de Pearson se establece un valor de 0.751 que significa una relación positiva fuerte o alta de la variable gestión del talento humano y el desempeño empresarial (productividad - competitividad), señalando una



relación estadística directa existente entre estas dos variables. De la misma manera, (Iturralde, Paltan, & Ollague, 2020), es su investigación sobre la gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas, se establece un valor de coeficiente de Pearson de 0.31, demostrando que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano y el éxito competitivo, por lo tanto se acepta la hipótesis que la gestión del talento humano influye en el éxito competitivo de las medianas empresas de Machala.

A continuación, se procedió a relacionar el resultado de esta investigación con otros estudios, investigaciones realizadas que se detallan a continuación:

### Tabla 13

*Estudios realizados del nivel de incidencia de la gestión del talento humano y la competitividad*

<b>Autor</b>	<b>Estudios / Investigaciones</b>	<b>Resultados</b>
(Herrera & Chauca, 2022)	En su estudio cuyo objetivo es determinar la incidencia de la gestión del capital humano en la competitividad de las pymes del sector manufacturero del DMQ.	Determinó un coeficiente de Pearson de 0.674 que significa correlación positiva fuerte, sustentado en la recopilación de información de 376 pymes del sector manufacturero.
(Buste & Zambrano, 2022)	En su estudio referente a la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del comisariato Cleymer.	Del análisis de los datos aplicando el coeficiente de Pearson se establece un valor de 0.751 que significa una relación positiva fuerte o alta de la variable gestión del talento humano y el desempeño empresarial (productividad – competitividad).
(Iturralde, Paltan, & Ollague, 2020)	En su investigación sobre la gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas.	Se determina un valor de coeficiente de Pearson de 0.31, demostrando que existe una relación positiva, por lo que se acepta la hipótesis que la gestión del talento humano influye en el éxito competitivo de las medianas empresas de Machala.

Elaborado por: Los autores

## Conclusiones

- De los resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano en la Cooperativa CACMU, se establece que en los subsistemas: requerimiento de personal, reclutamiento y selección, inducción, formación – capacitación y evaluación del desempeño, esta entidad si tiene desarrollado políticas y procedimientos que determina la eficacia y eficiencia del personal, garantizando un funcionamiento óptimo ajustado a las nuevas tendencias del mercado que exige que las entidades financieras dispongan de niveles de competitividad.
- Los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa CACMU, entorno a los factores de competitividad: producción y operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercialización, se establece que tienen una alta incidencia con los factores de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa lo que demuestra que tiene fundamentado su operación y servicios en términos competitivos.
- De la evaluación del nivel de incidencia de los factores del talento humano en la competitividad de la CACMU, se obtiene un coeficiente de Pearson de 0,56, lo que se significa un nivel de relación positiva intensa. Lo que se sustentó con un cuadro comparativo con otros estudios realizados, afirmando que si tiene incidencia directa la gestión del talento humano con la competitividad en las empresas.

## Recomendaciones

- Estructurar un modelo de políticas de gestión del talento humano para el fortalecimiento y mejora continua de los procedimientos de formación – capacitación y evaluación del desempeño, para potenciar el capital intelectual, sus experiencias laborales como un elemento fundamental en el desempeño de estos, su crecimiento y desarrollo profesional en sus puestos de trabajo, mayor desempeño laboral productivo – rentable y fomento de ventajas competitivas a la organización.
- La gerencia de acuerdo con los cambios dinámicos del mercado financiero y el incremento constante de la competencia deberá definir políticas, programas y acciones las cuales ayuden a reducir los costos en las operaciones de la institución; así como también establecer un plan el cual permita minimizar los tiempos de entrega de los productos y servicios financieros, permitiendo así mejorar los niveles de productividad y competitividad en la cooperativa.
- Que la gerencia estructure políticas claves para mantener y fortalecer aún más la competitividad generando innovación constante en sus productos y servicios financieros de forma que pueda mantener a sus socios y a su vez captar la atención de posibles nuevos socios los cuales la prefieran por encima de otras cooperativas pertenecientes a su mismo segmento.

## Referencias

- Acuña, M. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del talento humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A, en 2021*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- AITE. (2017). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://aite.com.ec/industria.html>
- Alava, D. (2021). *La gestión del talento humano como factor de competitividad de las empresas empacadoras de camarón de la provincia de Manabí - Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 163-170.
- Arzate, A. (16 de agosto de 2018). *Importancia del reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de <https://www.ips.com.mx/blog/importancia-del-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal>
- Aular, M. (25 de noviembre de 2018). *Función del departamento de talento humano en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/funcion-del-departamento-de-talento-humano-en-las-organizaciones/>
- Avalos, N. (2021). *Gestión del talento humano y competitividad de la empresa inmobiliaria Grupo EM Constructores S.A.C. Miraflores*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.

- Beltrán, L., Cervantes, L., Galiano, N., Vallejos, M., & Gallegos, M. (2021). *Plan Estratégico Para El Desarrollo De Competencias Del Talento Humano En Una Empresa De Seguros*. Revista ESPACIOS.
- Bermudez, M. (16 de enero de 2018). *La importancia de los objetivos estratégicos en una empresa*. Obtenido de <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/objetivos-estrategicos-kpi>
- Buste, G., & Zambrano, A. (2022). *Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del comisariato Cleymer*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Carrasco, Y., Mendoza, N., & López, Y. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Universidad y Sociedad*, 557-564.
- Castro, J. (09 de agosto de 2022). *Proceso de producción y su importancia en las empresas*. Obtenido de <https://blog.corponet.com/proceso-de-produccion-y-su-importancia-en-las-empresas>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Revista Científica Multidisciplinar*, 684-703.
- Chain, S. (28 de enero de 2022). *Cómo controlar la amenaza de productos sustitutos*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Chávez, J., & Vizcaino, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 7-14.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Chingay, S., Mendoza, W., & Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, periodo 2011-2021. *Ciencias Sociales*, 306-317.

Clavijo, C. (28 de junio de 2022). *Competitividad empresarial: qué es, importancia, tipos y ejemplos*. Obtenido de file:///C:/Users/PC/Desktop/INFORMACION%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20GABY/talento%20humano%20-%20competitividad%20%20UTN/Competitividad%20empresarial%20qu%C3%A9%20es,%20importancia,%20tipos%20y%20ejemplos.htm

Cuadrado, G., Cárdenas, J., & Reyes, J. (2022). Perspectivas de la administración financiera y su competitividad en las pymes ecuatorianas. *Ciencias económicas y empresariales*, 15-44.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Díaz, M. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Dore, E. (06 de abril de 2021). *¿Qué es la gestión de operaciones?* Obtenido de <https://maplink.global/blog/es/gestion-de-operaciones-y-producciones/>

Elizalde, L., & Pomaquero, J. (2018). La contabilidad como una herramienta de gestión empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 1-15.

Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. *Recursos humanos blog*. Obtenido de <https://bit.ly/2tukrdY>

- Espinosa, R. (02 de julio de 2021). *La importancia de disponer descripciones de puestos de trabajo: beneficios*. Obtenido de <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/la-importancia-de-disponer-descripciones-de-puestos-de-trabajo-beneficios>
- Febre, L., & Vera, K. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Fernández, P. (09 de noviembre de 2021). *La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales*. Obtenido de <https://revistas.anahuac.mx/sintaxis/article/view/979/1025>
- Figueiras, S. (11 de junio de 2021). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>
- Flores, A. (30 de junio de 2021). *Importancia del reclutamiento y selección de personal dentro de una organización*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-del-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal-flores-tenazoa>
- Galiano, N., Soria, E., Mena, A., & Buenaño, M. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito*. Revista Publicando.
- Galindo, M. (2021). *Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas*. *Dissertare Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 1-18.

- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). *La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)*. Revista ESPACIOS.
- García, B. (2018). *Gestión laboral: un análisis de la capacitación y su impacto en la productividad. Caso central Termoeléctrica de ciclo combinado*. Querétaro: CIATEQ.
- García, G., Durán, S., & Cardeño, E. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16-30.
- García, P. (09 de febrero de 2021). *La importancia de los incentivos para la productividad laboral*. Obtenido de <https://quakki.com/incentivos-y-la-productividad-de-los-empleados/>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 318-329.
- González, J., Salazar, F., & Ortiz, R. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TeloS*, 242-267.
- Gutiérrez, C., Rozo, A., & Flórez, A. (2018). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Investigación administración e ingeniería*, 7-13.
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Revista de empresa y gobierno*, 20-31.
- Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y negocios*, 21-22.



- Herrera, D., & Chacua, R. (2022). *La gestión del capital humano y su incidencia en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero del DMQ*. Sangoqui: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Herrera, D., & Chauca, R. (2022). *La gestión del capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero del DMQ*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Iturralde, K., Paltan, J., & Ollague, J. (2020). La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *Digital Publisher*, 342-359.
- Jara, A., & Asmat, N. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 740-760.
- Lara, Z. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- León, I. (2018). *Influencia de los puestos de trabajo en una empresa para su correcto funcionamiento y competitividad*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Lledo, P. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw - Hill.
- Machuca, G., Meza, S., & Rivas, Y. (2019). *Gestión del talento humano para la competitividad de una empresa de la Gran Minería en Perú*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Maldonado, A., & Franco, N. (2018). Principios de marketing y competitividad como estrategias claves para el desarrollo de las mipymes en la provincia de El Oro. *INNOVA*, 195-201.

- Manrriquez, A., & Ruiz, A. (2016). *Gestión del talento humano: enfoques y modelos*. Colombia: CIMTED Corporación.
- Mason, R., Lind, D., & Marchal, W. (2016). *Estadística para administración y economía*. Colombia : Alfaomega.
- Medeiros, V., & Goncalves, L. (2019). La competitividad y sus factores determinantes. *CEPAL*, 7-27.
- Mesa, J. (02 de julio de 2020). *Incentivos. ¿Qué son los incentivos? - tipos de incentivos y usos adecuados*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/#:~:text=La%20principal%20raz%C3%B3n%20de%20ser,promesa%20de%20una%20compensaci%C3%B3n%20extra.>
- Ministerio del Trabajo. ( 2020). *Nuevas modalidades contractuales incentivando el empleo*. Quito.
- Moraes, D. (14 de diciembre de 2018). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Morales, M. (2021). *Análisis y descripción de puestos en una empresa comercializadora de pescado*. Piura: Universidad de Piura.
- Muñoz, D. (2022). *Gestión del talento humano y competitividad de los servidores de la Red de Salud Datem del Marañón -2021*. Tarapoto: Universidad César Vallejo .
- Nieva, C. (01 de agosto de 2018). *Fases del proceso de gestión de talento humano*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/fases-del-proceso-de-gestion-de-talento-humano.html>

- Núñez, D. (13 de septiembre de 2021). *Método Cuantitativo: Qué es y qué características principales*. Obtenido de <https://www.formacionimpulsat.com/informacion/metodo-cuantitativo-que-es/>
- Núñez, M. (01 de mayo de 2019). *La importancia del manual de organización y funciones*. Obtenido de <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
- Ortega, Y., Encalada, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: ECOTEC.
- Páez, M. (2016). *El talento humano como factor de competitividad empresarial*. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1381](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1381)
- Panez, C. (09 de enero de 2020). *La importancia de la inducción de personal en la gestión del talento*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento#:~:text=Mejora%20el%20rendimiento%20de%20los%20trabajadores.&text=Disminuye%20las%20dudas%20de%20los%20nuevos%20colaboradores.&text=Fa>
- Pastén, K. (18 de octubre de 2021). *¿Cuál es la diferencia entre sueldo y salario?* Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/diferencia-entre-sueldo-y-salario>
- Pérez, M. (11 de febrero de 2019). La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. *Crece empresarial*, 46-57.
- Pérez, O. (02 de octubre de 2019). *La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una->



- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana . *Pensamiento y gestión*, 93-124.
- Salas, D. (23 de junio de 2020). *La encuesta y el cuestionario*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 107-121.
- Santistevan, K., Merchán, A., & Mero, Y. (2022). Estrategias de marketing digital y su competitividad en las empresas de la ciudad de Jipijapa. *Recimundo*, 51-59.
- Santiz, M. (05 de agosto de 2020). *Inducción de personal en las empresas. Importancia, tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Solano, A., & Pérez, M. (2017). Metodologías de medición de la competitividad. *II Congreso Internacional Virtual sobre desafíos de las empresas del Siglo XXI*, 123-130.
- Trenza , A. ( 06 de febrero de 2018). *Dirección estratégica, ¿qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://anatreza.com/direccion-estrategica-sirve/>
- Trenza, A. (16 de julio de 2021). *Las 5 Fuerzas de Porter: Qué es, para que sirve y ejemplo*. Obtenido de <https://anatreza.com/5-fuerzas-de-porter/>
- Trigos, L. (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *Podium Edición Especial*, 145-168.

- Vargas, S. (04 de febrero de 2022). *Conoce la importancia de la evaluación de desempeño, competencias y resultados.* Obtenido de [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/evaluacion-de-competencia-y-resultados](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/evaluacion-de-competencia-y-resultados)
- Vásquez, A. (2008). *Gerencia Contemporánea.* Obtenido de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>.
- Veliz, K., & Encalada, M. (2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: Coordinación Zonal 5 - Salud. *Ecociencia*, 19-39.
- Yáñez, Y. (2020). *Análisis de la gestión del talento humano como influencia en la competitividad de las empresas en Colombia.* Montería: Universidad de Córdoba.

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista al gerente



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA

**Fecha:** .....

**Hora:** .....

**Lugar:** Ciudad de....., provincia de Imbabura

**Entrevistadora:** .....

**Entrevistado:** .....

**Dirección:** .....

#### Objetivo

Diagnosticar la gestión del talento humano y sus subsistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra

#### Entrevista

Pregunta	Respuestas	
	Si	No
<b>6. Requerimiento de personal</b>		
6.1. ¿Realiza la gerencia el requerimiento del personal con la justificación respectiva para cubrir vacantes o nuevos puestos, que permitan desarrollar productos y servicios financieros de calidad para ser competitivos?		
6.2. ¿Formula la clasificación de puestos utilizando métodos y procedimientos aplicables para la organización, que garantice la eficiencia del personal y contar con talento humano más competente del mercado?		

6.3. ¿Realiza el análisis y descripción de puestos determinando el rol, atribuciones y responsabilidades, basada en competencias?		
6.4. ¿Dispone de metodología de valoración y descripción de puestos, que se constituya en la base para garantizar el funcionamiento eficaz, eficiente de la institución?		
<b>7. Reclutamiento y selección</b>		
7.1. ¿En el proceso de reclutamiento y selección para definir el aspirante idóneo que cumpla con los requisitos para el puesto se realiza a nivel interno o externo, asegurando contar con personal calificado y competente?		
7.2. ¿Disponen de normativas de reclutamiento y selección de personal, como un procedimiento para encontrar el talento humano que cubra el puesto adecuado y alcance el óptimo desempeño?		
7.3. ¿Tienen definido las etapas de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a los propósitos de competitividad de la organización?		
7.4. ¿Dispone la institución de políticas de reclutamiento y convocatoria de personal, para garantizar el proceso de selección que sea menos compleja y costosa?		
7.5. ¿Disponen del procedimiento de evaluación y selección mediante el cual se evalúa y escoge el personal para ocupar el puesto de trabajo basándose en competencias técnicas y profesionales?		
<b>8. Inducción</b>		
8.1. ¿Tiene la institución políticas y procedimientos de inducción, para una adecuada inserción del personal que se ajuste a las nuevas interacciones del mercado que exige óptimos niveles de competitividad?		
<b>9. Formación y capacitación</b>		
9.1. ¿La institución dispone de políticas y procedimientos para formular eventos de capacitación que fortalezcan la productividad del talento humano en sus puestos de trabajo y en las metas de la organización?		
9.2. ¿Se actualiza al personal para desarrollar competencias y habilidades con la finalidad de impulsar la eficacia y eficiencia de los procesos?		
9.3. ¿Se realiza planes y programas de capacitación en forma anual que permitan alcanzar a la organización impactos positivos para enfrentar a la competencia?		
9.4. ¿Se controla y evalúa los programas de capacitación, para innovar los principios de productividad y competitividad en el funcionamiento de la organización?		
<b>10. Evaluación del desempeño</b>		
10.1. ¿La organización ha establecido políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en busca de desarrollar comportamientos que garanticen la competitividad de la institución?		
10.2. ¿Se han definido objetivos, metas e indicadores cualitativos, cuantitativos para la evaluación del desempeño del personal como parte de la cultura organizacional que permite al talento humano alcanzar las competencias necesarias para un desenvolvimiento productivo?		



10.3. ¿Disponen de escalas de evaluación de los resultados de evaluación del desempeño, como un comportamiento relevante que contribuya a mejorar la calidad, el precio de los productos y servicios financieros?		
10.4. ¿Tienen definido mecanismos para aplicar al personal de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño que permita potenciar las habilidades y destrezas en toda la cadena productiva de la organización?		

## Anexo 2: Evidencia de la aplicación de la entrevista



### Anexo 3: Entrevista al gerente sobre competitividad

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA

**Objetivo.** Analizar los factores de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra

#### Entrevista

Análisis: Competitividad empresarial				
Dimensión	Indicador	Respuestas		
		Si	No	N/A
Producción y operaciones	¿Se han levantado los procesos con la participación del talento humano en la institución?			
	¿Se efectúa un control de las operaciones que realiza el personal en la generación de los servicios financieros?			
	¿Se evalúa los criterios de eficacia y eficiencia en las operaciones que realiza el talento humano?			
	¿Considera que las operaciones que realiza el talento humano tienen principios de competitividad?			
	<b>Subtotal</b>			
Contabilidad y finanzas	¿Se desarrolla procedimientos para una gestión de costos de los productos y servicios financieros?			
	¿Se monitorean los costos del personal para fortalecer la toma de decisiones financieras?			
	¿El talento humano aplica principios de reducción de costos en sus operaciones?			
	¿Considera usted que se minimiza los costos con la capacitación y perfeccionamiento del personal?			
	<b>Subtotal</b>			
Recursos humanos	¿Dispone la cooperativa del Reglamento Interno de Trabajo?			
	¿Cuenta la cooperativa con el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo?			
	¿Se evalúa la cultura organizacional en la cooperativa?			
	¿Se mide el clima laboral en la cooperativa?			
	<b>Subtotal</b>			

<b>Comercialización</b>	¿Se formulan estrategias de marketing para mejorar la competencia?			
	¿Se atienden las quejas o sugerencias de los clientes para mejorar la competitividad?			
	¿Se cumplen con los tiempos de entrega de productos financieros?			
	¿Las tasas de interés que mantiene la institución fueron analizadas y establecidas por parte del personal pertinente como un factor diferenciador de competitividad?			
	¿Se mantiene una óptima relación con los clientes?			
	¿Se realiza evaluaciones del nivel de satisfacción de los clientes que permita introducir políticas que mejoren la competitividad?			
	¿Aplica la cooperativa estrategias de diferenciación de sus servicios y productos financieros?			
	¿Se realizan acciones para mantener activo los principios de diferenciación en atención a los clientes?			
	<b>Subtotal</b>			
	<b>Total</b>			

#### **Anexo 4: Evidencia de la aplicación de la entrevista**



## Anexo 5: Encuesta aplicada al personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA

**Objetivo.** Determinar la percepción que tiene el personal de los factores del talento humano que inciden en la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra.

#### Encuesta

#### 1.- Información general:

Edad:.....

#### Género

Femenino ( )

Masculino ( )

Estado civil:.....

#### Relación laboral

Nombramiento definitivo ( )

Nombramiento provisional ( )

Contrato ocasional ( )

#### Formación académica

Bachiller ( )

Técnico superior ( )

Profesional de tercer nivel ( )

Profesional de cuarto nivel ( )

## **2.- Cuestionario**

**1.- ¿Se le ha dado a conocer la misión y visión de la institución, las intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**2.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa que definan la diferente respecto a sus rivales en el mercado?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**3.- ¿La cooperativa dispone de un manual de funciones, para la asignación correcta de las competencias en los diferentes cargos, para generar competitividad?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**4.- ¿Al ingreso a su puesto de trabajo recibió el proceso de inducción respectivo, para mejorar el desempeño laboral que permita alcanzar niveles de productividad y competitividad empresarial?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**5.- ¿Conoce cuál es la misión de su puesto de trabajo, que le permita cumplir con eficiencia y que pueda realizar mejoras en su gestión?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**6.- ¿En la cooperativa tienen algún tipo de incentivos para el personal, para mejorar la productividad y competitividad?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**7.- ¿La entidad cuenta con un programa de capacitación, formación o entrenamiento, para fortalecer los conocimientos, experiencias y alcanzar óptimos niveles de eficacia y eficiencia?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**8.- ¿En la cooperativa se realiza la evaluación del desempeño del personal, para mejorar las competencias laborales y elevar el nivel de competitividad?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**9.- ¿Le han dado a conocer los resultados de su evaluación del desempeño, que le permita minimizar los problemas en su puesto de trabajo y alcanzar mayor productividad?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**10.- ¿Considera que la gestión del talento humano influye en la competitividad de la cooperativa?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo