

**Fundamentos teórico-metodológicos para un modelo de gestión del talento humano desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria**

**Theoretical-methodological fundamentals for a model of human talent management from the entrepreneurs of the popular and solidarity economy**

*Betty Janeth Soledispa Cañarte<sup>1</sup>  
Silvia Odriozola Guitart<sup>2</sup>*

**Resumen.** Durante las últimas décadas, las empresas han dedicado importantes esfuerzos al diseño e implementación de modelos de gestión del talento humano, a partir de la comprensión del impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. Sin embargo, en el caso de Ecuador, una de las insuficiencias de los emprendimientos de la economía popular y solidaria, ha sido la ausencia de modelos de gestión del talento humano que promuevan el protagonismo de sus actores principales, de ahí la importancia de contar con una propuesta propia, adecuada a las características de tales emprendimientos. Precisamente, este es el objetivo del presente artículo, en el que se aportan los fundamentos teórico-metodológicos para un modelo de gestión del talento humano desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria en el Ecuador, tomando como caso de estudio tres cantones de la provincia de Manabí.

**Abstract.** This article is the result of the Economic Strategy Research for overcoming poverty in the municipality of Riohacha-La Guajira., Through a descriptive methodology with technical literature review finding that strategic management of knowledge as social and business asset allows communities endogenous and autonomous development that is needed to reduce social gaps in developing regions. The strategy is to build a knowledge economy and a learning society that generate emancipation of those factors that burden, using the power of natural law underpinning democracy, which implies reaching areas that have been appropriated by elites that the capitalist world has become. It requires a social push action, among which is the management of an education geared towards overcoming alienation, active and participatory democracy, and training in information technology, which as the world capital corresponding to the third industrial revolution, people in poverty

---

<sup>1</sup> Profesora Titular Principal e Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí-Ecuador, Provincia Manabí, Ecuador, Email: betty.soledispa@unesum.edu.ec; bettysc\_consultproyec@hotmail.es.

<sup>2</sup> Profesora Titular, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. C. E. silviao@fec.uh.cu.

**Palabras clave:** talento humano, emprendimientos, Ecuador.

**Key Words:** human talent, entrepreneurship, Ecuador.

**JEL:** J24, L26, M54, N36

## **Introducción**

A pesar de que en todas las épocas históricas el conocimiento ha sido un elemento trascendental para el progreso de la sociedad, la aceleración de su proceso de difusión en las últimas décadas, así como su alcance global, han motivado el auge de las investigaciones encaminadas a examinar su importancia para el desarrollo, con especial énfasis en su contribución al crecimiento económico. Esta creciente significación de la educación, tanto desde el punto de vista de su concreción en innovaciones, como de su incorporación en los individuos, estuvo condicionada por el contexto histórico de mediados del siglo pasado. En este, importantes descubrimientos científicos en diversas esferas (la genética, la biotecnología, la electrónica, la informática, la robótica, entre otras), así como el desarrollo de la industria bélica y el traspaso posterior de sus avances a la esfera civil, actuaron como catalizadores de la Revolución Científico-Técnica, promoviendo la necesidad del desarrollo científico y tecnológico en todos los órdenes de la vida social. Simultáneamente, la creación de disímiles entidades internacionales asociadas a la educación (como la UNESCO) y la firma de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, contribuyeron al incremento de la importancia de la educación como actividad propiciadora del bienestar de las personas.

En este contexto, también se produjeron cambios importantes en los procesos productivos que transformaron el contenido y concepto del trabajo, así como la calidad y el papel del factor humano, especialmente en la esfera empresarial, reconociéndose los Recursos Humanos de una organización como un activo fundamental que le permiten a esta establecerse en una posición cada vez más competitiva dentro de su entorno (Souto, 2015).

Desde entonces, categorías como “recursos humanos”, “capacidades humanas”, “capital humano”, “capital intelectual”, “potencial humano” y “talento humano”, entre otras, proliferaron entre autores e instituciones, asumiéndose diversas concepciones, de acuerdo al basamento teórico-metodológico de partida. En el marco de esta discusión, con mayor énfasis en la perspectiva empresarial, se insertan los modelos de Gestión del Talento Humano (GTH), los cuales han surgido en décadas más recientes con el propósito de diseñar e implementar estrategias que contribuyan a que las organizaciones hagan un mejor uso de su capital humano y cumplan sus objetivos, gracias al impulso del talento con el que cuentan, asegurando al máximo su retorno mediante la creación de una cultura organizacional que fomente la felicidad y el compromiso de los trabajadores.

Sin embargo, desde el punto de vista sistémico, los modelos tradicionales de GTH no son aplicables a los emprendimientos de la economía popular y solidaria, de ahí la importancia de su complemento con criterios de sostenibilidad en las dimensiones económico, social, ambiental y político-institucional, lo cual resulta imposible de lograr sin la participación democrática de sus actores implicados. De este modo, el presente trabajo aborda los fundamentos teórico-metodológicos que debe incluir un modelo de GTH desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria en el Ecuador, a partir del estudio de tres cantones de la provincia de Manabí. Para ello, el trabajo se ha estructurado en tres momentos. En el primero de ellos se hace un análisis conceptual de las transformaciones que ha sufrido desde su surgimiento el sistema categorial vinculado a los recursos humanos; en el segundo, se abordan los modelos de GTH desde la perspectiva empresarial; y en el tercero se incluyen las premisas, principios, subsistemas y etapas del modelo que se propone.

### **Transformaciones en el sistema categorial de los recursos humanos**

Las relaciones humanas juegan un papel importante en todos los ámbitos: familiar, social, cultural, político y, de manera particular, en los escenarios laborales, porque a través de ellas, las personas obtienen importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adopción e integración al mismo. En el plano empresarial, están ligadas a la atención al usuario y es una herramienta usada por directivos, empresarios y trabajadores para diferenciar su competencia y desarrollar ventajas sostenibles. Los gestores que direccionan los negocios pueden ayudar a alcanzar diversas estrategias a través de la utilización efectiva de los talentos que poseen las personas.

En este sentido, el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, destrezas y habilidades de sus empleados. Para competir, todos tienen que hacer un buen trabajo de administración del talento humano. Además, los gerentes desarrollan estrategias para identificar, reclutar y contratar al mejor talento disponible, los cuales deberán tener un papel activo en la generación de nuevas ideas, fomentando constantemente el intercambio de información, la colaboración gratificante y el trabajo en equipo.

La nueva clasificación empresarial en red ha conllevado importantes transformaciones en las relaciones laborales a nivel individual y colectivo en la sociedad contemporánea, las que generan un complejo y arduo reto a la gestión de la fuerza de trabajo. No obstante, el criterio dominante desde lo gerencial concibe que “en el nuevo marco empresarial, en el que se impone la competencia exacerbada, los trabajadores, al incorporar una mentalidad competitiva, se adecuarían a las demandas de flexibilidad sin ofrecer resistencias, comportándose como empresarios de sí mismos” (Urrea, 2003, p. 6).

En la línea de (Arruñada, 1998), la idea dominante en relación con el ser humano incide en la manera como se realiza la gestión, pues si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica, las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si la concepción es de hombre social o si predomina el concepto de hombre organizacional.

Otro autor expresa que: “Una organización establece determinados valores generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” (Simón, 1972, p. 191). Cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización, adaptándolos a ella, Cruz (2000).

Para Novick (2000), en tanto la organización del trabajo trata aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y la maquinaria, esta influye en el surgimiento y desarrollo de nuevas prácticas de gestión humana, como sucedió con el taylorismo, que proporcionó los soportes para argumentar la selección y el entrenamiento; con el toyotismo (y con el modelo japonés), que conllevó los círculos de calidad, implicó repensar el trabajo en equipo, el enriquecimiento de tareas y promover la polivalencia; o con el neoliberal, que generó las tendencias de la subcontratación y todo lo relacionado con la flexibilización y desregulación.

De este modo, la concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo es el generador de valor, lo cual confluye en un conflicto moral, pues la riqueza obtenida por el empresario proviene del trabajo no remunerado a los trabajadores. Ello explica que la actividad de dirección de personal se haya enfocado en el bienestar de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico. Cuando el trabajo se considera un factor más de producción, se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo y, por lo tanto, la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, llamada administración de personal).

Otra variable determinante en la gestión humana son las relaciones laborales, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. Sin duda, las prácticas serán diferentes en un contexto de regulación con significativa protección individual y colectiva de los trabajadores y con un amplio reconocimiento de la actividad sindical, a las encontradas en un modelo en el que el Estado carece del papel regulador frente a las fuerzas del mercado, Dombois (2000).

Por último, la gestión humana está influida por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión. Durante el predominio de la teoría comportamental de orden psicológico, la actividad de dirección de las personas estuvo focalizada en la búsqueda de comportamientos apropiados para el cumplimiento de la tarea, mientras que, con el surgimiento de teorías emergentes de la gerencia, como la de recursos y capacidades, el foco giró hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la alineación estratégica. El surgimiento de teorías como el institucionalismo sociológico ha presionado la acción sobre aspectos de la cultura organizacional, en tanto que la dependencia de recursos lo ha hecho sobre las relaciones de poder (Wright y Boswell, 2002).

La combinación de estos factores conduce a entender a la gestión humana más allá de una tarea administrativa de cumplir con procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área Talento Humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes), pero sobre todo, con una gran responsabilidad hacia la persona como centro de interacción desde una perspectiva estratégica y proactiva.

En este contexto, las últimas décadas del siglo anterior han sido testigo del avance vertiginoso de las fuerzas productivas. La ciencia y la innovación tecnológica se han ido transformando en un elemento cada vez más importante en el crecimiento económico y la productividad, entorno que ha propiciado que el conocimiento se convierta en uno de los más apreciados recursos, ganando mayor espacio en todos los ámbitos de la sociedad y, en especial, en la esfera económica. En consecuencia, se ha hecho habitual que muchos especialistas califiquen el periodo actual como el de la *economía o sociedad del conocimiento o la información*, pues cada vez se hace más hincapié en que la estrategia más prometedora para el crecimiento económico está dirigida a fortalecer la base de conocimiento de la economía.

Disímiles instituciones, tanto nacionales como internacionales, han enfatizado en la necesidad de otorgarle al conocimiento su merecida importancia, debido a su capacidad para generar grandes beneficios a la sociedad. La introducción de la informática y las telecomunicaciones en el entramado socioeconómico mundial ha encontrado numerosos seguidores que fundamentan el uso de estos nuevos recursos tecnológicos para lograr el desarrollo de las capacidades creadoras y habilidades del hombre. El objetivo es lograr, a partir de esta llamada Economía Basada en el Conocimiento, el desarrollo económico de los países, sobre la base del impulso que darían a otros sectores o ramas de producción, aquellos con mayor valor añadido por el empleo de las nuevas tecnologías. Bajo preceptos similares se analiza el rol de los recursos humanos en la organización, asumiéndose sus procesos de gestión como uno de los más importantes para mejorar la eficiencia y competitividad del sistema empresarial.

Así, en la literatura es común relacionar el “capital humano” con personas de una organización, o considerarlo como un recurso de la organización, utilizando el concepto tradicional de “recursos humanos”. En el primer caso (capital humano), se hace referencia usualmente a las cualidades y características de las personas de una organización, o sea, sus aspectos intangibles (por ejemplo, la formación, educación, escolarización, el conocimiento, salud, condiciones de vida y trabajo, información, etc.), dejando el segundo término (recursos humanos) más bien para tratar los aspectos tangibles en la organización (cantidad, salario, contratación, jubilación, etc.). Asimismo, es usual que los medios de comunicación asocien al capital humano con la fuerza de trabajo calificada, sin tener en cuenta que el capital humano es una cualidad de esta última y no ella en sí misma.

En Sen (1997), por su parte, se distingue el concepto de *capital humano* de aquel relativo al de *capacidad humana*. Para este autor, el concepto de capital humano es más limitado, ya que sólo concibe las cualidades humanas en su

relación con el crecimiento económico. Sin embargo, el concepto de “capacidades” da énfasis a la expansión de la libertad humana para vivir el tipo de vida que la gente juzga valdadera; por lo que, al adoptarse esta visión más amplia, el proceso de desarrollo no puede verse solamente restringido a un incremento del producto, sino como la expansión de la capacidad humana para llevar una vida más libre y más digna (Sen, 1997). De este modo, la concepción del *capital humano*, que es más restringida, cabe dentro de la perspectiva más amplia de *capacidad humana*, la cual puede incluir las consecuencias de las habilidades humanas.

Bajo la perspectiva crítica de la economía política marxista, Odriozola (2007) señala que cualquier concepción alternativa a la del capital humano no puede fundamentarse en la consideración del ser humano como un *factor* dentro del proceso de producción, sino como el *actor* principal del proceso, tanto en su condición de participante activo, como de su máximo beneficiario. Para ello, propone la construcción de una categoría denominada *potencial humano*, la cual se define como el conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar de forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos.

A su vez, con relación al papel del individuo como fuerza productiva y el consecuente impacto de su calificación en el crecimiento económico, (Cribeiro, 2011) propone la utilización del término *fuerza de trabajo calificada* para referirse a los conocimientos y habilidades que incrementan la capacidad productiva de la fuerza de trabajo, cuya preparación es adquirida mediante un proceso de formación, que es el usualmente empleado por el sistema categorial de la economía política marxista.

La categoría *talento humano*, de aparición más reciente, parte de una nueva filosofía de acción, según la cual los miembros de la organización son considerados seres humanos y no simples recursos empresariales, que la empresa debe tener en cuenta y respetar sus características y diferencias individuales, al estar dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas Chiavenato (2002). En este sentido, más que administrar o gerenciar personas, se hace referencia a la necesidad de administrar *con* las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización, que utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Precisamente, al análisis de la gestión del talento humano desde la perspectiva empresarial, es que se dedica el siguiente apartado.

### **La gestión del talento humano en el contexto empresarial**

Las primeras prácticas de gestión humana que surgieron al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense estuvieron orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, de ahí que no resulte

injustificado que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses.

Desde entonces, dentro de la perspectiva empresarial también han ocurrido transformaciones importantes en el sistema categorial relacionado al factor humano en la organización, transitando de una visión más estrecha y limitada del departamento de personal, a los procesos de administración de personal primero y a la administración de recursos humanos, después; para dar paso posteriormente al de capital humano. Este último relacionado directamente con las personas que trabajan en la organización, considerando a la persona y al trabajador como un ser integrado con características, conocimientos, capacidades y cualidades que posee para desarrollar actividades de manera exitosa; para lo cual existen herramientas que ayudan a lograr la interacción del individuo con la organización y a influir en sentido amplio, en el comportamiento humano (Souto, 2015).

Así, según Morales (2002), dentro del contexto empresarial el concepto “hombre” tiende a cambiar en tanto va cambiando la gestión que este realiza, por lo que este autor propone distinguir cuatro categorías: *Personal* (conjunto de personas perteneciente a una clase, corporación o dependencia determinada); *Recurso Humano* (conjunto de capital humano que opera bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo); *Capital Humano* (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que conforman una organización); y *Talento Humano* (aptitud intelectual de los hombres, valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño dentro de la entidad).

Bajo esta lógica, se va transitando de la Administración de Personal (que se centra en funciones relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral y el ausentismo) a la de Administración de Recursos Humanos (asociada a la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como al control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, toda vez que la organización representa para sus colaboradores el medio que permite alcanzar sus objetivos relacionados directa o indirectamente con su trabajo). De ahí que se considere como una función empresarial (Souto, 2015).

La gestión estratégica de los recursos humanos tuvo sus momentos iniciales desde principios de la década de los ochenta en los Estados Unidos, como consecuencia de las aportaciones de la dirección estratégica con vistas a la mejora de la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno (Albizu y López de Guereño, 2001). Dentro de su proceso evolutivo ocupa un espacio singular la identificación y el reconocimiento de los recursos humanos como una cualidad distintiva de las organizaciones. Esta gestión estratégica de los recursos humanos toma un mayor auge a través de las investigaciones de Porter (1987), quien planteó que el manejo de los recursos humanos podía contribuir a la obtención de importantes ventajas competitivas para las empresas mediante la reducción de

costos, el aumento de las fuentes de productos y la diferenciación de los servicios, condicionando la dirección de estas actividades a partir de una perspectiva estratégica (Souto 2015).

Al respecto, Jericó (2001) afirma que el talento humano está formado por los conocimientos, las habilidades y destrezas, así como también el compromiso, entendiéndose este último como la motivación para pertenecer a la organización y aportar valor agregado a dinámicas concretas operacionales que claramente apunten hacia un eje transformador y renovador de la propia práctica que contribuya al aprendizaje organizacional. Se enfatiza en la necesidad de valorar a las personas, motivarlas y hacerlas sentir como parte primordial en las decisiones gerenciales.

Sánchez (2007), por su parte, complementa tal concepto al afirmar que talento humano comprende no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que proporcionan diversas modalidades a esa actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros. Al asumirse que en una organización la productividad es uno de los principales problemas que esta enfrenta y su personal es una parte decisiva de la solución, el análisis no se limita al paradigma puramente cuantitativo de cifras de cumplimiento de planes y metas solamente, sino que está implícito el paradigma cualitativo que distingue, motiva, enriquece al hombre y su organización.

El término talento humano para (Funzi, 2014) se refiere al ser como portador de cualidades y capacidades que pueden ser mejoradas y desarrolladas con un fin económico o no, al desarrollo de las personas como beneficio social.

Los elementos de estas teorías tienen completa validez en las dinámicas gerenciales de la actualidad al concebir a la gestión humana alineada a la estrategia organizacional. De este modo, el concepto de gestión del talento humano (GTH) presupone que la dirección del colectivo sea certera y eficaz en la consecución de los objetivos organizacionales; se logre el enriquecimiento espiritual, personal y mayor oportunidad para el desarrollo profesional del trabajador; sea fomentada la colaboración interpersonal e interinstitucional en el desarrollo de tareas; sean generadas ideas y llevadas a la práctica, constituyendo soluciones a problemas existentes; y sea reconocido el trabajo creador y se promueva una remuneración estimulante, entre otros rasgos.

Atendiendo a lo anterior, la gestión del talento humano tiene como centro a la gestión de personas que trabajan en una organización y son las portadoras del conocimiento dentro de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte del mismo. En este sentido, la GTH presupone que la dirección del colectivo tenga los siguientes atributos:

- a) Que sea certera y eficaz en la consecución de los objetivos organizacionales y que se logre el enriquecimiento espiritual, personal y mayor oportunidad para el desarrollo profesional del trabajador;
- b) Que se fomente la colaboración interpersonal e interinstitucional en el desarrollo de tareas;

- c) Que se generen ideas que sean llevadas a la praxis, constituyendo soluciones a problemas existentes;
- d) Que se reconozca el trabajo creador y se promueva una remuneración estimulante.

Consecuentemente, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización, en tanto son las personas las encargadas de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

En la actualidad, son tres los elementos que esencialmente distinguen a una GTH: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico e integrador en la gestión de recursos humanos; y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional.

Según Pérez (2016), existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados. Entre estas, las más significativas son: la reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador; el mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia; el fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior; el mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo (la mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores); y la disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

En la realidad latinoamericana, estas aproximaciones resultan válidas para los modelos de gestión de recursos humanos, donde se marcan pautas metodológicas claves para entender el proceso de gestión de personas y, en casi todos, son recurrentes sus principales aportes (factores de base, competencias laborales, proceso administrativo, preparación y selección, desarrollo y evaluación, grupos de interés, resultados, interacciones con el entorno y consecuencias a largo plazo). Sin embargo, ninguno de ellos se acerca a la realidad local de los emprendimientos, donde debe primar la armonización de los intereses de los actores con su articulación en la investigación–acción, de forma participativa, activa y positiva, lo cual es de vital importancia para que las personas e instituciones logren de conjunto las competencias necesarias.

### **Apuntes para un modelo de gestión del talento humano desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria en la provincia ecuatoriana de Manabí**

La Economía Popular y Solidaria reivindica el reconocimiento y participación de diferentes actores sociales, así como la existencia de sistemas locales de organización para la producción, transformación, comercialización y prestación de servicios. Las falencias en el establecimiento de vínculos estratégicos entre estas organizaciones, como condición del desarrollo sostenible, se ve afectada, además,

por la inexistencia de modelos para la gestión del talento humano que tribute al reconocimiento concreto de la realidad del entorno estudiado.

En Ecuador, este sector adquiere cada vez mayor relevancia, en tanto está considerado el país con mayor número de emprendimientos en Latinoamérica y el segundo a nivel mundial. Sin embargo, la sobrevivencia de la primera generación a la siguiente es baja y mucho más aquellas que llegan a la tercera generación.

En este sentido, los pequeños negocios familiares se caracterizan por la informalidad de sus procesos, lo cual debilita la gestión de su negocio. Los fundadores de emprendimientos familiares suelen gestar sus ideas, creatividad, decisiones y conocimientos respecto al negocio, sin documentar lo actuado. Por lo general, su éxito se debe al alto nivel de motivación, las oportunidades presentadas y el perfil de sus fundadores. Empero, estas habilidades y conocimientos suelen quedarse con quienes los proponen y no pasan a las siguientes generaciones, quienes serían las que podrían dar continuidad al negocio. Por lo tanto, resulta necesario que el conocimiento de los pequeños emprendimientos se gestione de manera propositiva, de ahí la necesidad de determinar el impacto de la gestión del talento humano hacia la continuidad de los emprendimientos. Para ello, en este trabajo se realiza el estudio del sector artesanal en tres cantones de la zona sur de Manabí (Jipijapa, Montecristi y Puerto López), los cuales representan, en su conjunto, el 13.5% de la superficie total de la provincia, medida en kms<sup>2</sup>, y el 7% de la población.

Como fuente de información primaria se aplicó un primer cuestionario a 200 personas, entre 18 y 60 años de edad, las cuales comprenden a los que adquieren las artesanías de los negocios en los alrededores de afluencia masiva en los locales y habitantes del sector; así como una segunda encuesta a otras 120 personas, dirigida a los jefes, propietarios y empleados de los negocios artesanales. Asimismo, se realizaron entrevistas a un total de 25 actores locales en la temática.

En relación con la importancia de la gestión del talento humano y los emprendimientos de la economía popular y solidaria, el criterio más generalizado que manifiestan en un 60% los actores locales es que, indistintamente, sea gestión de recursos humanos, gestión de capital humano, o gestión de talento humano, lo fundamental es que se gestionan personas como unidad biopsicosocial y que las mismas son portadoras de tres componentes: capacidad de trabajo, conocimiento y conciencia ética. En esta relación se busca el compromiso con la organización, valor muy importante, junto a la responsabilidad con el entorno social. El 40% de los encuestados reconoce que es rentable para las empresas y, en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico de los países.

Asimismo, el 100% de los entrevistados concordó en que la gestión del conocimiento no puede estar separada del talento humano. Desde la perspectiva multidimensional, se consideró que lo más importante es superar la barrera de

formación desde la educación básica hasta la superior, en tanto las personas continúan su proceso de formación a través del ámbito laboral, la inserción en su entorno social, la influencia que pueden tener los medios de comunicación, el acercamiento a las letras, arte, cultura, junto con los valores, todos ellos componentes importantes para desarrollarlos en la organización. Adicionalmente, un 36% de los entrevistados subraya que la organización que aprende se enfoca en las acciones de formación que facilitan el intercambio de experiencias profesionales, donde se hace necesario la actuación integrada de todos los actores involucrados, ya que las personas aumentan su capacidad de crear y lo que deseen crear.

Otro importante indicador es la toma de decisiones de forma colectiva, conjuntamente con tener acceso a la información, la transparencia y la cohesión entre los directivos y entre estos y los trabajadores. De este modo, el 84% defendió el enfoque participativo.

Por otra parte, se pudo constatar a partir de estos instrumentos, que los actores locales de la provincia de Manabí enfatizan en que las potencialidades de la zona sur no son aprovechadas de manera correcta. Según señalaron, existe un déficit funcional de facilidades de infraestructura básica para el transporte, el cual no está accesible para los productores pequeños y medianos desde las zonas de producción hasta los centros donde se comercializan las artesanías, tanto por ausencia de vías de comunicación, como por falta de vehículos. Lo anterior repercute en pérdidas, debido a las mermas, y en la calidad, en perjuicio de los microempresarios, lo que afecta la obtención de ingresos suficientes, capaces de hacer más atractiva la actividad y generando efectos negativos transversales. Entre estos últimos, los más significativos son: el abandono de la actividad, la migración y su consabida disgregación familiar, el deterioro económico, la escasa escolaridad dentro del ámbito de las familias dedicadas a la elaboración de artesanías y una deficiente satisfacción de las necesidades básicas.

Asimismo, es de significar que solo para el 60% de los encuestados, sus negocios funcionan con permisos legales, mientras que el resto lo hace bajo condiciones de informalidad, de ahí que no cumplan con sus obligaciones tributarias y estén constantemente expuestos a sanciones o clausuras de sus actividades comerciales. En adición, solo un porcentaje bajo está integrado al gremio de artesanos, funcionando por lo general por su propia cuenta, todo lo cual le resta posibilidades de progreso. Como consecuencia, sufren limitaciones en el acceso a créditos que otorgan las instituciones que apoyan esta actividad, observándose que solamente un 45% ha recibido ayuda crediticia de alguna entidad financiera.

En síntesis, entre los principales problemas que afronta el sector microempresarial artesanal en la Provincia de Manabí, se identifican: la insuficiente inversión económica; el desaprovechamiento de la cultura típica; la incompetencia en los servicios que ofertan; el débil apoyo para obtener créditos; la deficiente comunicación interpersonal; los bajos precios que reciben los productores por su producción; la inexistencia de procesos de almacenamiento y comercialización asociativa de los productos locales; la ausencia de mecanismos

para la comercialización y la incorrecta viabilidad a los centros de producción, lo cual implica que existan incorrectos niveles de comercialización en la zona; el declive de la producción y comercialización inadecuada que no permite facilidades para la atención a los clientes; la no existencia de un sistema comunitario de información de precios; la incapacidad organizativa; y el subdesarrollo de aptitudes. Así, el débil protagonismo de los actores sociales hace que los emprendimientos dedicados a la venta de artesanías tengan pocas posibilidades de mejoramiento, debido a sus reducidos ingresos económicos, aun cuando abarcan gran parte de la población económicamente activa.

A partir de este diagnóstico, se torna necesario avanzar en la conformación de un modelo integrado que contribuya al desarrollo de competencias para la gestión del talento humano con criterio de sostenibilidad, a través de la articulación de elementos conceptuales, metodológicos y prácticos relacionados con los emprendimientos de la economía popular y solidaria en los gobiernos autónomos descentralizados municipales, potenciando innovación, responsabilidad social, competitividad y productividad en sus actividades y la correlación de intereses nacionales y sectoriales.

En este sentido, las tres premisas del modelo que se propone son: i) Políticas gubernamentales y estrategias de desarrollo, en tanto las planificaciones en el marco de la economía social y solidaria, así como las finanzas populares y solidarias son de trascendental importancia, al constituir un mecanismo de organización y participación gubernamental de los actores sociales de estos emprendimientos; ii) Disposición y compromiso de los actores sociales de mayor influencia para potenciar la gestión del talento humano con criterio de sostenibilidad, tales como los gobiernos autónomos descentralizados municipales, la universidades y los microempresarios locales en la actividad artesanal; y iii) Localidades con potencialidades en materia prima para tales emprendimientos en: Jipijapa, Montecristi y Puerto López, que sean reconocidos como una zona con alto índice de emprendimientos para el desarrollo de los negocios de la economía popular y solidaria.

A su vez, los principios del modelo se agrupan en: **autonomía municipal**, ya que para gestionar el talento humano se debe contar con determinados niveles de autonomía municipal que permita a los gobiernos autónomos descentralizados municipales en sus distintos niveles, articular a los actores locales en integrar los intereses nacionales, sectoriales y locales en función de normatividades y del aprovechamiento de los emprendimientos desde la economía popular y solidaria; **participación y articulación de los actores sociales**, el cual incluye la participación activa de los actores de mayor influencia en la actividad emprendedora local y social, a partir de la articulación de redes y demás espacios de intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la honestidad y la comunicación sinérgica; **carácter continuo, integral y flexible**, que expresa el carácter cíclico en su implementación, a partir de la evaluación y seguimiento constante de los impactos que se produzcan en el desarrollo de las competencias para la gestión del talento humano con carácter flexible a las condiciones histórico-concretas donde se desarrolla y el accionar del mismo, tanto

en lo económico, social, natural, político-institucional, así como en cuanto a los constantes cambios que se puedan dar en la manifestación de la sostenibilidad que afectan a los emprendimientos desde la economía popular y solidaria; y **vinculación de lo teórico y lo práctico**, el cual concibe el vínculo de la teoría y la práctica en el proceso del conocimiento acerca de la gestión del talento humano, desarrollando competencias que garanticen una actuación decisiva en la transformación de la realidad social.

Adicionalmente, al interior del modelo se articulan los siguientes subsistemas de gestión del talento humano:

- **Organización del trabajo:** se presenta como subsistema teniendo en cuenta su efectividad en una estructura organizacional adecuada que permite un uso racional de la fuerza de trabajo y de la administración del tiempo con resultados en el crecimiento y sostenibilidad en la productividad del trabajo.
- **Comunicación institucional:** entre los diferentes subsistemas uno de los más relevantes es la comunicación por su nivel de retroalimentación de la gestión eficaz, eficiente y efectiva del modelo que se propone.
- **Seguridad y salud del trabajo:** este subsistema es imprescindible para preservar la vida y salud de los trabajadores auto-controlando y controlando accidentes que pueden provocar costos extra a las organizaciones; se proyecta con el objetivo de concebir la percepción del riesgo ante las diferentes decisiones.
- **Capacitación y diagnóstico de necesidades del talento humano:** se determinan las necesidades de capacitación y estas tributan a un plan de capacitación en virtud de fortalecer la gestión del talento, crear habilidades, destrezas y una gestión adecuada del conocimiento para el desempeño del trabajo.
- **Control de la gestión:** está estrechamente relacionado con el control interno que regulan los procedimientos, los riesgos y sus manifestaciones negativas, donde se establecen medidas para evitar que ocurran. Este subsistema va a estar respaldado por la supervisión y el monitoreo de las diferentes actividades del control que tendrá una retroalimentación con la comunicación e información de estas organizaciones.
- **Administración del recurso humano:** se enfoca en el control de la documentación. Comprende las acciones dirigidas a cumplir y controlar el cumplimiento, dentro de las atribuciones legales y con la participación de la organización sindical, de las regulaciones generales o específicas sobre la política de empleo, disciplina en el trabajo, el cuidado de la propiedad social y los recursos materiales y financieros, la seguridad y salud en el trabajo y seguridad social, así como confeccionar o completar y actualizar las disposiciones y reglamentos internos.
- **Evaluación del desempeño:** al referirnos al subsistema anterior de capacitación y desarrollo, este va a tener una retroalimentación con la evaluación del desempeño, una vez que los señalamientos de inconformidad que tributan a la necesidad de preparación y capacitación, se convierte en

contenido de un plan de capacitación para dar solución a las reservas de eficiencia que se señalan en este subsistema.

- **Estimulación espiritual o moral y compensación laboral:** no sólo la estimulación material compromete a los trabajadores con la organización, por lo que se pretende una estimulación moral y/o espiritual que tribute al sentido de pertenencia de los mismos. Un factor fundamental en este sentido son los métodos y estilos de dirección, estimulando moralmente los resultados relevantes de los trabajadores, así como su comportamiento, ética y profesionalidad. En conjunto estarán en dependencia de los resultados que se obtienen de la eficacia y eficiencia con que se desempeñen los trabajadores. Tales compensaciones a través del estímulo deben motivar e incentivar los resultados, así como provocar una mayor satisfacción laboral que incremente el sentido de pertenencia en aras de una mayor capacidad productiva.
- **Selección e integración de personas:** este subsistema se establece sobre la base de normas y procedimientos pues la selección del personal puede tributar a perfiles de competencias ante la ausencia de la idoneidad demostrada. A tales efectos, una insuficiente selección puede ocasionar una falla en las competencias laborales, por ello es importante perfeccionar la selección y la integración a través de cortes evaluativos y diferentes períodos de prueba para establecer los contratos laborales.

Por último, sobre la base de las definiciones anteriores, se construye la metodología para el diseño e implementación del modelo, la cual incluye cinco etapas, con doce pasos respectivos. Una breve descripción de cada una de estas se ofrece a continuación.

**Etapa I. Preparación previa del proceso.** Su objetivo es alcanzar la preparación necesaria de los actores sociales en el proceso de GTH desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria, como base para la puesta en práctica de las competencias que mejorarán la productividad laboral, verificándose el cumplimiento y adecuación de las premisas establecidas para la aplicación del modelo. Dicha etapa consta de cinco pasos: i) *identificación de actores locales clave*; ii) *selección de los actores de mayor influencia en la actividad artesanal que participan en el proceso*; iii) *análisis y adaptación de las premisas*; iv) *conformación de un equipo técnico* (para asesorar al gobierno en la gestión del desarrollo y garantizar la articulación de ese desarrollo con la participación del personal correspondiente a los departamentos involucrados de los gobiernos autónomos descentralizados municipales); y v) *socialización del modelo y la metodología*.

**Etapa II: Diagnóstico participativo y apreciativo.** Su objetivo es caracterizar y valorar la constitución de los escenarios del equipo de asesoramiento para potenciar la GTH desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria. Esta etapa incluye un único paso, relativo al *establecimiento de objetivos y prioridades para la ejecución del modelo*. Los mismos deben formularse en términos generales y posteriormente en términos operativos, en los que se establezcan qué elementos y competencias son necesarias para su cumplimiento y cómo deben combinarse esos elementos para lograr el resultado propuesto.

Este paso incluye la participación de los miembros comunitarios, artesanos, gobiernos autónomos descentralizados municipales y la asignación de la autoridad entre los encargados de la ejecución del proceso.

**Etapa III: Políticas y estrategias locales.** Esta etapa incluye la concepción e implementación de políticas desde los gobiernos autónomos descentralizados municipales que determinen la implementación de los emprendimientos de la economía popular y solidaria en los cantones seleccionados de manera sistémica. La misma cuenta con dos pasos: la *priorización de las políticas y estrategias* (establecimiento de las metas y objetivos a lograr con las políticas y estrategias del gobierno en un ámbito determinado, influenciados por factores como el clima político interno y externo, las condiciones económicas, sociales, ambientales, el entorno internacional, entre otros; y el establecimiento de un mecanismo de autocontrol orientado a la mejora continua para potenciar el modelo de GTH, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas y la retroalimentación con los participantes del modelo con sus subsistemas); y la *expedición de ordenanzas de apoyo cantonal* (que regulen las políticas de las organizaciones participantes para que en ese marco se reglamenten y controlen todos los procesos a ejecutar).

**Etapa IV: Gestión del Talento Humano e interacción social apreciativa.** Su propósito es identificar programas, planes, proyectos y descripción de las competencias técnicas- metodológicas, para el proceso de GTH desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria. Tiene un único paso, *identificación de programas, proyectos y descripción de competencias*, para lo cual es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de las propuestas, teniendo en cuenta que un programa puede agrupar varios proyectos en correspondencia con las políticas de los organismos ejecutores. Su instrumentación se realiza a partir de proyectos económicos-productivos que estimulen mayores niveles de productividad y competitividad, modernicen la infraestructura existente de los negocios, perfeccionen los sistemas de comercialización y estimulen las inversiones en líneas estratégicas para el desarrollo de cada cantón. En su aplicación participan los asesores del Instituto de Economía Popular y Solidaria, autoridades y delegados de instituciones crediticias, miembros de los gobiernos autónomos descentralizados con los representantes de los departamentos de fomento y desarrollo productivo, emprendedores, delegados de la UNESUM y demás colaboradores de varios organismos encargados de ejecutar los estudios de factibilidad de los respectivos proyectos seleccionados.

**Fase V: Evaluación y medición del impacto de los emprendimientos de la economía popular y solidaria.** Tiene como objetivo establecer estrategias que permitan la medición del impacto de los emprendimientos de la economía popular y solidaria. Se implementa a través de tres pasos: los *mecanismos de evaluación* (variables e indicadores de impacto, así como posibles factores y competencias que pudieran tener algún efecto sobre los resultados); *procesamiento y análisis de los resultados obtenidos*; y *retroalimentación*, paso que permite conectar la etapa de evaluación y medición del impacto con la de identificación de las competencias que se muestran en el nuevo modelo propuesto.

### **Reflexiones finales**

La Economía Popular y Solidaria reivindica el reconocimiento y participación de los actores sociales, así como la existencia de sistemas locales de organización para la producción, transformación, comercialización y prestación de servicios. Las insuficiencias en el establecimiento de vínculos estratégicos como condición del desarrollo sostenible organizacional, se ve afectada, además, por la insuficiente gestión del talento humano que contribuya a potenciar competencias desde la realidad estudiada.

En el diagnóstico realizado en tres cantones de la provincia ecuatoriana de Manabí, se pudo constatar que los artesanos en estudio afrontan problemas de inestabilidad en el contexto social, económico, financiero, ambiental y político-institucional, asociados a una inadecuada infraestructura, baja cooperación, desconfianza, falencias en capacitación del recurso humano para gestionar los negocios artesanales, deficiente equipamiento técnico, carencia de estudios actualizados de programas para nuevos emprendedores, insuficiencia para acceder a créditos, aranceles, impuestos, complejo sistema para el acceso y pago de los créditos con peligros de endeudamiento, estímulos y exenciones tributarias. De este modo, muchos de estos negocios están atrapados en el vaivén de las circunstancias, sin criterios de sostenibilidad y del cambio continuo de las reglas de juego.

Es por ello que el modelo que se propone se sustenta en competencias que potencian la productividad y competitividad organizacional y su desarrollo sostenible, como tributo a la sociedad del buen vivir; a la vez que permite evaluar la gestión del talento humano como eje integrador de las personas que trabajan y son portadoras del conocimiento, hacia un enfoque de sostenibilidad.

### **Referencias bibliográficas**

- Albizu, E. y López de Guereño A. (2001): "La gestión de recursos humanos: retos y tendencias en una función de cambio". *Revista Alta Dirección*. 36 (216), pp. 63-73.
- Arruñada, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Marcial Pons. Barcelona, España.
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995): "Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento". *Revista Tecnología Administrativa*. 9 (20), pp. 135-192.
- Chiavenato, I. (2002): *"Gestión del talento humano"*. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. Bogotá, Colombia.
- Cribeiro, Y. (2011): "Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Cruz, F. (2000): "Hacia una redefinición del concepto de organización". Cali, Colombia: En H. Galvis (Comp.). *De lo humano organizacional*. Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.
- Cuesta Santos, A. (2010): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2 Tomos)*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

- Dombois, R. (2000): "Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México". Facultad de Ciencias Humanas (Universidad Nacional) pp. 308-337. Bogotá, Colombia.
- Funzi, J.M. (2014): "Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la universidad Agostinho Neto". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- Morales, E. (2002): "Gestión de Recursos Humanos, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Otros conceptos y herramientas de RR.HH." Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.
- Novick, M. (2000): "La transformación de la organización del trabajo". México: En E. de la Garza (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. El Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana). Fondo de Cultura Económica. pp. 123-146.
- Odrizola, S. (2007): "Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Pérez, O. (2016): "Importancia de la gestión de talento humano en la empresa". Disponible en <http://blog.peoplenext.com.mx>.
- Porter, M. E. (1987): *Competitive Advantage*. New York: Ed. Free Press. CECSA. México.
- Sánchez, A. (2007): "Metodología para la planificación de los recursos humanos en la Sub-dirección de Proyectos del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo". Tesis en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. La Habana, Cuba.
- Sen, A. (1997): "Capital humano y capacidad humana". *World Development*. 25, 12 de diciembre. Disponible en <http://fce.unal.edu.co/download/cuadernos/29/29-04.pdf>.
- Simon, H. (1972): *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Editorial Aguilar. Madrid, España. p. 191.
- Soledispa, C. B. (2017) "*Modelo para la gestión del talento humano con criterio de sostenibilidad desde los emprendimientos de la economía popular y solidaria*". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba.
- Souto, L. (2015): "Capital humano. Revisión conceptual desde la economía política". *Revista Res Non Verba*. 5 (1), pp. 147-159.
- Urrea, F. (2003): "Una mirada sociológica al "outsourcing": las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo". Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana. Manizales, Colombia. p. 6
- UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *Declaración Universal de los Derechos Humanos. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO)*. ISBN: 978-956-322-002-5 Santiago, Chile: <http://www.unesco.org/education/humanrights>; <http://www.unesco.org/education>.
- Wright, P. y Boswell, W. (2002): "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*, 28 (3), pp. 247-276.