

**Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras**

**Managerial skills in the management of human talent. A strategic vision from financial institutions**

**Mirian Pierina Vera-Sacón**

Universidad Pontificia Católica – Sede Manabí - Ecuador  
mvera9701@pucesm.edu.ec

**Hilarión José Vegas-Meléndez**

Universidad Pontificia Católica – Sede Manabí - Ecuador  
hvegas@pucesm.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800)

## RESUMEN

Las cooperativas de ahorro y crédito, permiten el acceso y el uso de los servicios financieros por parte de la población excluida, motivo por el cual buscan llegar a todos los sectores de la población, por ende se contribuye a que haya una menor desigualdad entre los ingresos y el índice de pobreza, sin embargo su administración no se escapa de los constantes cambios que exige este mundo globalizado, que hacen que cada día las instituciones estén en una permanente actualización de conocimientos y procedimientos para llevar a cabo de forma eficiente el cumplimiento de sus objetivos, sin dejar de lado el completo tema que represente manejar el talento humano. Es por esta razón que las habilidades gerenciales se constituyan en el pilar fundamental para garantizar el correcto funcionamiento organizacional, generando un alto nivel de competitividad y compromiso laboral. Por consiguiente, la presente investigación tiene por objetivo describir las habilidades gerenciales que más se ajustan a la gerencia de las cooperativas de ahorro y crédito.

**Palabras clave:** habilidades; talento humano; cooperativas; estrategia; visión.

Cómo citar este artículo:

APA:

Vera-Sacón, M., & Vegas-Meléndez, H., (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Savings and credit cooperatives allow access and use of financial services by the excluded population, which is why they seek to reach all sectors of the population, thus contributing to less inequality among the population. income and the poverty index, however his administration does not escape the constant changes demanded by this globalized world, which means that every day the institutions are in a permanent update of knowledge and procedures to efficiently carry out compliance with its objectives, without neglecting the whole issue of managing human talent. It is for this reason that managerial skills become the fundamental pillar to guarantee the correct organizational functioning, generating a high level of competitiveness and work commitment. That is why the present research aims to describe the managerial skills that best suit the management of savings and credit cooperatives.

**Key words:** skills; human talent; cooperatives; strategy; vision

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan además de la pandemia mundial por el coronavirus, a otros fenómenos como lo son: la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Por ende, se requiere un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos.

En consecuencia, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes, y deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores, que les permitan obtener ventajas competitivas. En este contexto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones porque su gestión crea riqueza o valor agregado, lo cual facilita alcanzar una posición ventajosa en los mercados.

Para Madrigal (2009), la dirección es una función que lleva a cabo una un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. Por su parte, Duarte (2013) afirma que en un ambiente competitivo y exigente como el actual es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Éstas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio.

Así, las habilidades directivas son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo, así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización” (Pereda y Berrocal, 2012).

Por ende, las habilidades directivas cada día se constituyen en los factores diferenciadores

de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

Según Koontz et al., (2012) la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. Koontz et al., 2012 las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

Las habilidades gerenciales que se tomarán en cuenta para el análisis del presente trabajo de investigación son principalmente las humanas, dentro de las se destacan: (1) el liderazgo; (2) la comunicación; (3) el trabajo en equipo; (4) la solución de conflictos; y (5) la toma de decisiones. Por consiguiente, la importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos, derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte, hoy se requieren nuevos conceptos de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar.

Estas a su vez son dimensiones de estudio usadas para el análisis del presente estudio de caso. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas a lograr la consecución de los objetivos empresariales, buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas. En el caso específico de esta investigación, esta se centra en las instituciones financieras, específicamente en las Cooperativas 15 de abril Ltda.; Calceta Ltda., y 29 de Octubre.

El sistema financiero está conformado por instituciones públicas y privadas con el fin

de captar los ahorros de las personas y colocar estos fondos a través de créditos para así generar rendimientos financieros que contribuyan tanto a las instituciones de intermediación financiera como a sus socios o cliente, esta canalización de recursos juega un papel importante en el progreso económico de los países debido a que el flujo de dinero procedente de los excedentes de dinero de las personas se convierten en créditos destinados a personas que necesitan de estos recursos (Romero, 2015).

En Ecuador el sistema financiero está formado por cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras instituciones financieras, aunque el mayor segmento de los activos se concentra en la banca privada. El sistema bancario ecuatoriano es regulado y controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), cuya misión es resguardar los intereses de los clientes y el fortalecimiento del sistema, todo este conjunto de instituciones y entes de regulación tienen como objetivo facilitar y asegurar el movimiento de dinero y el sistema de pagos dentro de la economía, es decir se encarga de la compra y venta de los activos en los mercados financieros.

En la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

Los gerentes de las instituciones financieras son los responsables de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización; pero, llegar a esa ejecución no es una tarea fácil, a pesar de que quien se encuentre al frente como administrador tiene que encontrar la soluciones a los problemas, mediante el análisis y la toma de decisiones. En este sentido, si un directivo no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar las problemáticas que surgen en el entorno laboral, no podrá alcanzar las metas deseadas.

La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos, demostrando una actitud de líder que permitirá influir en los demás al desempeño eficiente de sus labores, y así poder alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Es por esta razón, que la presente investigación busca conocer si las instituciones financieras que desempeñan sus actividades en el cantón Manta, provincia de Manabí, sus administradores poseen habilidades gerenciales para una correcta administración del personal y por ende del entorno organizacional para el cumplimiento de los objetivos laborales.

La investigación tiene como propósito mostrar las habilidades gerenciales más pertinentes aplicadas en las instituciones financieras que bien le permitan determinar sus rasgos diferenciadores en el mercado de la banca, en la que se acomete mostrar las características únicas y distintivas de dichas habilidades, en las que se muestran las competencias de los gerentes que prestan servicio en instituciones financieras privadas. En este contexto, los investigadores se plantean la siguiente interrogante: ¿De qué forma las habilidades gerenciales permiten incorporar la visión estratégica en la gestión del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Manta, Manabí?

A objeto de dar respuesta a esta interrogante, se establece como objetivo principal interpretar las habilidades gerenciales que permiten incorporar la visión estratégica en la gestión del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Manta, Manabí; por otro lado, describir las habilidades gerenciales que más se ajustan a la gerencia de las cooperativas de ahorro y crédito; por último, analizar la visión estratégica organizacional desde la perspectiva de la gestión del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito.

Finalmente, las entidades financieras ven la necesidad de buscar directivos altamente capacitados que fortalezcan las unidades de negocio y generen mayor rentabilidad, por

esta razón las juntas directivas en cabeza de los presidentes delegan la responsabilidad a profesionales en gerencia, quienes deben cumplir con las diversas metas y objetivos organizacionales que tienen las entidades, para lograr estos compromisos debe ser importante que los profesionales en alta gerencia desarrollen competencias y habilidades gerenciales específicas que se convertirán en herramientas estratégicas para desempeñar las funciones asignadas y así cumplir con los objetivos propuestos.

### **Método**

En el presente trabajo de metodología de investigación se desarrolló un enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa) en virtud de que se aplicaron ambas **técnicas** para la recolección de información que permitan contrastar lo observado por los investigadores, teniendo como instrumento principal la entrevista estructurada (cualitativa) dirigida a los gerentes generales de tres cooperativas de la ciudad de Manta ya que se facilita el acercamiento en virtud con las alianzas estratégicas, con ello se busca conocer e interpretar las posturas de estos en relación a las habilidades gerenciales y su influencia en la gestión del talento humano; también se aplicó una encuesta (cuantitativa) a los colaboradores de estas cooperativas para contrastar lo mencionado por los gerentes.

La investigación se desarrolló en un nivel descriptiva dado que se buscó exponer los principales atributos y componentes de la situación estudiada, facilitando su revisión, comprensión e interpretación del escenario en la que se destacan variables como las habilidades gerenciales y su influencia en un proceso de gestión de talento humano, más aún soportada en una visión estratégica corporativa.

Además, la investigación se dio de tipo documental dado el aporte bibliográfico con que se soportan las teorías relacionadas con las habilidades gerenciales, el talento humano, estrategias y todo aquella que se relacione directamente con las temáticas mencionadas en la presente investigación. Por otro lado, es de

campo dado que se hará participe de manera directa con las unidades de estudios mencionadas, como lo son las Cooperativas JEP, allí se harán las entrevistas y encuestas de manera directa.

En cuanto a la población, tal como se ha mencionado anteriormente, estará compuesta por los gerentes y los colaboradores de las cooperativas que en total asciende a unas 60 personas; y su muestra será de 30 profesionales que laboran en las cooperativas objeto de la investigación.

La investigación aplicó una entrevista en profundidad a gerentes de las diferentes cooperativas analizadas, entre los gerentes consultados se encuentran:

Verónica Mendoza Cevallos  
Gerente General Cooperativa 15 de Abril

Gustavo Navarrete  
Gerente General Cooperativa Calceta Ltda.

Gonzalo Vivero  
Gerente General Cooperativa 29 de Octubre

La entrevista en profundidad permite:

Obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante (o actor relevante) en el cual se ubica la investigación y su contexto (Vegas M., 2016, p. 421)

Las premisas resultantes de la entrevista en profundidad permiten verificar las características iniciales expresadas en la introducción de esta investigación en relación a la problemática planteada; además, en la que expertos en la temática expusieron sus condicionantes de manera autónoma y directa, respondiendo las preguntas en el conversatorio direccionado por los investigadores.

El método de análisis de los resultados se desarrolló bajo las bases del método hermenéutico, en la que lo empírico de los planteamientos resuelven formar parte de la solución de la problemática, resultando a su vez categorías distintivas y descriptores diferenciadores del quehacer estratégico y gerencial.

## Desarrollo

Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

Por su parte, Whetten y Cameron (2012) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Münch, (2007) plantea a las habilidades gerenciales como las capacidades y conocimientos que debe tener un alto mando para poder gestionar sus actividades labores con liderazgo y coordinación y a la vez este influye en sus subordinados con la comunicación, supervisión y motivación.

González (2016), señala que las habilidades gerenciales no solo son indispensables para los altos mandos, si no que dejando a tras la mentalidad de un gerente tradicional en el cual vigilaba el trabajo de los otros o de sus subordinados, un gerente con habilidades directivas forma parte de un equipo de trabajo lidera una organización o una dirección, y a su vez cosecha las habilidades gerenciales en sus subordinados, desarrollando competencias como el liderazgo, toma de decisiones, entre muchas otras.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, evidencia que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos que debe tener una persona que ocupa un mando medio o alto, las debe tener para llevar su gestión administrativa de una manera eficiente y humanística, liderando su equipo de trabajo y organización con tres tipos de habilidades que son las técnicas, humanas y conceptuales y de esta manera poder lograr un mejor resultado al momento del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Drucker (1967) sostiene que para él logró las habilidades gerenciales se necesita un enfoque racional en la toma de decisiones, basado en una secuencia de pasos que conducen a decisiones exitosas. La relevancia e impacto del autor en mención, sirve de sustento para el desarrollo del presente estudio, mismo que sostiene:

Cada decisión implica un juicio arriesgado. Los ejecutivos eficientes tratan de tomar las pocas decisiones importantes en el más alto nivel de entendimiento conceptual. Tratan de hallar las constantes de una situación, pensar a través de lo estratégico y genérico más que de 'resolver problemas'.

A ellos, por lo tanto, no les impresiona demasiado la velocidad en la toma de decisiones; más bien, el virtuosismo en la manipulación de gran cantidad de variables les parece un síntoma de desprolijidad en el pensamiento. ¿Quieren saber de qué se trata la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que debe satisfacer?

Buscan impacto más que técnica y quieren ser cabales más que astutos (Sánchez Murillo, 2006).

### **Clasificación de las habilidades gerenciales**

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva. A criterio de los autores Whetten y Cameron (2012), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común.

En ese contexto, Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2013) implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes

para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad.

En la actualidad, los trabajadores más competentes y valorados a nivel social, mantienen el éxito de las organizaciones, son capaces de conciliar, negociar, crear y resolver conflictos en el trabajo.

Las personas con habilidades sociales son capaces de trabajar en equipo en la consecución de metas. Motivan e influyen, dirigiendo los cambios favorables para una organización.

Según Gil y León (2010), las Habilidades Sociales permiten desempeñar las siguientes funciones:

- Son reforzadores en situaciones de interacción social.
- Disminuye el estrés y la ansiedad ante determinadas situaciones sociales.
- Mantienen o mejoran la relación interpersonal con otras personas. Una buena relación y comunicación es uno de los puntos base para posteriores intervenciones con cualquier tipo de colectivo.
- Mantiene y mejora la autoestima y el auto concepto.

### **Gestión de Talento Humano**

Erazo y Ortiz (2018) señalan que fundamentalmente la gestión de talento humano busca resaltar el gran potencial que hay en un sr humano, que muchas veces puede estar oculto y no se dan cuenta y así estar desaprovechando oportunidades laborales. La gestión de talento humano es más que garantizar las competencias de los empleados dentro de la organización.

Según Bermeo (2017), quien describe sobre las tendencias y perspectivas de la gestión de talento humano; donde presenta factores claves de competitividad que determinan la permanencia en el medio de las empresas en un entorno cada vez más globalizado y en el cual

juegan un papel protagónico las diferentes formas que toman las relaciones sociales de producción y dentro de ellas el manejo, administración y gestión de todo lo que tiene que ver con el talento humano, que es, en definitiva el eje central de cualquier organización.

Por su parte Ugarte (2015), indica que en la actualidad es importante que las empresas cambien su forma de pensar, respecto al área de recursos Humanos que con todos los avances que han surgido a evolucionado, en lo que se conoce como Talento Humano, este departamento es un verdadero apoyo al proceso que realiza la Gerencia, debido a que fortalece la cultura de la empresa y promover un buen clima laboral.

### Funciones de talento humano

Citando a Caballana (2011) existen funciones inmersas en el talento humano que son indispensables para la consecución de los objetivos, encontramos:

Figura 1

#### Funciones del talento humano

Empleo	• Toda actividad productiva realizada por una persona en edad de trabajar, cuya finalidad principal es generar ingresos a cambio de una retribución monetaria.
Administración de personal	• Es el manejo del personal inmerso, la adecuada inserción en cada cargo previsto.
Retribución	• Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.
Dirección y desarrollo	• Capacitar al personal en las áreas o condiciones que sean necesarias
Relaciones laborales	• Motivar al personal en un entorno o clima organizacional idóneo para un trabajo productivo

Según Majad (2016) la labor de la persona encargada del área del talento humano es potenciar a sus trabajadores para sacar lo mejor de ellos y su relación es directamente proporcional con los estados financieros de la empresa. Esto se ha demostrado debido a que si el personal no realiza su trabajo de la mejor manera no se van a cumplir las metas y objetivos tanto individuales como grupales. Esta área busca un

equilibrio entre el trabajador y los objetivos de la organización, aplicando unas estrategias correctas acompañadas de un buen ambiente laboral se logrará que el trabajador alcance una competitividad, eficiencia y una eficacia en su proceso productivo.

### Características de la Gestión del Talento Humano

Tomando en consideración a Cuesta (2002), la gestión del talento humano se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

De acuerdo con Calderón et al., (2010) un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas de las empresas.

En cuanto a las características de la oferta laboral, es el crecimiento en las tasas de participación laboral lo que genera una sobreoferta y por lo tanto un incremento del desempleo y de la presión sobre las empresas para la generación de nuevos puestos de trabajo. Esto se explica por un incremento en la población económicamente activa y una presión a la población joven y a la población femenina por ingresos, dada la desaceleración de la economía al final de la década pasada: “por una de cada cinco familias que perdieron ingresos, una persona entró al mercado laboral; por una de cada cuatro familias, un miembro intensificó el número de horas de trabajo semanal en comparación (Hernández et al., 2007, p. 48).



## Resultados

En cuanto a los resultados se aplicaron entrevistas a los siguientes gerentes generales:

Verónica Mendoza Cevallos - Cooperativa 15 de Abril

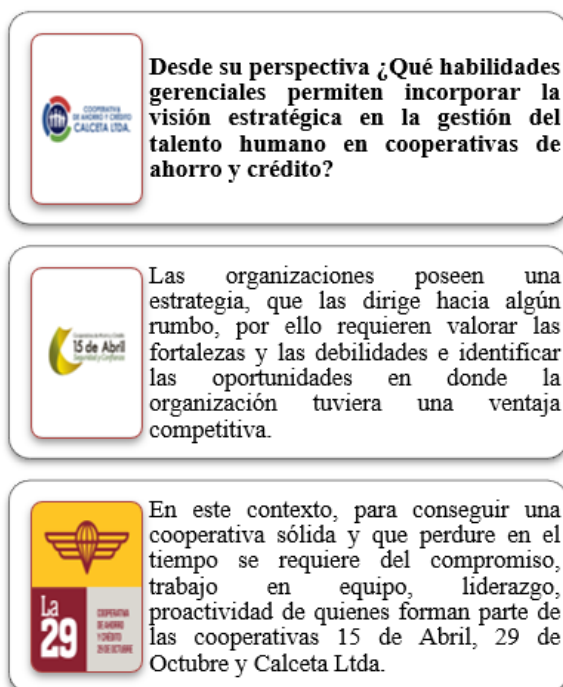
Gustavo Navarrete - Cooperativa Calceta Ltda.

Gonzalo Vivero - Cooperativa 29 de Octubre

Cabe añadir que dicha herramienta permitió conocer una perspectiva del conocimiento que se tiene sobre la importancia de la aplicación de las habilidades gerenciales en sus cooperativas, obteniendo los siguientes resultados:

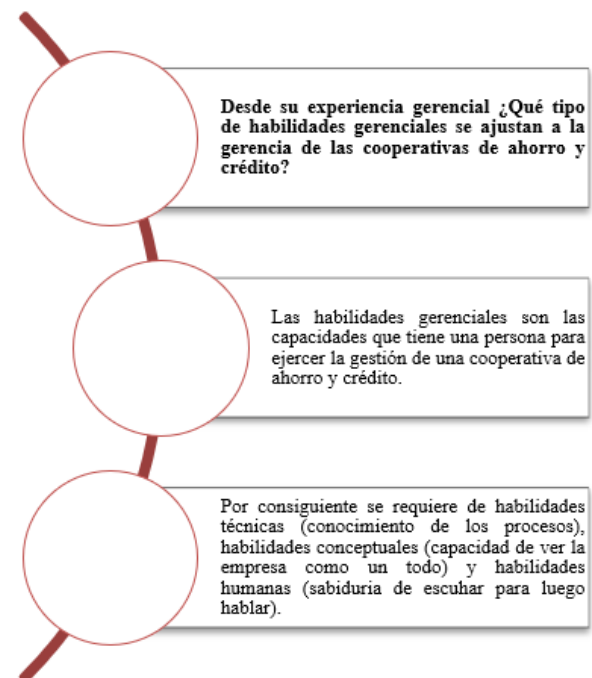
### Figura 2

#### Pregunta 1



### Figura 3

#### Pregunta 2



### Figura 4

#### Pregunta 3

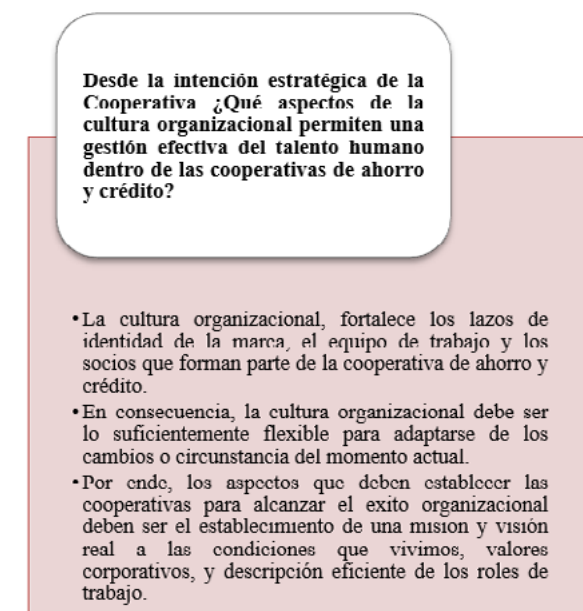
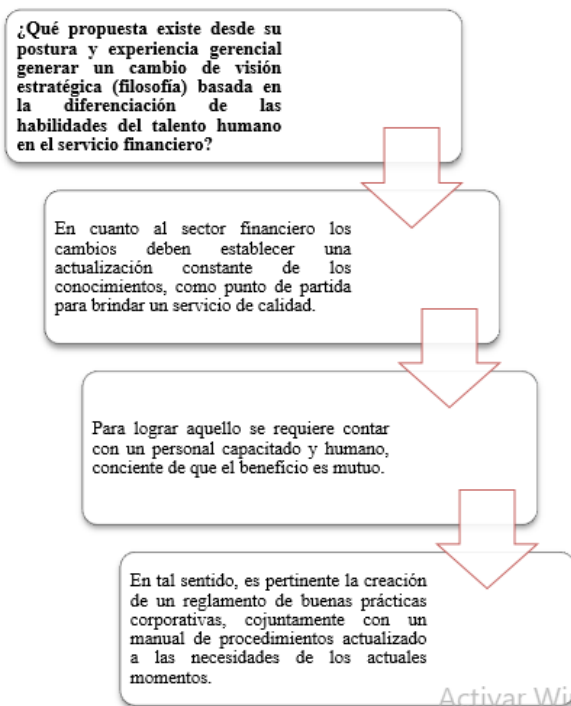


Figura 5

Pregunta 4



Luego de conocer las posturas de los entrevistados, denominados para los efectos de la investigación como actores de cambio, los investigadores proponen un proceso de categorización que bien permite identificar cuáles son los principales componentes que facilitan un nuevo constructo desde la perspectiva investigativa del método inductivo, el cual procura visibilizar el aporte al contexto gerencial analizado y descrito a través de descriptores gerenciales que surgen del análisis hermenéutico de los “códigos in vivo”, los cuales representan elementos ocultos en el discurso de los entrevistados, de allí se parte a un esquema de triangulación con las teorías revisadas, el mismo discurso de los actores y la postura de los investigadores, resultando estos descriptores (ver tabla 1).

Tabla 1

Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad

Entrevistado	Códigos en vivo	Categorías	Descriptores
AC: Verónica Mendoza Cevallos (2021)	-Poseer estrategias -Valorar fortalezas -Sentido de oportunidad	-Flexibilidad para el cambio -Identidad de marca -Repensar cultura organizacional	- Modelo de Cooperativa Sostenible  -Renovación cultural
AC: Gustavo Navarrete (2021)	-Habilidades gerenciales --Habilidades conceptuales -Tecnologías electrónicas al servicio del cliente - Decisiones basada en la información	- Cooperativa inteligente -Desconstrucción de las habilidades -Reinventar el concepto habilidades gerenciales	- Aumento del coeficiente organizativo desde la base del talento humano -Usuarios crean valor desde lo tecnológico
AC: Gonzalo Vivero (2021)	-Poder de la comunicación -Reconstruir modelos de basados en la calidad -Diferenciación estructural y sistemática -Innovaciones revolucionarias	-Servicio al cliente basado en la diferenciación  - Innovación inteligente	- Modelo de Cooperativa diferenciada  -Cooperativa tecnológicamente educada

A partir de este momento, la investigación configura un discurso descriptivo de los descriptores emergentes. Estos representan un aporte desde la concepción del trabajo investigativo, a fin de que la gerencia de las cooperativas consultadas pueda tomar los ajustes necesarios en materia de habilidades gerenciales en la gestión del talento humano en la que la visión estratégica desde las entidades financieras se pueda modelar un nuevo concepto que facilite una transición a una “vida tecnológica” por parte de los usuarios.

**Modelo Cooperativo Sostenible.** Las cooperativas como parte de modelo financiero deben considerar necesariamente un recorrido hacia un proceso sostenible de sus acciones y conducta ante los usuarios. Las habilidades gerenciales juegan un papel importante en este sentido, dado que serán estas habilidades las que direccionen las estrategias a seguir hacia un nuevo esquema de sostenibilidad en el tiempo.

**Renovación cultural.** La renovación de la cultura organizacional en cualquier ámbito es necesaria y más dentro de las entidades financieras, puesto que ello contribuye a mejorar las situaciones que no vienen funcionando correctamente y fortalecer lo que sí aporta positivamente. La renovación cultural debe ser considerada dentro de las cooperativas financieras pues aportan al crecimiento de estas; por ello, debe ser un punto clave dentro de las habilidades gerenciales.

**Aumento del coeficiente organizativo** desde la base del talento humano. La planificación en temas inherentes al liderazgo, capacitación, selección y bienestar laboral, deben ser desarrollados en la organización, ya que más allá de lograr los objetivos planteados se asumen nuevos retos, y con ello se crea un talento humano más comprometido y motivado para cumplir con sus funciones exitosamente, por esto es necesario que las cooperativas cuenten con gerentes que tengan conocimientos y destrezas en gerencia del talento humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Usuarios crean valor desde lo tecnológico. En la actualidad, es imposible alcanzar una empresa exitosa sin el apoyo de tecnologías de información para administrar sus procesos pues se han tornado un arma competitiva que permite a la organización desenvolverse en un entorno cada vez más dinámico e incierto, esto no solo de parte del ente, sino también del usuario que esperan que las entidades financieras con las que interactúan les proporcionen experiencias afables que les permitan desde sus diferentes dispositivos móviles operar en cualquier momento y desde cualquier lugar.

**Modelo de Cooperativa diferenciada.** Las cooperativas deben considerar la innovación y creación de nuevas propuestas que beneficien a la entidad, que puedan contribuir a la mejora en la realización de los procesos financieros y más aún en la atención y servicios ofrecidos al cliente, esto es primordial para el crecimiento de la organización. Las habilidades gerenciales aportan significativamente con ello debido a que estas cooperan directamente con las capacidades que proyecta la empresa.

**Cooperativa tecnológicamente educada.** Las cooperativas como parte del modelo financiero deben contar con un mejoramiento continuo, poniéndose a la vanguardia de las nuevas innovaciones tecnológicas, ya que contribuyen a brindar un mejor desarrollo automatizando procesos y brindando mejor calidad en el servicio que se ofrece al usuario.

Estos descriptores representan un acercamiento desde la realidad cotidiana de las cooperativas, por lo tanto, son un fiel reflejo de las necesidades expuestas -partiendo desde la categorización- y soluciones que se dan como aporte investigativo, para lo cual la gerencia responsable de estas instituciones puede hacer uso en la formulación de su intencionalidad estratégica.

Al ser las habilidades gerenciales el conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos que debe tener una persona que ocupa un mando medio o alto, las debe tener para llevar su gestión administrativa de una

manera eficiente y humanística, liderando su equipo de trabajo y organización con tres tipos de habilidades que son las técnicas, humanas y conceptuales y de esta manera poder lograr un mejor resultado al momento del cumplimiento de los objetivos empresariales.

En base al planteamiento anterior, se denota una estrecha relación con la gestión del talento humano en cual se constituye en la pieza clave que genera valor y garantía de éxito de la empresa u organización, sin embargo, se requiere que el personal sea capacitado, motivado y valorado que los lleve a tener un mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones, pues, en múltiples ocasiones muchos empleados se sienten desmotivados y no sienten ningún tipo de compromiso con sus puestos de trabajo.

Es por esta razón, que las cooperativas implemente en sus procedimientos temas inherentes al liderazgo y gestión de personas, generando inversión en selección, capacitación, desarrollo y bienestar laboral, ya que, con esto, se crea personas más comprometidas y motivadas, que darán excelentes resultados, los cuales se esforzaran para conservar la empresa que les provee los medios para crecer y sostener sus necesidades personales y familiares, de este modo, se considera necesario que las cooperativas cuenten con gerentes que tengan conocimientos y destrezas en gerencia del talento humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por esta razón, es necesario crear una cultura donde se promueva la iniciativa, creatividad innovación donde se les permita a los empleados de rangos inferiores exponer sus iniciativas, puesto que de ellos también puede venir alguna idea que nos permita tomar una mejor decisión.

### **A manera de conclusión**

Las cooperativas de ahorro y crédito se enfrentan constantemente a múltiples retos y amenazas, donde la competitividad, es un reto ineludible, en un ambiente donde está presente las tecnologías de información en la comunicación

(TIC) el mejoramiento continuo, las nuevas demandas del cliente; y el constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura, la calidad del servicio.

Adicionalmente, evidenciamos una pérdida constante de los valores corporativos, que han ocasionado cambios para bien y otras no mucho, sin embargo, lo ideal de un excelente líder es actuar con transparencia y honestidad, tiene que hablar con la verdad, demostrar que sus actuaciones son limpias y transmitir esos valores a los demás, por cierto, los líderes honorables de confianza es a los que las personas más siguen, por eso, se considera que con el trabajo expresamos las capacidades que tenemos dentro de nosotros y con nuestras obras el tipo de persona que somos, no obstante, cada día por los medios vemos información sobre la carencia total de honradez, seña de que los valores se han ido perdiendo.

Por tal razón, esta transformación ha dado inicio a la creación de estructuras empresariales más ágiles y con un diseño menos jerarquizado, **más plano y en donde prima la gestión del talento humano, que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.**

Es por ello, que el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional, donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la competitividad en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano.

## Referencias bibliográficas

- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administracion*, 23(41), 13–36.
- Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70009-8)
- Koontz, H., Wihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Catorce, Vol. 304). McGRAW-HILL.
- López, L. M., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas. *Espacios*, 40(11).
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. In *Habilidades directivas 2a Edición* (Issue April).
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. In Pearson Educación. <http://librosysolucionarios.net/>
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Campus De Quetzaltenango, 101. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Sánchez Murillo, A. (2006). *Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administracion De Empresas*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 69–89. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i2.1492>
- Vegas, M., H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia*. [En línea] <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29048812004/index.html>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*.
- Zamalloa calvo, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo*.