

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
CARTAGENA**



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

**Máster en Dirección de las Entidades de la
Economía Social**

Trabajo de Fin de Máster

**Tema: El rol del profesional de Recursos Humanos
en el contexto de cambio organizacional y cultura
en las Entidades de Economía Social**

Estudiante: Amparo Anabel Aguas Pin

Director TFE: Antonio Juan Briones Peñalver

Octubre del 2020

CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.Introducción	1
1.2.Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1.Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3.Justificación	4
CAPÍTULO II: ECONOMÍA SOCIAL, IMPORTANCIA Y ENFOQUES.....	6
2.1.Definiciones de economía social	6
2.2.Objetivos e importancia de la economía social.....	8
2.4.Enfoque de la economía social	10
2.5 Conclusiones del capítulo 2	12
CAPÍTULO III: RECURSOS HUMANOS, EVOLUCIÓN EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS E IMPORTANCIA	14
3.1.Antecedentes históricos de los recursos humanos	14
3.2.Recursos humanos en las organizaciones económicas.....	15
3.3.Evolución de los recursos humanos y su gestión en las empresas.....	17
3.5.Los recursos humanos en el contexto social	19
3.6.Conclusiones del capítulo 3	20
CAPÍTULO IV: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS	22
4.1.Definición de cambio organizacional	22
4.2.Importancia del cambio organizacional	23
4.3.Evolución del cambio organizacional dentro de las entidades económicas	23
4.4.Cambio y cultura organizacional en los recursos humanos.....	25
4.5.Conclusiones del capítulo 4	26

CAPÍTULO V: RECURSOS HUMANOS Y SU DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO	28
5.1. Contexto externo	28
5.1.1. Los recursos humanos en países desarrollados	28
5.1.2. Los Recursos humanos en Latinoamérica	29
5.1.3. Rol actual de los recursos humanos a nivel internacional y nacional de América Latina	30
5.2. Contexto interno	31
5.2.1. Los recursos humanos en el Ecuador	31
5.2.2. Desafíos que enfrenta el desarrollo de los RRHH en Ecuador	32
5.3. Conclusiones del capítulo 5	33
CAPÍTULO VI: ROL DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES SOCIALES	35
6.1. Recursos humanos y la importancia del rol del profesional dentro del contexto de cultura y cambio organizacional en las entidades de economía social	35
6.2. La planificación del profesional de recursos humanos dentro de las entidades u organizaciones de Economía Social	36
6.3. Funciones y procesos de contratación de personal como función del profesional de recursos humanos en las entidades de Economía Social	37
6.4. Conclusiones del capítulo 6	37
CAPÍTULO VII: ENTIDADES SOCIALES Y LAS LEYES QUE RIGEN SU OPERATIVIDAD EN UN CONTEXTO LOCAL E INTERNACIONAL	40
7.1. Contexto internacional de leyes enfocadas a la economía y entidad social	40
7.2. Contexto nacional legal de la Economía Popular y Solidaria	41
7.3. Aplicabilidad de la Economía Popular y Solidaria en los negocios del Ecuador	42
7.4. Conclusiones del capítulo 7	43
CAPÍTULO VIII: MARCO EMPÍRICO.....	45
8.1. Metodología.....	45

8.1.1. Población y Muestra	45
8.1.2. Delimitación geográfica	47
8.1.3. Aspectos socioeconómicos	48
8.1.4. Evaluación organizacional del área de RRHH en la entidad social	50
8.2. Validación y desarrollo de herramientas de investigación	51
8.2.1. Entrevista al Presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón	52
8.2.2. Entrevista: Colectivo de interés	53
8.3. Marco estratégico: Asociación Agrícola Ganadera Chongón	55
8.3.1. Aspectos claves de falencias identificadas en el cumplimiento del papel del profesional de RRHH en la asociación.....	55
8.3.1. Análisis de los resultados obtenidos del estudio empírico	57
8.3.3. Futuras líneas de desarrollo e investigación	58
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aportaciones de los recursos humanos en algunas entidades económicas.	16
Tabla 2. Disciplinas y aspectos considerados actualmente en el cambio organizacional. ..	24
Tabla 3. Actividad económica primaria en la parroquia Chongón	49
Tabla 4. PEA de la parroquia Chongón.....	49
Tabla 5. Evaluación organizacional de la entidad social	50
Tabla 6. Análisis e interpretación de las opiniones del presidente de la asociación.....	52
Tabla 7. Análisis e interpretación en consenso de las opiniones vertidas por miembros de la asociación	54
Tabla 8. Falencias identificadas y estrategias para impulsar la economía social en la asociación	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios fundamentales de la economía social.	10
Figura 2. Evolución de los RRHH en las entidades.....	17
Figura 3. Porcentajes de beneficios legales reportados en América Latina.	30
Figura 4. Actual rol dentro del área de RR HH en entidades nacionales e internacionales de Latinoamérica.	31
Figura 5. Ubicación de la Parroquia Chongón.	47
Figura 6. Visita y asamblea de representante de la EPS a la Asociación Agrícola Ganadera en sus festividades parroquiales.....	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista a presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón perteneciente a la EPS	66
Anexo 2. Modelo de entrevista a miembro de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón	66
Anexo 3. Entrevista a presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón perteneciente a la EPS	67
Anexo 4. Entrevista consensada a miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón	70

RESUMEN

Hoy en día el rol del profesional de Recursos Humanos (RRHH) en el contexto del cambio organizacional y cultura de entidades de Economía Social (ES), posee muchas oportunidades para que el especialista del departamento de recursos humanos desempeñe un papel efectivo en las entidades de economía social de manera intensiva para generar cambios significativos internamente. En base a ello se ejecuta un estudio teórico-práctico del contexto internacional y nacional de las entidades de economía social. En el caso de Ecuador, estas entidades están regidas bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria (EPS) siendo la normativa que vela constantemente por el sector productivo de menor escala a nivel nacional y asegurando su participación económica, respetando los principios de democracia y equidad de derechos. Mediante un análisis empírico se toma la Asociación Agrícola Ganadera de Chongón que posee vínculos con la EPS mostrando un impacto positivo de la práctica del profesional RR.HH. sobre la productividad de la asociación, obtención de capital humano y evaluando el desempeño de sus miembros. Dicho escenario ha permitido continuar sus márgenes de productividad para hacer frente a posibles escenarios externos que afecten el desempeño económico de la asociación, conduciéndolo a una ventaja competitiva local y aclarando las preocupaciones sobre la naturaleza de los factores e identificando oportunidades para mejorar constantemente en el desempeño de la asociación en su conjunto.

Palabras clave: Recursos humanos, economía social, asociaciones, cambio organizacional, Economía Popular y Solidaria.

ABSTRACT

Today the role of the Human Resources (HR) professional in the context of organizational change and culture of Social Economy (SE) entities, has many opportunities for the specialist of the human resources department to play an effective role in the entities of intensive social economy to generate significant changes internally. Based on this, a theoretical-practical study of the international and national context of social economy entities is carried out. In the case of Ecuador, these entities are governed under the Law of Popular and Solidarity Economy (EPS) being the regulation that constantly watches over the smaller-scale productive sector at the national level and ensuring their economic participation, respecting the principles of democracy and equity. of rights. Through an empirical analysis, the Chongón Agricultural Livestock Association is taken, which has links with the EPS, showing a positive impact of the practice of the HR professional on the productivity of the association, obtaining human capital and evaluating the performance of its members. This scenario has allowed its productivity margins to continue to face possible scenarios that affect the association's economic performance, leading it to a local competitive advantage and clarifying concerns about the nature of the factors and identifying opportunities to constantly improve the performance of the association as a whole.

Keywords: Human resources, social economy, associations, organizational change, Popular and Solidarity Economy.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En la actualidad, cuando el cambio dentro de las organizaciones representa la característica dominante de todos los sistemas socioeconómicos locales e internacionales, es necesaria la administración y el cumplimiento efectivo del rol e implicaciones del profesional de recursos humanos (RRHH) como parte primordial en la cultura organizacional.

Esto debe asegurar la adaptación del personal que tiene a su cargo ante las modificaciones permanentes del entorno interno y externo de la entidad. Cuando el cambio organizacional se realiza en condiciones óptimas y por un liderazgo competente, constituye un factor de éxito importante para las empresas.

Ya que una cultura poderosa protege a la organización de los cambios económicos, políticos, e incluso ambientales y con ello se confiere a sus valores la estabilidad ineludible para la conservación dentro del largo plazo de la entidad económica.

Tal es el caso de las entidades u organizaciones de economía social, mismas que están siendo reconocidas como empresas democráticas y cuya fundamentación se encuentra ligada a los valores democráticos, así como los principios de eficiencia y equidad para las que desempeñan una actividad económica y el entorno sobre el que se desenvuelven. Es por ello por lo que se las puede definir de la siguiente manera:

De acuerdo con Barrera (2007), se conoce como empresas de economía social a aquellas que tienen como objetivo central el aportar una actividad alineada a la sociedad en su conjunto, con ello se pretende maximizar los beneficios económicos de los propietarios o socios de la entidad y cuyos márgenes de rentabilidad tengan la posibilidad de ser reinvertidos en el negocio o en algún proyecto a beneficio en la sociedad en que se desarrolla.

Por ende, estas organizaciones pueden adaptarse rápidamente a los cambios encontrados dentro del entorno en el que se desenvuelven, encontrando en sus valores la fuerza necesaria para resistir ante los factores internos o externos que puedan afectar sus operaciones económicas.

De acuerdo con Sirbu & Rosca (2010), cada organización, sin importar el tamaño o el perfil de la actividad realizada, está formada por un grupo de personas, con personalidades distintas, que actúan en conjunto para obtener unos objetivos mutuos. La cultura organizacional puede considerarse como un "aglutinante social" que da forma y determina los comportamientos, las actitudes y acciones de los componentes de una organización, reflejando la mezcla de personalidades y estilos de liderazgo practicados.

Depende de la evolución de la organización, de su propia historia, de la manera de abordar los problemas y de las prácticas de liderazgo dentro de las actividades económicas y dejando su huella en todos los procesos que se ejercen dentro de la organización (gerencial, económico, técnico, jurídico, etc.), el clima psicosocial e, implícitamente, las direcciones y las formas de implementación de los cambios organizacionales.

Esto da paso a la importancia del rol del profesional dentro de una entidad económica, ya que es el sujeto preparado y poseedor de los conocimientos, herramientas y técnicas necesarias para asegurar la continuidad operativa de una organización o empresa.

Es por ello, que el rol del profesional de recursos humanos relacionado al cambio organizacional y la cultura dentro del desempeño de una organización está delineado por las funciones que éste desempeña en pro de la empresa.

Destacando acciones tales como: el refuerza de la cohesión del colectivo asalariado o empleados, mejoramiento en la adaptación de las políticas y factores externos que afecten el desenvolvimiento económico de la organización, generando un aumento de la lealtad del personal, fomentando los sentimientos de devoción y fidelidad hacia la organización, entre otros.

Cada vez más organizaciones son conscientes de la "fuerza" del cambio organizacional y la cultura que está intrínsecamente en las entidades o empresas de economía social, ya que es uno de los sectores que participa positivamente en la generación de empleo y subempleo local.

Ello representa un importante instrumento estratégico para orientar y movilizar a los individuos hacia el cumplimiento de metas mutuas mucho más completas, siendo el

profesional de recursos humanos junto con los demás departamentos, una pieza clave y fundamental para alcanzar la excelencia organizacional.

Es por ello, que, ante la importancia del rol del profesional de recursos humanos dentro del cambio organizacional y cultural, se lleva a cabo el vigente estudio con el propósito de estar al tanto de la responsabilidad que conlleva el profesional dentro de las entidades de economía social.

Con esto se puede generar información actualizada y de interés para futuros estudios académicos o profesionales, así como la toma de medidas orientadas a las entidades públicas y privadas que centran sus proyecciones económicas en potenciar las entidades de economía social.

De manera concisa, dentro del Capítulo I se hace la respectiva introducción a detalle del tema de investigación, seguido por el Capítulo II que genera una descripción teórica de los principales postulados desarrollados en torno a la Economía social.

Por otra parte, en el Capítulo III se presenta un marco que engloba los antecedentes de los recursos humanos en las empresas u organización con fines de lucro y la importancia que ha sido para éstas los RRHH hasta la actualidad.

En el Capítulo IV, se desarrolla de manera concisa la relación histórica alrededor del cambio organizacional y la cultura dentro de las entidades económicas, el capítulo V presenta el grado de importancia de RRHH tomando en cuenta los contextos internos y externos que la rodean.

En lo correspondiente al capítulo VI se ejecuta una explicación a detalle del rol, así como las funciones que cumple el profesional de RRHH dentro de las entidades de economía social.

Finalmente, el capítulo VII se precisa a las entidades u organizaciones de economía social y su rol en el dinamismo comercial, productivo y económico, respetando los estatutos de ley que la ampara dentro del territorio internacional y local, así como detallar una entidad de economía social en el Ecuador tomando en cuenta la manera en que ha contribuido en el fortalecimiento económico y el mejoramiento del poder adquisitivo del territorio en su conjunto.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Conocer a detalle el rol del profesional de Recursos Humanos (RRHH) dentro del desenvolvimiento socioeconómico de las empresas y su vinculación con el cambio organizacional y cultural de las entidades de economía social.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir los principales postulados teóricos en cuanto a los recursos humanos, el cambio organizacional y cultural relacionado a la economía social.
- Analizar de manera detallada la relación vigente entre el cambio organizacional y la cultura dentro de las organizaciones de economía social.
- Determinar la importancia de los recursos humanos en el desempeño económico, competencias y rol del profesional de RRHH dentro de las entidades de economía social.
- Describir la gestión e importancia del departamento de recursos humanos dentro de las entidades de economía social y la normativa legal que lo ampara a nivel internacional y local en Ecuador.
- Desarrollar un análisis socioeconómico de una asociación de economía social en Ecuador y su contribución en el perfeccionamiento de la calidad de vida de sus asociados.

1.3. Justificación

El rol de los profesionales dentro de las entidades económicas posee un protagonismo esencial en el aseguramiento de la operatividad económica de las mismas, ya que de ellos dependerá el cumplimiento de los objetivos organizacionales proyectados en el corto y largo plazo por los socios de la entidad o accionistas.

Dentro de la jurisdicción de los recursos humanos, el profesional de RRHH contribuye con la inserción de capital humano necesario para el cumplimiento de las actividades diarias dentro de la empresa, así como el mejoramiento de las relaciones laborales del personal de área, como en el caso de las jefaturas con la parte operativa de la organización, coordinando

capacitaciones constantes, emisión de nóminas o incentivos económicos para motivar a los empleados, entre otras actividades.

Teniendo su origen en la interacción de las relaciones interpersonales, la cultura organizacional constituye la personalidad de una organización, la cual, a través del bien estructurado sistema de valores fundamentales y específicos, tiene una singularidad particular, representando un factor importante en el contorno y mantenimiento de su identidad.

Por ende, efectuar un análisis del cambio organizacional y la cultura dentro de las empresas de economía social y el rol del profesional de RRHH es un estudio de suma importancia, porque refleja la evolución de la organización en el tiempo desde un contexto mundial teniendo en cuenta la base social legal y productiva sobre la que desempeñan sus actividades económicas.

Ya que está estrechamente relacionada con los componentes de una organización con identidad democrática y pensado en optimizar la calidad de vida de los individuos implicados. Además, se pretende aportar con un trabajo actualizado, tanto teórico como analítico del problema analizado y cuya información servirá para futuros estudios o decisiones por parte de entidades públicas y privadas que aún no ponen en práctica las normativas vigentes en cuanto a la economía social.

CAPÍTULO II: ECONOMÍA SOCIAL, IMPORTANCIA Y ENFOQUES

2.1. Definiciones de economía social

De acuerdo con la Confederación Sindical de Comisiones Obreras – CCOO (2010), el término de economía social surge a finales del siglo XIX. Siendo desarrollado por Charles Dunoyer en 1830 dentro del Nuevo Tratado de Economía social celebrado en la ciudad de París y junto a este escenario, en la misma década se desarrolla una inducción alrededor de la Economía Social en la ciudad de Lovaina (CCOO, 2010).

La economía social es conocida dentro del socialismo como el sistema modelo estratégico que se centraliza en los aspectos ideológicos de la democracia y el amparo de los derechos de un colectivo ante la existencia de un margen de propiedad privada de medios productivos o en su defecto una mala distribución de los beneficios socioeconómicos por parte del gobierno.

En otras palabras, la economía social es una perspectiva contraria al capitalismo, dado que la primera en mención se centra en beneficiar a la sociedad y a las zonas vulnerables mediante la generación de herramientas y oportunidades para mejorar el poder adquisitivo de un colectivo, a diferencia del capitalista que solo busca su beneficio propio sin respetar los deberes y derechos del sector trabajador.

Por su parte Coraggio (2011, págs. 45-46), la economía social hace referencia a la concepción del mercado capitalista y una superación central con el Estado mediante la planificación y la regulación de la economía de un país asociando variables sociales, así como de Economía Política. Además, se plantea que la participación del mercado capitalista debe ser dominado a través de las políticas sociales, derrocando por ello los grupos de monopolio que manipulan el mercado, sus valores y las necesidades de la sociedad.

Es decir que la economía social hace referencia principalmente a la relación existente entre la producción y posterior distribución de los beneficios económicos desde un principio fundamental de solidaridad y sin perseguir un lucro significativo de por medio. Es bien conocido que al referirnos a economía social se hace referencia a una serie de términos y

definiciones que guardan un mismo concepto, tal es el caso de: economía solidaria, nueva economía social, economía popular, economía popular y solidaria, u otros.

Lo que Caraggio (2011) proyecta es que la participación del Estado debe ser despuntado, ya que quita potestad a la sociedad en su conjunto y toma de manera frontal un bien común a nivel nacional procediendo como representante ante la falta de procesos democráticos sustantivos, se puede caer en el hecho de obedecer a la segmentación de población económica concentrada y con poder, debilitando la gobernanza del sistema de manera injusta e insuficiencia social.

Pérez, Etxezarreta, & Guridi (2008), mencionan que la Economía Social regularmente se relaciona con las entidades de actividad tradicional, tales como: las cooperativas, mutualistas y asociaciones. Que mediante sus propias gestiones han permitido el beneficio económico de sus propietarios mediante la autosuficiencia productiva, delimitándose y generando fuentes de empleo para beneficio de un sector de la sociedad.

Por su parte, Tarver (2020) menciona que la economía social forma parte de una rama de la economía y la ciencia social que se enfoca en la relación entre el comportamiento social y la economía. Examina cómo las normas sociales, la ética, el sentimiento popular emergente y otras filosofías sociales influyen en el comportamiento del consumidor.

Por lo tanto, dan forma a las tendencias de compra pública. La economía social utiliza la historia, los acontecimientos actuales, la política y otras ciencias sociales para predecir las tendencias sociales que podrían tener un impacto potencial en la economía.

Esto permite denotar que las teorías de la economía social divergen de las teorías económicas tradicionales o convencionales. Las teorías de la economía social como tal a menudo consideran factores que están fuera del enfoque de la economía dominante, incluido el efecto del medio ambiente y la ecología en el consumo y la riqueza (Tarver, 2020).

Ya que este término engloba no solo los aspectos económicos, sino que también lleva consigo la tarea de respetar el entorno en que se desempeñan para alcanzar los planes u objetivos de desarrollo sustentable y sostenible para asegurar la supervivencia de las generaciones futuras.

2.2.Objetivos e importancia de la economía social

Existe una firme convicción por parte de autores que existe una carencia de información e investigaciones alrededor de la economía social y las entidades que se desarrollan dentro de este contexto, siendo las cooperativas, asociaciones, entre otras entidades de un país que intentan mejorar la participación de los trabajadores y alcanzar los estándares de democracia exigidos en todo país.

Estas características han motivado y permitido que, tradicionalmente, la gestión de las entidades de la Economía Social fuera una gestión basada en la proximidad de los clientes y trabajadores a la dirección (López, 2018).

Los objetivos de la economía social se focalizan en el potenciar el interés socioeconómico y respeto a cada uno de los derechos, normas y democracia de la sociedad en su conjunto, dando lugar a los principios de equidad, colaboración y solidaridad gubernamental dentro de los sectores productivos de una localidad.

Según Sánchez (2020), los objetivos y la importancia de la economía social se ve marcada ante una necesidad de interés social para gestionar, planificar y organizar los diversos recursos existentes dentro de un territorio. La principal meta o finalidad de la práctica de la economía social se destaca por el beneficio económico que ejerce dentro una comunidad o sociedad, con ello se estima mantener un excelente sistema de distribución de los beneficios por los bienes y servicios que existen dentro de un mercado cooperativo.

De acuerdo con el *Institute of Entrepreneurship Development – IED* (2015), la economía social cobra mayor importancia en los períodos de crisis y poscrisis, ya que en este período de tiempo aumenta la cantidad de habitantes desprotegidos, el desempleo crece y se deben tomar medidas especiales para ayudar a la población a sobrevivir.

Es aquí donde data su importancia ante la imposición de destacar al sector vulnerable como un eje central para el crecimiento económico y la participación dentro del índice de producción total de un país. Esto es respaldado dentro de las leyes, normativas y políticas socioeconómicas diseñadas para impulsar y posicionar el enfoque de la economía social

como un mecanismo que permite satisfacer una necesidad de recursos en forma equitativa y democrática.

Según lo expuesto anteriormente por Sanchez (2020), esto comúnmente no siempre debe ser un objetivo como es el maximizar el beneficio individual, más bien se debe proyectar en generar un beneficio común con la sociedad y con participación de derechos igualitarios.

Desde un punto de vista del *International Labour Organization* - ILO (2010), ante la existencia de gobernanza democrática, ventajas comparativas en una sociedad, la gestión autónoma de los individuos y la espíritu cooperativo vigente entre los participantes de la economía social, éstos cuentan con el respaldo del gobierno y aportando con el crecimiento, así como el desarrollo socioeconómico de los países.

De esta manera se busca promover con la economía social los principios y valores enfocados a las necesidades de los individuos y las comunidades en su conjunto, dando la importancia y relevancia de implementar la economía social dentro de un territorio.

2.3.Principios de la economía social

La economía social y sus diversas subdivisiones de empresas están delimitadas por la finalidad que persiguen cada una de ellas, estas obedecen a su vez a varios principios en común para el correcto desempeño de las entidades apegadas a la economía social. Según el *International Labour Organization* – ILO (2010), estos obedecen a una serie de características sociales, tales como:

- La cooperación,
- El margen de ayuda mutua,
- La autonomía.

Tapia & Alvarado (2019) reconocen que la economía social como tal se encuentra explicada por el conjunto de iniciativas que mantienen un interés de beneficio socioeconómico, los aspectos formales e informales de cooperación organizacional, entre otros aspectos que aseguren la satisfacción de un conglomerado por encima del índice lucrativo que se pueda obtener.

De acuerdo con ello, en la figura 1 se describen cada uno de los principios con los cuales se desempeñan las empresas de economía social, estos son:

Figura 1. Principios fundamentales de la economía social.

Equidad	<ul style="list-style-type: none">• Permite velar por la protección e igual de derechos de los ciudadanos, además de otros contextos tales como: etnia, edad, nivel económico, etc.
Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo dignifica al individuo al otorgar los medios necesarios para obtener un mejor nivel de vida, fomentar el desarrollo de comunidades o mejorar las relaciones económicas de los miembros de un territorio en específico.
Sostenibilidad Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• La sostenibilidad ambiental es necesaria para poseer los recursos indispensables para alcanzar los objetivos económicos y comerciales, respetando la naturaleza y su entorno.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Se busca la cooperación efectiva de organismos internos y externos, que permitan afianzar las relaciones comerciales, así como alcanzar los resultados viables, sostenible, rentables e integrales para la economía individual y sectorial.
Relación con el Entorno	<ul style="list-style-type: none">• Manifiesta la participación y colaboración de los individuos en respetar los objetivos del desarrollo sustentable y sostenible, generando redes de cooperación, así como un margen compromiso entre la economía de un territorio y la sociedad en la que se desenvuelven.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Enfoque de la economía social

Pérez, Etxezarreta, & Guridi (2008), mencionan que al referirnos a economía social es centrarse en un conjunto heterogéneo con enfoques y concepciones teóricas, así como también a realidades identificadas desde un aspecto de realidad socioeconómica, practica, organizacional o asociativa, que desde finales del siglo XX contribuye en el desarrollo de un

sentido de pertenencia dentro del papel que cumplen las sociedades en la economía y sus procesos en beneficio de un conglomerado o país.

Para esta visión, muchas veces la perspectiva de la economía social y su adaptación se enfoca en lo correspondiente al desarrollo del margen positivo de los ámbitos sociales para mejorar la calidad de vida de las personas o comunidades desde un contexto interno y externo, donde los problemas de beneficios y la capacidad competitiva permite ser regularizados de forma más clara en el seno de la sociedad.

Para Tapia & Alvarado (2019), dentro de un marco más tradicional la economía social, procura agregar valor a la gestión vigente dentro de las actividades económicas y productivas de un conglomerado, dichos valores universales tienen que regir las relaciones entre la sociedad y la ciudadanía de manera individual respetando aspectos tales como:

- Equidad,
- Justicia,
- Fraternidad económica,
- Solidaridad social, y;
- Democracia directa.

Ya que es donde las relaciones interpersonales fraternales pueden afianzarse sobre vínculos productivos y reproductivos de cooperación, generando asociaciones libres de trabajadores antes que empresas en las que el trabajo es subordinado al capital autoritario por la necesidad de obtener un salario para sobrevivir. Lo local, lo cotidiano permitirían superar la alienación que implica la concentración de poder en el Estado nacional.

Según Loaiza (2014), la economía solidaria tiene un enfoque totalmente nuevo dentro de un aspecto conceptual ya que hace injerencia a las maneras en que llevan los procesos económicos las cooperativas, la forma en que llevan su autogestión y los procesos asociativos, como un mecanismo para mejorar los márgenes de producción y satisfacer una demanda insatisfecha.

2.5 Conclusiones del capítulo 2

Considerando lo expuesto, el enfoque de la economía social surge como una alternativa para los países a nivel internacional y en especial en Latinoamérica como una herramienta que permite cimentar de manera adecuada la cooperación social, la autogestión de las organizaciones económicas y la ayuda mutua dentro de la sociedad en su conjunto.

La economía social desde sus inicios se ha reconocido como un modelo estratégico que centralizados en el marco de las ideologías de un colectivo ha buscado identificar, generar y promover beneficios socioeconómicos ante la producción de las empresas privadas y una deficiente distribución de estos y sus demás derechos.

Contrario al capitalismo, el eje transcendental de la economía social ha sido la creación de oportunidades y herramientas que le permita al sector trabajador mejorar su economía desde los principios fundamentales de solidaridad y equidad para prevalecer el bien común que ha estado limitado por la falta de procesos democráticos y que obedecen a concentrar el poder y eliminar la potestad a la sociedad en su conjunto.

Desde una perspectiva más amplia, esta rama se da la representación que estudia la ciencia social, la cual analiza el comportamiento social y la economía desde las normas generales, la ética profesional y moral, las relaciones forjadas entre el consumidor y las filosofías corporativas que proceden de su historia, tendencias sociales y política para proyectarse o predecir su impacto en las estructuras económicas tradicionales o convencionales.

Así sus objetivos e importancia se enfocan sobre el terreno de las organizaciones y sus actores que mediante criterios establecidos equilibran la forma en la que la economía social, con base en la condición jurídica de las compañías, sus valores, principios y reglas gestionen, planifiquen y organicen todos sus recursos, haciendo de esta una práctica para destacar la vulnerabilidad del crecimiento económico y el impulso productivo de un país.

De esta manera existe un acuerdo general en que su estatus legal facilita la gestión a las entidades para enfrentar desafíos en este aspecto, sin embargo, esto no garantiza prácticas uniformes en el beneficio individual y la participación de los derechos del conglomerado.

Por lo que las organizaciones de economía social que producen bienes y servicios deben trabajar explícitamente en el interés público y colectivo.

Consecuentemente, su operatividad se da independientemente del estado y del sector privado, lo que significa que las organizaciones de economía social deben ser controladas por una asociación voluntaria de personas que en su gestión autónoma se ejerza bajo criterios convincentes como estado sin fines de lucro y equidad que desde vínculos de cooperación se permita superar la concentración del poder del Estado, mostrando la importancia de la economía social como alternativa y una gran herramienta de autogestión y cooperación en los beneficios de las sociedades.

CAPÍTULO III: RECURSOS HUMANOS, EVOLUCIÓN EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS E IMPORTANCIA

3.1. Antecedentes históricos de los recursos humanos

Los recursos humanos (RRHH) según lo manifestado por Kenton (2020), es la división de una organización misma que se encarga de ofertar un requerimiento de capital humano, seleccionar al postulante, reclutar y planificar la capacitación a los solicitantes de una plaza de empleo, así como se administra cada uno de los programas existentes con beneficios para empleados.

RR.HH. es el protagonista de un papel fundamental para ayudar a las entidades a contender con un entorno empresarial que pasa de un extremo a otro rápidamente y una creciente demanda de trabajadores de calidad y con la experiencia que necesitan las empresas en el siglo XXI.

John R. Commons, un economista institucional estadounidense, contrastó por primera vez el vocablo "recurso humano" en su obra "La distribución de la riqueza", divulgado en 1893. Sin embargo, no fue hasta el siglo XIX cuando los departamentos de recursos humanos se desarrollaron y se encargaron de abordar los malentendidos entre los empleados y sus empleadores (Kenton, 2020).

Mucha gente puede pensar en un departamento de recursos humanos como una innovación relativamente moderna. Sin embargo, una mirada a la historia de los recursos humanos revela que las ideas que sustentan la disciplina se remontan a la propia historia humana. Maximizar el potencial de los trabajadores y la gestión de personas es una preocupación que se remonta a la antigüedad.

Para el portal Ferpa RRHH (2020), ya en la edad media se pusieron en marcha gremios dedicados a la instrucción de nuevo personal en colaboración de los obreros y los movimientos sindicales. Tras la llegada de la Revolución Industrial dentro del ambiente científico se originan aportes de relevancia que comprende al proceso de seleccionar personal, la manera en permiten el crecimiento de la producción y los factores psicológicos que infieren para mantener un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

Por ende, la administración de personal dentro de los recursos humanos surgió como un campo claramente definido en la década de 1920, siendo de conocimiento general que se centra en gran medida a los aspectos técnicos de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados. Esas ideas se desarrollaron aún más con el pasar del tiempo, culminando en los departamentos de recursos humanos que se conocen hoy en día.

3.2. Recursos humanos en las organizaciones económicas

De acuerdo con Hernández & Peña (2008), desde inicios de los años 90 surgen algunos estudios llevados a cabo por consultoras que intentan de manera empírica determinar la forma en que las entidades económicas llevan a cabo sus procesos de RRHH, ante esto se ha dado la relevancia del departamento en la actualidad ya que las circunstancias y los resultados obtenidos por la gestión de ésta área de la empresa contribuye al desarrollo económico de la entidad.

A partir de estos escenarios el término conocido como RRHH se ha transformado en uno de los primordiales exponentes dentro de la psicología organizacional y especializando a sus estudiosos en ejercer una contribución positiva en la generación de herramientas para identificar el perfil idóneo para ocupar una plaza de trabajo, ya que no solo es un departamento que contribuye en la búsqueda de fuerza laboral sino también contribuye en alcanzar los objetivos organizacionales que conducen al éxito de la misma.

El Centro Europeo de Postgrado (2020), menciona que para tener una mejor idea de la relevancia de los RRHH se debe poseer la premisa de que, todo tipo de entidad está compuesta por capital humano. Dicho segmento cumple funciones específicas dentro de la organización y por ende el contexto externo e interno en el que se desenvuelve.

La gestión de los RRHH dentro de las empresas y sus economías, se ocupan básicamente de encontrar a las personas adecuadas, ubicarlas en el lugar o trabajos adecuados, capacitarlas y desarrollarlas para un mejor desempeño, proporcionando y manteniendo su motivación a través de la calidad de vida laboral para que el empleador y los empleados puedan obtener sus recompensas y convertirse en comprometido.

Cabe destacar que con una correcta gestión de los recursos humanos en una entidad genera un impacto positivo en el desempeño estratégico y financiero del mismo, incluyendo otros aspectos como: una mayor productividad de los empleados y mejores resultados financieros.

Según Swatishree (2020), la forma en que se tratan los RRHH en una organización depende de la filosofía de la distribución y la planificación hacia la gestión de recursos humanos. Para ello se toma en consideración en la siguiente tabla algunos aspectos interesantes en cuanto a la identificación y contribución del departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones económicas.

Tabla 1. *Aportaciones de los recursos humanos en algunas entidades económicas.*

Empresa	Aportación
Grupo Ascés	Entidad de economía social que comparte valores y objetivos para la identidad corporativa cuya sede es en la ciudad de Valencia. Busca constantemente el éxito de sus gestiones en el área de RRHH y la integración de su equipo para mejorar las condiciones de vida de estos generando empleo, riqueza y estabilidad económica. Además, asume criterios de competitividad, crecimiento empresarial, innovación y otros aspectos para el crecimiento individual de sus miembros.
Mondragón Corporación	Surge como resultado de una necesidad cooperativa desde 1956 y que mantiene la filosofía de la cooperación, democracia y responsabilidad social. Mediante un establecido sistema de RRHH proporciona una oportunidad de crecimiento con métodos democráticos para la creación de plazas de empleo acogiendo las organizaciones societarias, promoviendo la cohesión humana y del profesional como fuente de desarrollo en el entorno social.
Unión Española de Detallistas de España	La UEDE es una entidad con 89 años de posicionamiento en el territorio de España con finalidad social y productiva, dedicada al comercio al por mayor de productos alimenticios. Dicha entidad tras la gestión del profesional de RRHH genera empleo a las personas y grupos asociativos para asegurar el margen de competitividad de los participantes, además de incluir oportunidades para mantener un margen positivo de recursos económicos para los miembros de la entidad.
Fundación Espriu	Es una entidad con fines cooperativos para la prestación de servicios alineados a la salud, velando constantemente con la gestión solidaria y democrática de la concepción social dentro del área de RRHH y las demás áreas de asistencia. Busca constantemente como frente esencial a la salud de sus pacientes y no a la rentabilidad que pueden obtener mediante sus actividades económicas. Es

allí donde se respalda sus objetivos de promover, evolucionar y defender el cooperativismo sanitario y social de sus miembros en conjunto con el entorno en el que se desenvuelve.

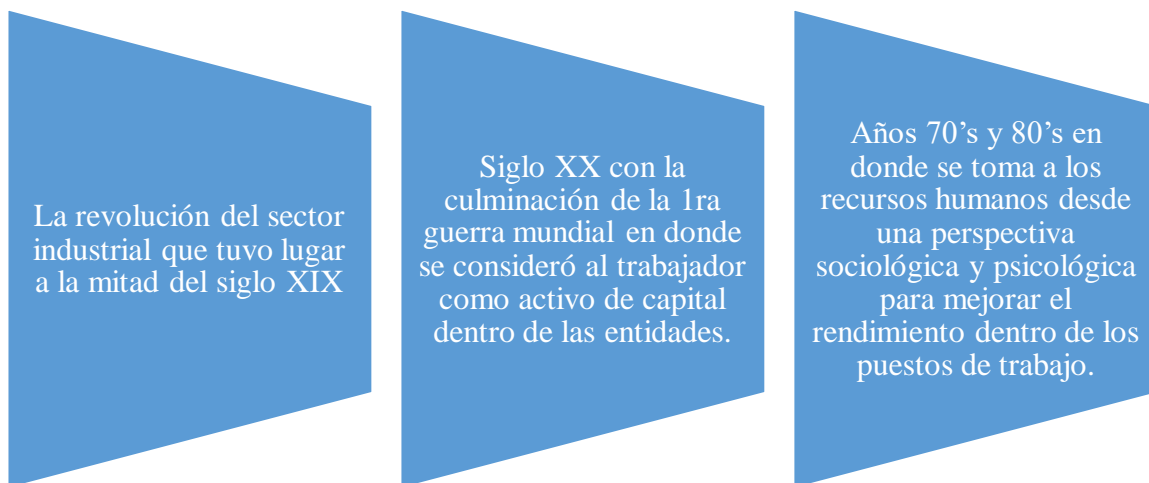
Fuente: Elaboración propia

3.3. Evolución de los recursos humanos y su gestión en las empresas

De acuerdo con López (2018), dentro de las últimas décadas la mayoría de las empresas de éxito a nivel mundial han identificado la importancia de la gestión de los RRHH dentro de las organizaciones como un factor imprescindible en el desarrollo económico de las mismas.

La gestión de los RRHH como se lo ha venido analizando, se desarrolló en réplica al incremento sustancial de las imposiciones competitivas que las empresas provenientes de diferentes países desarrollados. Por ende, se originaron como consecuencia de factores como la globalización, eliminación de las regulaciones y el vertiginoso cambio tecnológico. Entre los eventos que contribuyeron a la evolución de los recursos humanos y su gestión dentro de las empresas están:

Figura 2. Evolución de los RRHH en las entidades



Fuente: Elaboración propia

Llegamos a la Revolución Digital, periodo en el que nos encontramos. Esta revolución está creando nuevos entornos económicos, aportando innovaciones hasta ahora inesperadas y provocando cambios en el comportamiento del consumidor. Estos cambios dan lugar a las últimas tendencias en las que el precio y la calidad del producto pasan a un segundo plano y ya no lo son todo, lo que realmente busca el consumidor es la experiencia memorable vinculada a ese producto o servicio (Endalia, 2020).

Estas influencias dieron lugar a una significativa impaciencia por parte de las sociedades para planificar y participar en las estrategias de la entidad, esto conlleva a un proceso de anticipación de los posibles cambios de las condiciones ambientales que resulten en el futuro destacando el nivel de mercado y la naturaleza para alinear los distintos componentes de la entidad en que de tal manera se promueva la eficacia organizacional.

Según el portal web Crescendo (2015), hoy en día las empresas tienen una mayor conciencia en cuanto a la importancia de la motivación que se debe ejercer sobre el personal para que sus procesos productivos sean con márgenes positivos para empresa y alcanzar los objetivos que la dirección administrativa tiene proyectado para el capital humano.

3.4.Importancia y factores que influyen en la gestión de los recursos humanos

La manera en que el área de recursos humanos contribuye de manera favorable a alcanzar los objetivos organizacionales en términos de desempeño y de generación de oportunidades de crecimiento es lo que respalda su importancia dentro de una entidad. Además, existen otros factores a evaluar como la seguridad y el buen ambiente laboral, el aprovechamiento de las habilidades y destrezas del capital humano, así como el mejoramiento del desempeño individual del trabajador dentro del área designada (Cruz, 2013).

Por su parte Rodríguez (2008), menciona que el profesionales del área de gerencia afirman que el RRHH es uno de los aspectos intangibles dentro de una organización que mayores beneficios o marcas puede generar, ya que genera ventajas competitivas al desarrollar de manera efectiva los conocimientos, las destrezas, las proyecciones y habilidades del capital humano en colaboración con las demás variables tangibles e intangibles de la entidad.

Por ende, el valor que tiene la gestión de RRHH dentro de las organizaciones data en que consta de todas las actividades realizadas por una empresa para certificar el manejo eficaz de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos por individuo, grupo u organización. Las sociedades, cooperativas y demás organizaciones son parte de la economía social y su gestión dentro de los recursos humanos es un tema poco estudiado.

El objetivo central de gestionar el RRHH en una organización se enfoca en el lado de los individuos y su participación para lograr dicha gestión. Consiste en procesos que contribuyan a la entidad a tratar de manera eficaz con su gente dentro de cada una de las diversas fases del ciclo de contratación para el posterior empleo definitivo, incluidas las de pre-contratación, periodo de prueba del personal y pos-contratación.

Aguilar (2014), indica que el departamento de RRHH es un área indispensable en cualquier organización u empresa, ya que de esta manera se establece la capacidad de empleados y jefaturas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, tomar decisiones dentro del corto y largo plazo, proceso de reclutamiento por parte del profesional de RRHH, emisión de nóminas, permisos, entre otros aspectos.

La calidad e importancia de gestionar los RRHH también se demuestra en todas las formas en que los recursos humanos apoyan las necesidades de los empleados en las distintas etapas de su carrera. El departamento de RRHH garantiza que los empleados tengan las herramientas, los recursos y el liderazgo que necesitan para desarrollar su potencial, lo cual no es poca cosa si se considera que cada empleado tiene necesidades diferentes en el lugar de trabajo. El profesional de RRHH dentro de su área también se enfoca en mejorar la experiencia de los empleados en cada punto del ciclo de vida del empleado.

3.5. Los recursos humanos en el contexto social

Los recursos humanos bajo un contexto social se han convertido en un dependiente de evolución continua, dando forma a técnicas y una cultura que en conjunto optimicen el margen o capacidad de negociación dentro de una organización. Para ello son ejecutados de tal manera que sea un arte para conseguir, desarrollar y mantener mano de obra competente que permita alcanzar las metas de la entidad social de una manera eficaz y eficiente.

Según la *Escuela de Organización Industrial* – EOI (2013), partiendo de un enfoque general se puede apreciar que el desafío al que enfrenta la responsabilidad desde un contexto interno e interno en las organizaciones, mediante su identificación se puede promover estrategias y medidas para mantener un alto margen de resultados en aspectos de inversión social ligado a la transformación de los individuos que conforman la comunidad.

Por ende, desde un contexto social los recursos humanos permiten optimizar el margen de calidad y productividad de aquellos bienes o servicios que ofrecen las entidades sociales, ya que hoy en día forma parte de uno de los departamentos esenciales para la efectiva operatividad económica de las organizaciones sociales, para ello se valen de las técnicas, principios y herramientas que ofrecen los RRHH para el correcto desenvolvimiento del personal dentro y fuera de la organización.

Según Martín, Bellostas & López (2016), gestionar los RRHH impregna algunos aspectos como los valores propios procedentes de la familia quienes son los que promueven la fundación de la organización y los beneficios que quieren aportar mediante su actividad económica. Para ello implementan políticas enfocadas al capital y recurso humano, el margen de empleo, la remuneración, promociones y otros aspectos que mantienen un papel relevante en la gestión de los RRHH.

De acuerdo con Ferris, *et al.* (1998) , se ha encontrado cada vez más evidencia en apoyo de una correlación entre los sistemas de gestión de RRHH y la eficacia de la entidad desde un contexto social, que ha surgido como un importante cuerpo de trabajo en la última década.

3.6.Conclusiones del capítulo 3

El éxito originado del proceso de gestión de recursos humanos es considerado en aquellas organizaciones que logran apreciar e involucrar a sus colaboradores en las estrategias de mejora, lo que como consecuencia deriva su importancia en diferentes prácticas crecientes que hoy se le da a la gestión de recursos humanos como la experiencia, reflexiones temáticas y aportes metodológicos al crear herramientas destinadas a ayudar en la toma de decisiones.

Todos estos elementos representan factores convergentes que conducen a la sensibilización y desafíos en la misión de los recursos humanos de cada empresa frente a la

competencia y crisis económica y financiera mundial, al igual que en las actuales plazas existente en el mercado laboral que ordena el flujo de recursos humanos dentro del marco de la imagen social y el esfuerzo que realiza la empresa con el fin de obtener una ventaja competitiva mediante objetivos generales y grupales.

La compleja situación y el caos que existe dentro de una organización pueden superarse mediante la flexibilidad y el poder de la compañía. Estas características deben ajustarse permanentemente a la gestión y modelación continua de la transición interna a través de planes estratégicos de la carrera profesional, ante lo cual, los colaboradores deben encontrar en sí mismos los recursos necesarios para hacer frente a estos cambios que interfieren en los objetivos estratégicos destinados a aumentar la capacidad de adaptación de los empleados y la productividad empresarial.

Por otro lado, debido al entorno empresarial inestable, en este proceso se debe contrarrestar posibles fluctuaciones de los recursos humanos y su importancia en la competencia global actual al considerar diversos factores que permiten generar ventaja competitiva sostenible mediante la flexibilidad de la empresa y la capacidad de su talento humano. Su innovación ha sido soportada por las habilidades básicas y conocimientos que han permitido el desempeño como papel fundamental de los recursos estratégicos de la empresa y su capital estructural.

El proceso de evaluación de competencias dentro de las organizaciones es complejo e implica monitorear el desarrollo de cada profesional, su nivel de competencias y resolución como mecanismo de autodesarrollo y motivación para reducir el impacto negativo de la transformación que implica las relaciones, gestión de sus recursos humanos y la eficiencia dentro del ámbito comercial al cubrir las necesidades de profesionalización, medidas motivacionales y salariales y la responsabilidad de su gestión.

CAPÍTULO IV: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS

4.1. Definición de cambio organizacional

Desde una perspectiva general las organizaciones son sistemas sindicales reglamentados por estatutos sociales y psicológicos que pueden ser formales o informales. Por lo que, dentro de esto el entorno organizacional está caracterizado por un conjunto de relaciones dinámicas que expresa cambios en la conducta de los individuos que forman parte de estas empresas.

De acuerdo con Alles (2018), el cambio organizacional se muestra como un proceso de adaptación y modificación que se da en la estructura corporativa en la búsqueda de competitividad según las nuevas exigencias del mercado. En su paso, se llevan a cabo numerosas permutaciones que abarcan a los diferentes departamentos y factores como el económico, tecnológico y social.

Como tal, el cambio organizacional se comprende como las estrategias definidas con el objetivo de mejorar la gestión empresarial derivándose de las funciones que cumple cada individuo y sus competencias para este logro, fijas y enmarcadas en los valores y visión de la compañía. Actualmente ante la globalización digital la capacidad de adaptación se ha vuelto un aprendizaje permanente y acelerado.

La transformación de la sociedad ha hecho que los modelos de gestión públicos y privados desarrollados en la etapa industrial sean reformados con la flexibilidad y premura con la que opera a escala global la economía de hoy. Inicialmente estos cambios eran ideados en las normas de una empresa, su maquinaria o herramientas, no obstante, ante el levantamiento de múltiples investigaciones se comenzó a apostar en el capital humano (Pucheu, 2014).

Esto ha llevado a que la identidad, roles y emociones contribuyan a la estandarización de procesos, modelos y herramientas de cambio estructurales en los equipos y fuerzas de trabajo, originando nuevas culturas de clima laboral. Así el talento humano es considerado un medio para crear, convencer y desarrollar mejores habilidades sociales y cognoscitivas que formen un nuevo criterio en individuos o grupos claves de la organización.

4.2. Importancia del cambio organizacional

En las últimas décadas el estudio enfocado a la cultura de las entidades u organizaciones se ha transformado en una variable importante para el direccionamiento estratégico de las empresas y quienes le colaboran, en este sentido, el cambio organizacional puede verse afectado, modificado o beneficiado por factores propios de la estructura organizativa, sus relaciones de poder o visión, así como también por las posturas, costumbres e idiosincrasia de sus colaboradores.

Lo que según Montealegre (2015), representa que algunos miembros de la compañía solo observen de manera pasiva las exigencias del cambio, sin interés de ser parte de este o involucrarse en el aprendizaje que con lleva. Esta resistencia puede generarse individual o grupalmente, lo que implica reforzar la comunicación, el apoyo y la negociación entre otros aspectos que sume al objetivo del cambio esperado.

Desde una figura económica futura se torna de vital importancia alcanzar este cambio como indicador de desarrollo tecnológico, productivo y globalizado que se encuentre ligado al entorno actual y proyectado a mediano y largo plazo. Una vez adoptada esta nueva conducta es importante su estabilidad entre el ambiente organizacional y las marcadas tendencias de motivación que conforman este comportamiento (Gómez, 2015).

Por todo lo descrito, se comprende que la necesidad y ejecución del cambio agrega valor a la organización, pero para llegar a este, el proceso debe ser llevado a cabo con liderazgo y comunicación asertiva sobre la planeación de cambio. Consecuentemente aprovechar las novedades del entorno y nuevas competencias de su talento permitirán oportunidades de adaptabilidad rápida y oportuna a lo que se espera lograr.

4.3. Evolución del cambio organizacional dentro de las entidades económicas

Desde un aspecto analítico, la evolución sobre las entidades y su direccionamiento se ha visto envuelto en un sin número de circunstancias y toma de decisiones previstas en disminuir el impacto negativo y riesgo de perder cuota de mercado. Cabe destacar que los cambios motivados han sido producto de la orientación hacia nuevos y cambiantes mercados y la satisfacción del cliente.

Tomando como antecedentes las teorías más cercanas, se menciona a Grecia y Roma donde se desarrollaron conocimientos sobre la gestión organizacional, su práctica y evolución de la cual se han desprendido nuevas tendencias progresivas, la designación de agentes de cambios y la adopción de nuevas actitudes, hábitos y conductas (Agulló, 2020).

Así mismo, el desarrollo organizacional en sus inicios solo se asociaba con las mejoras de condiciones de vida de cada persona en su trabajo, sus actividades diarias, progreso personal e integración laboral, hoy por hoy este, también abarca aportes de productividad e innovación que implica la combinación de factores estratégicos y límites más amplios de la compañía que abarca a proveedores, clientes, familiares y demás personas involucradas a la entidad.

Así lo menciona Alles (2018), en la siguiente tabla, al destacar las diferentes disciplinas y aspectos que actualmente son consideradas por las entidades en un contexto más competitivo, dinámico y agresivo donde cada acción y reacción evalúa las capacidades y desempeño de sus stakeholders, lo que hace aproximadamente veinte años atrás no era concebido, actualmente rige esta práctica.

Tabla 2. *Disciplinas y aspectos considerados actualmente en el cambio organizacional.*

Disciplina	Aspectos
Psicología	Analiza la personalidad, motivación y percepciones del individuo, así como también sus necesidades, capacidad de aprendizaje y decisiones individuales.
Sociología	Estudia los grupos, su estructura organizacional y social, identidad de género, cultura y cambio organizacional.
Política	Considera el poder, autoridad, liderazgo, conflicto y cooperación de cada individuo.
Filosofía	Reflexiona sobre las ideologías, visión sobre la naturaleza y humanidad y sus competencias.
Economía	Mejora el uso de recurso, escasos y costos

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Luque (2014), afirma que en los nacientes trimestres del siglo XX el enfoque empresarial no solo se centraba en su rentabilidad, sino que también se abrió paso a la capacidad para crear valor agregado de forma sostenida. Para esto, no bastaba la gestión adecuada y oportuna de los recursos ni estar enfocados solo en los resultados, se necesitaba armonizar procesos de cambio para reforzar las decisiones y la anhelada generación de valor.

Respectivamente la práctica hacia este objetivo implica cambios fundamentales en el mundo de los negocios tanto en sus estructuras y procesos, así como el recurso humano que contribuya a focalizar los permutas hacia la competitividad sostenida. En este camino, debe prevalecer la convicción de la necesidad de cambio y no la transformación por presión.

Dentro de las entidades económicas según Ruiz, et al. (2000), desde el mecanismo de evaluación ligado a resultados y la generación de riqueza, los gerentes suelen aferrarse a indicadores tradicionales de medición que no benefician la sostenibilidad futura por falta de correlación en el funcionamiento operativo y administrativo en cada empresa. Como tal, el éxito en esta transformación solo se logra con la flexibilidad y comprensión de las nuevas tendencias, la preparación y dinamismo de llevar a cabo cada proceso, sus fuerzas, resistencias, velocidad de cambio y, por último, pero no menos importante, las actitudes de las personas.

4.4. Cambio y cultura organizacional en los recursos humanos

La integración de un conjunto de nuevas normas, hábitos y valores de se comparten entre los individuos en su actividad laboral logran crear un sentido de pertenencia hacia la compañía favoreciendo la experiencia y psicología interna, dando lugar a un entorno de trabajo más armónico y creando conductas individuales y colectivas positivas (Conrero & Cravero, 2019).

De acuerdo con Domínguez, Rodríguez & Navarro (2009), la complejidad y diversidad del contexto laboral ha expuesto algunos desafíos que se han apoyado en la tecnología, pero, que no dejan de ser gestionados por las personas. Por lo que su aporte se ha convertido en un elemento fundamental para alcanzar fines propuestos hacia el cambio de cultura organizacional y enfrentar escenarios como:

- **Clientes exigentes:** Con necesidades más complejas los consumidores no solo buscan la satisfacción de beneficio en el producto de su interés, si no llenar sus expectativas en términos de calidad y experiencia de compra.
- **Complejidad de los servicios:** Actualmente existen demasiadas opciones de servicios que se han derivados de las nuevas exigencias del cliente que han obligado

a tener una gama de alternativas en respuesta a necesidades específicas en individuales.

- **Doble necesidad de integración y especialización:** Por un lado, las empresas buscan dominar la demanda de cada segmento de los clientes también deben mantener su actividad integrada para poder aprovechar las sinergias con la finalidad de alcanzar la visión corporativa.
- **Gestión de cambio e innovación:** Frente a los nuevos desafíos inmersos en la incertidumbre del mercado surge la necesidad constante de mantener cambios en la cultura organizacional e innovación para prever la obsolescencia.
- **Flexibilidad de las nuevas estructuras:** Todas las compañías se inclinan a superar esquemas formalizados y centralizados que se tornan ineficiente ante las necesidades cambiantes, diseños más contingentes y apegados a la tecnología.

La intervención de estos factores ha logrado aportes muy significativos en el cambio organizacional y la creación de una nueva cultura a la que pretende alcanzar toda empresa desde diferentes modelos de competitividad, de acuerdo a Salas (2016) la mejora de gestión e individualización de sus colaboradores y sus destrezas de desenvolvimiento, así como también su capacidad de resolución generando valor y como pieza clave para llegar a los objetivos planteados (Grueso, 2017).

4.5. Conclusiones del capítulo 4

Actualmente cualquier cultura organizacional está constituida por la diversidad de quienes la conforman o le contribuyen, por lo que en su mayoría las empresas trabajan en la creación de nuevos ambientes laborables enmarcados en tratos igualitarios, comunicación asertiva y motivacional para evitar que la personalidad de cada individuo interfiera de manera negativa en la misión corporativa.

El valorar la diversidad inicia desde los altos mandos al adoptar la singularidad de cada empleado y minimizar factores de insatisfacción laboral. La mayor parte de la cultura de la organización se basa en que los colaboradores internos y externos se sientan estimados. Desde esta perspectiva, es más difícil capacitar a un nuevo empleado que mantener al existente, sus funciones y resultados.

En este sentido es necesario frenar la rotación del empleado dentro de las organizaciones y trabajar en nuevas técnicas para mantener a las personas talentosas en las que ya he invertido tiempo y dinero. Desde el ámbito económico, difícilmente las personas tienden a tomar decisiones de abandono del cargo dando como enfoque a crear brechas entre lo que el empleado puede lograr en la empresa por la retribución monetaria recibida.

La necesidad de generar ganancias sustituirá cualquier enfoque de servicio al cliente interno o externo, de tal forma que no se puede crear una excelente experiencia de compra o un sólido retorno de la inversión sin el personal motivado y adecuados en su lugar. Lo que se vuelve importante para las organizaciones es la manera con la que logran comprender su cultura y el trato a sus empleados y no en lo que se enfocan para sus procesos.

Para esto es importante también considerar la habilidad que implica el liderazgo en la cultura del negocio y empleados para crear una fuerza laboral más eficaz y eficiente a largo plazo, un ambiente receptivo, que implique no solo la comprensión de los cambios si no la participación y ejecución favoreciendo el posicionamiento estratégico de la empresa enfocando la gestión en los resultados. La imposición del cambio organizacional debe estar motivado por la construcción de una nueva cultura y su retroalimentación positiva de todos sus departamentos.

CAPÍTULO V: RECURSOS HUMANOS Y SU DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

5.1. Contexto externo

La naturaleza corporativa que se muestra a la presente está enmarcada en la diferenciación entre competencias, en la búsqueda del bienestar laboral, cada vez la brecha generacional es mucho más estrecha y su importancia se deriva del impacto en la vida de sus colaboradores y la cultura organizacional que estos forjan a través de mejores actitudes y prácticas que a su vez los han convertido en embajadores de cualquier compañía (América economía, 2018).

Dentro de estos cambios, el área de recursos humanos como pilar fundamental ha asumido otras responsabilidades que anteriormente eran consideradas ajenas a su función, sin embargo, le es de su competencia fundar un ambiente confiable para todos, siendo importante la inclusión entre trabajadores y la disminución de rangos jerarquizados.

5.1.1. Los recursos humanos en países desarrollados

En la actualidad, la actividad laboral ha dejado de ser solo por compensación transaccional, sino que también un medio para encontrar la autorrealización a grado personal y profesional. Ante esto, las empresas han ideado ser más flexibles y elevar su nivel de estrategias para retener a sus colaboradores y que estos a su vez, encuentren un equilibrio en su vida, lo cual se refleja con el incremento de su productividad.

A escala laboral los países con mayor inversión en clima laboral reflejan hoy con talentos humanos de mayor rendimiento gracias al entorno laboral con el que cuentan. las mejores culturas de trabajo se encuentran encabezadas por Dinamarca, Suiza, Islandia y Noruega que en su efecto, tienen profesionales convencidos de que su aporte los hace acreedores a los muchos beneficios que las empresas de estas naciones les brinda (Cano, 2017).

Siguiendo la lista expuesta por Garbanzo (2015), se muestra a Estados Unidos y por la Unión Europea se puede considerar a España junto con Grecia e Italia con un escenario un poco menos favorable pero encaminado al cambio organizacional. Como referencia de estos países aspectos a considerar en su esquema de cambio organizacional están los siguientes puntos:

- **Empleo público:** Como característica básica la figura del funcionario se personifica en sus funciones correctamente ejecutadas a favor del país. Por su remuneración en un cargo con mucha demanda y bastante apreciado.
- **Modelo de trabajo de flexiseguridad:** Considerado un punto medio entre lo tradicional al mantener la protección del trabajador, así como el crecimiento corporativo mediante un modelo flexible.
- **Educación como clave del desarrollo:** En estos países, la educación de calidad es su pilar fundamental para el crecimiento económico y una mejorar la calidad de vida. Existe iniciativa empresarial lo que impulsa que sus recursos humanos sean eficientes.
- **Igualdad de género y conciliación familiar:** las políticas activas que mantienen los países nórdicos brindan seguridad a la mujer a nivel laboral y familiar. En este sentido, extendían los beneficios desde la gestación con un bono, guarderías gratuitas, así como la educación.

En compendio, se puede comprender que los profesionales de estos países conservan una elevada esperanza de vida, cuentan con mayor apoyo social, libertad de toma de decisiones y sus percepciones de corrupción son muy bajas, como consecuencia tienen un PIB más alto y son más generosos y comprometidos con su labor.

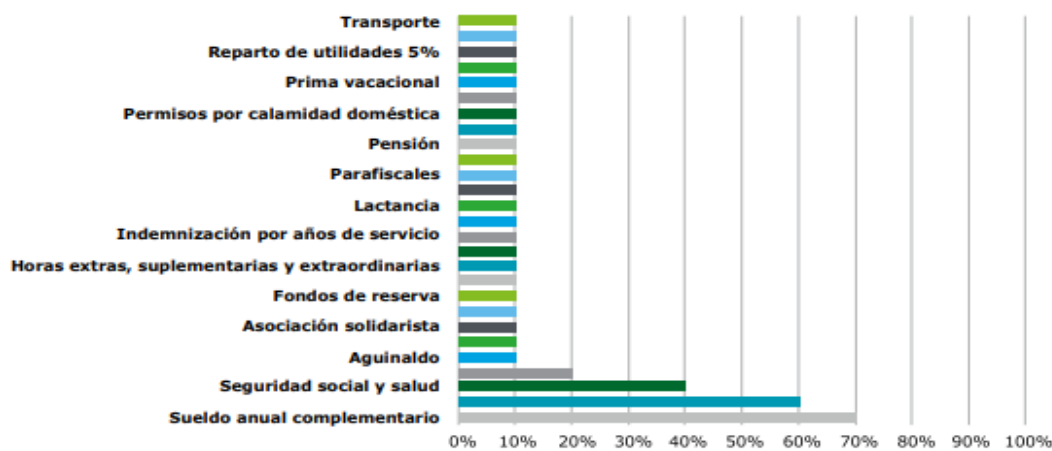
5.1.2. Los Recursos humanos en Latinoamérica

La situación económica de cada país constituye una influencia muy importante en sus organizaciones y su desarrollo, lo que también resulta sustancial en este análisis es el sistema de pago y también la gestión de su talento humano. A nivel latinoamericano la gestión del talento humano es más complicada debido a los continuos cambios socioeconómicos (Deloitte, 2018).

En contra parte, el salario es uno de los mayores incentivos que proporciona el esfuerzo y valor que se le otorga a la gestión del talento como base para el trabajador en función a su labor en el desempeño y cumplimiento de sus funciones según el Consejo Nacional de Planificación (2017). Así figura Chile como líder de los territorios de Latinoamérica con bases de sueldos más alta que otros, en relación con la compensación del área de recursos humanos, seguido de Argentina y Brasil. (CEPAL, 2018).

Mientras Uruguay en compañía de Panamá se posicionan como los mejores pagadores de estos rubros. Por su parte, Colombia y Ecuador se ubican al final del ranking con remuneraciones por debajo de lo competitivo. Cabe destacar que el paquete salarial no solo está conformado por el sueldo mensual que recibe el empleado, por los que se suman otros beneficios dentro del marco de lo legal y adicionales. Así el porcentaje de beneficios en Latinoamérica se muestra a continuación:

Figura 3. *Porcentajes de beneficios legales reportados en América Latina.*



Fuente: (Deloitte, 2018).

Es importante acotar que estos conjuntos de beneficios se dan en escenas de total satisfacción, como retribución al sentido de pertenencia y rendimiento al colaborador. El resultado de este fin ha tenido como resultado un dinamismo laboral según cada perfil profesional, sin que esto no se aleje también de indicar que, en este ámbito, aún se requiere de nivel más elevado de flexibilidad y visión a largo plazo.

5.1.3. Rol actual de los recursos humanos a nivel internacional y nacional de América Latina

En el desempeño de las actividades comerciales la función de los recursos humanos sigue siendo un ente de constante cambio, esta durante mucho tiempo ha sido considerada solo como una labor administrativa de tal manera que en la siguiente gráfica se puede apreciar como visualizan el rol de esta área en empresas nacionales e internacionales (Foro Recursos Humanos, 2019).

Figura 4. Actual rol dentro del área de RR HH en entidades nacionales e internacionales de Latinoamérica.



Fuente: (Deloitte, 2018).

Una forma de complementar funciones para gestionar los RRHH es mediante el impulso de subsistemas entre áreas relacionadas como contingentes en los que se tiene un mayor adelanto en métodos tradicionales como reclutamiento y selección, entrenamiento y nómina, no obstante, el verdadero desafío se encuentra en gestión de cambio, compensación estratégica y progreso organizacional.

5.2.Contexto interno

Por lo anteriormente expuesto se puede comprender que, a nivel nacional, la mejora de gestión del talento humano sigue siendo una de las necesidades primordiales en el actual esquema comercial como proyección de crecimiento económico y perfeccionamiento de sus actividades y su impacto positivo a toda la sociedad.

La inversión en el capital humano acrecienta sinergias de datos y capacidades que impulsan la creación e innovación que provenga desde la gerencia con combinaciones mentales desde perspectivas operativas y estratégicas hacia eminencias de eficiencia, valor en los procesos estandarizados y a su misma vez generando el equilibrio personal, profesional, familiar y espiritual de su personal.

5.2.1. Los recursos humanos en el Ecuador

A pesar del conocimiento de factores influyentes sobre los recursos humanos en el país no se ha logrado despuntar el impulso sostenible hacia un cambio organizacional arraigado en las diversas culturas que han manejado otros países desarrollados y que como resultados

cuentan con una nueva estructura organizacional y profesionales más eficientes y conscientes de su aporte.

En este aspecto Ecuador se ubica como unos de los países en los que su esquema organizacional es regido por técnicas y funciones tradicionales, estando muy lejos de llegar a planificar e implementar nuevas tendencias que le permitan un sistema hacia una nueva cultura. A esto se suma, que en la práctica de contratación y reconocimiento monetario o de beneficios se caracterizan por gestiones no muy transparentes ni eficientes (Mayon, 2019).

5.2.2. Desafíos que enfrenta el desarrollo de los RRHH en Ecuador

Seguido de lo anteriormente expuesto el reto que se enfrenta a nivel local se vislumbra desde aspectos muy ligados entre unos y otros y que en su función dieran lugar al cambio requerido desde el punto de vista gerencial y desarrollo empresarial. Como tal, al no tener definida la cultura organizacional en una empresa se presentan inconvenientes como productos de combinaciones de conductas y valores de regionales y nacionales, así como también prácticas locales y globales.(CEPAL, 2014).

Linares (2014), puntualiza que estas empresas se reconocen bajo una cultura mixta que en su efecto no logran centrar esfuerzos a un solo objetivo al dividirse por las tensiones que ambas conciben. Desde ahí, parte la importancia tan esencial de modernizar y definir la estructura que representará a la compañía y todos sus involucrados. Por supuesto, que en todo este cambio el lado humanístico es quién debe direccionar la transformación empezando desde la alta gerencia.

La adopción de las mismas herramientas exitosas usadas en países de más desarrollo se ve limitada por la falta de habilidades de quienes lideran las compañías para planificar por área de recursos humanos en pro-mejora del rendimiento de la nueva concepción, adicional de la fuerza laboral que en su mayoría carece de talento y don humano para la selección de perfiles idóneos a cada área y sobre todo capaces de crear valor. Cruz (2013).

Deloitte (2018) afirma que cuando una organización ve al talento humano como su principal activo este automáticamente se convierte en su socio y hace de su gestión y conocimiento su apoyo y manejo oportuno hacia los demás respeto como persona y

profesional y este a su vez aporta con estrategias orientadas a introducir y cultivar un aprendizaje continuo y con resultados claves para el éxito.

En comparación a otros países de Latinoamérica, Ecuador se considera con retraso dentro de los sistemas de planificación o programación, así como de la gestión de cambio organizacional, desarrollo empresarial y compensación estratégica, siendo esta última un amplio abanico de incentivos para sus miembros y una gran oportunidad para las compañías de crear sinergias del rol que desempeña los profesionales y los beneficios que se puedan al vencer estos desafíos inmersos.

5.3. Conclusiones del capítulo 5

En las últimas décadas la capacitación continua y el desarrollo de habilidades comprende una amplia gama de actividades en la formación formal e informal en ámbito laboral contemplado en competencias y planes de desarrollo de manera sistemática como clave en dirección al desempeño del talento humano en las organizaciones desde el enfoque de la eficiencia y el compromiso.

La gestión estratégica basada en la visión en el capital humano sostiene la competitividad y contribución de carácter único que lleva a que las empresas que inviertan en esta, estarían generando un retorno de la inversión en el desempeño de la organización. Lo más crítico en este sentido es mantener la responsabilidad y motivación de los empleados en función de sus conductas y ambiente laboral.

Este apalancamiento se puede reflejar en otro nivel de producción que, derivados de los conocimientos, habilidades y el desenvolvimiento comercial intenta moldear el comportamiento humano en el trabajo como prácticas tradicionales de la gestión personal. En gran medida esta tarea crea una nueva filosofía estratégica en función las políticas y prácticas de recursos humanos fundamentadas en los objetivos generales de la organización.

Tener una fuerza laboral capacitada, capaz y motivada se percibe como una orientación definida a reclutar, apoyar y desarrollar empleados de alta calidad. La integración y alineación son principios fundamentales para la destreza empresarial y el trabajo en equipo.

También se requiere un plan de acción que complemente al cumplimiento de los objetivos corporativos y su participación de mercado.

Independientemente de su tamaño las entidades, determinan una función de recursos humanos en el objetivo básico de la función como proporcionar el asesoramiento y los servicios que apoyan a los altos mandos para poder abarcar a un encargado o un departamento completo y las necesidades de la organización, la visión de la alta dirección sobre su contribución, el contexto en el que trabajan y sus propias capacidades.

De esta manera se comprende que el capital humano mantiene una ocupación única y homogénea, que implica varios desempeños en diferentes niveles dentro de la misma estrategia y fin de comercio para áreas concretas de la organización o funciones específicas como la contratación o las relaciones con los empleados y proveedores. Desde aspectos generales esta influencia se puede motivar desde el equilibrio personal, autodesarrollo, familiar y espiritual en perspectivas administrativas, estratégicas y operativas.

CAPÍTULO VI: ROL DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES SOCIALES

6.1. Recursos humanos y la importancia del rol del profesional dentro del contexto de cultura y cambio organizacional en las entidades de economía social

Los profesionales de recursos humanos dentro de las organizaciones de economía social en proceso de cambio organizacional y cultura deben tener presente la importancia de cuidar tanto el liderazgo como la motivación de los individuos que integran el conjunto de trabajo, esto teniendo claro que estas instituciones se integran tanto de voluntarios, socios, trabajadores, así como colaboradores en diversas ramas.

Por ende, el profesional de recursos humanos debe abarcar el proceso de socialización del cambio organizacional, de forma clara, transmitiendo las modificaciones a abordarse, así como de ser posible dar la oportunidad a que otras personas otorguen ideas y alternativas para mejorar las condiciones de trabajo o promoción de las habilidades al contexto laboral (Unión Europea, 2013).

Si bien en las entidades u organizaciones de economía social en su estructura y gestión del área de recursos humanos podría presentar diferencias destacables entre las entidades capitalistas, es importante tener presente que se trabaja buscando un bien común entre todos quiénes conforma estas entidades. Por ello, con base a lo expuesto por Díaz (2014), el rol del profesional de recursos humanos en estas entidades se fundamenta en:

- Diseñar y aplicar políticas en beneficio de la entidad y los trabajadores, impulsando ambientes laborales idóneos.
- Garantizar la seguridad del trabajador a través de normas y planes de prevención de riesgos.
- Garantizar entornos laborales basados respetar los derechos humanos y laborales, así como la transparencia en la relación laboral vigente con el empleador y empleados.
- Impulsar y liderar los procesos de cambios organizacionales.
- Trabajar en equipo y colaboración con la entidad promoviendo la imagen comercial de la misma.

- Proponer y aplicar la integridad y honestidad entre todos los integrantes de la entidad.
- Desarrollar e impulsar las habilidades comunicativas y en relación con las tecnologías de ayuda.

Si bien el rol del profesional de recursos humanos además de las tradicionales acciones en la gestión de personal, hoy han cambiado de cara a los escenarios de innovación que existen en la actualidad en todo el mundo, por lo cual, en las organizaciones de economía social, la gestión de RRHH no debe alejarse de los cambios que el entorno propone para ofrecer un aporte que beneficio mucho más a estas instituciones.

6.2. La planificación del profesional de recursos humanos dentro de las entidades u organizaciones de Economía Social

En las entidades de economía social es necesario que, de acuerdo al número y perfiles de las personas que la conforman, se desarrolle de manera planificada una estructura en la cual, consten tanto las necesidades cualitativas como cuantitativas de los socios, y se consideren los objetivos, misión, visión de la entidad, para con base a esto y en relación a la disponibilidad de personal, sea posible gestionar de forma eficiente este cargo (Hernández & Grávalos, 2014).

Por lo tanto, planificar o programar los recursos humanos hace referencia a:

- Analizar las ofertas de trabajos que están disponibles.
- Identificar al personal idóneo para los cargos disponibles.
- Efectuar la respectiva selección de los colaboradores o trabajadores.

La información que se obtiene del entorno en el cual se presenta una oportunidad laboral para ser ocupada por algún socio de la entidad, sirve como punto base para la creación de otras acciones. Como se observa en los puntos descritos como parte de la planificación, estos son similares a los aplicados en entidades capitalistas, donde se busca al personal idónea para cada uno de los cargos que existen disponibles.

6.3. Funciones y procesos de contratación de personal como función del profesional de recursos humanos en las entidades de Economía Social

Las funciones del personal de RRHH en entidades u organizaciones de economía social, se ajustan a una serie de acciones en las que se pone en marcha la experiencia para identificar y ofrecer al mercado laboral, personas con capacidades y cualidades idóneas a las vacantes existentes, así como están centradas en buscar las condiciones acordes a los empleados para que se sienten a gusto, se respeten sus derechos, y se impulsó el compromiso tanto de las empresas contratantes como del personal, es decir, buscar un beneficio mutuo.

- Reclutar, selección de personas según los perfiles que se demanden a nivel laboral.
- Promover el crecimiento profesional a través de la identificación de las habilidades de las personas postulantes para un cargo.
- Desarrollar los trámites relacionados con el ingreso al seguro social y verificar el pago de los derechos económicos del trabajador.

En cuanto al proceso de contratación que lleva a cabo el jefe de RRHH en las entidades de economía social, este variará de acuerdo con el tipo de empleador (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019). Sin embargo, el proceso de contratación consta de los siguientes aspectos básicos:

- Elaboración de contrato.
- Cita con trabajador seleccionado.
- Revisión de contrato.
- Establecimiento del acuerdo salarial y otros beneficios a recibir.
- Firma de contrato.
- Realización de pruebas.

6.4. Conclusiones del capítulo 6

En el contexto actual la sostenibilidad empresarial coloca en una posición clave del negocio el nuevo contexto comercial, donde, se enfrentan desafíos importantes como crisis económicas, la erradicación de la pobreza y la búsqueda constante de un equilibrio entre progreso económico y social, las empresas comprometidas con la sostenibilidad están

obteniendo excelentes resultados del negocio, debido a su adecuada gestión de recursos y relación con sus involucrados.

Considerando que la sustentabilidad individual, organizacional y social, es un proceso y no un estado se lo puede definir como el equilibrio entre el consumo de recursos y la regeneración de estos, donde las organizaciones se comprometen a regenerar y desarrollar el núcleo de la cultura empresarial presente y futura para satisfacer las necesidades de las partes interesadas directas e indirectas como sus accionistas, empleados, clientes, grupos de presión, comunidades.

En esto, el individuo se encuentra estrechamente relacionado con la organización y la sociedad como principales agentes de ejecución a hacia un nuevo modelo económico. Esto se debe principalmente al hecho de que los académicos y los profesionales han identificado el capital humano como un recurso estratégico en las organizaciones, lo que permite desarrollar capacidades que contribuyan a su oportuno desempeño organizacional.

En los últimos años, ha habido un interés creciente en el estudio de la gestión de recursos humanos, dando lugar a la denominada gestión humana socialmente responsable. Esto, se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas empresas, que al obtener un aumento en el nivel de compromiso, motivación y desempeño de sus empleados buscan desarrollar el bienestar y la solidaridad a través de la información, la formación, la participación, buenas condiciones, salud y seguridad, igualdad de oportunidades y conciliación de la vida laboral y familiar

Entre todas las prácticas de gestión de recursos humanos disponibles y su rol se constituyen el proceso mediante el cual sus empleados, a través de una serie de etapas caracterizadas por diferentes tareas de desarrollo, actividades y relaciones se constituyen por la formación y diseño de la carrera profesional de los empleados. En concreto, los objetivos de la alineación es incluir el mantenimiento de las competencias del personal, cuyos conocimientos, habilidades y destrezas tienden a volverse obsoletos. Para evitar tal obsolescencia, las organizaciones diseñan planes de formación que fomenten la polivalencia del recurso humano.

Asimismo, la trayectoria profesional se considera de vital importancia en la sucesión de actividades profesionales realizadas por una persona a lo largo de su vida en una o varias organizaciones, en su contribución la organización debe tener cierta orientación proactiva, con el objetivo de darle al empleado la posibilidad de formarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

CAPÍTULO VII: ENTIDADES SOCIALES Y LAS LEYES QUE RIGEN SU OPERATIVIDAD EN UN CONTEXTO LOCAL E INTERNACIONAL

7.1. Contexto internacional de leyes enfocadas a la economía y entidad social

A nivel internacional, particularmente en países como España existe una renombrada en la que se enmarca una ley direccionada a la Economía social, que, a través de un Boletín oficial del Estado, presentó una legislación consolidada con una modificación de la misma el 10 de septiembre del 2015, reconociéndose a las entidades de economía social, como fundaciones que llevan a cabo actividades económicas, contando por ello con normas sustantivas específicas (Legislación consolidada, 2015).

Dentro de este boletín, destacan artículos tales como:

Art. 8.- Fomento y difusión de la economía social.

Art. 9.- Incentivos para integrar trabajadores a organizaciones de economía social.

Art. 13.- Consejo para el Fomento de la Economía Social.

En Latinoamérica, México cuenta con la “*Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria* (2019)”, en la que se destacan los artículos:

Art. 6.- El Estado apoyará e impulsará a los Organismos del Sector bajo criterios de equidad social y productividad, sujetándolas a las modalidades que dicte el interés público, y conforme al uso, en beneficio general, de los recursos productivos que tendrán la obligación de proteger y conservar, preservando el medio ambiente.

Art. 13.- Se crea el Instituto Nacional de la Economía Social como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría, el cual contará con autonomía técnica, operativa y de gestión.”

Otro de los países que cuenta con una Ley de cara las entidades de Economía Social es Honduras, Estado en el que se aprobó por Decreto N°193-85 en octubre de 1985 la “Ley del Sector Social de la Economía”, destacando el Art. 3 que indica:

El Sector Social está integrado por las asociaciones cooperativas, empresas asociativas de campesinos, empresas cooperativas agroindustriales y en general, por todas aquellas empresas constituidas exclusivamente por trabajadores que, de acuerdo con las leyes se dediquen a la producción, industrialización, comercialización, prestación de

servicios y otras actividades económicas, que sean de beneficio común de sus asociados y contribuyan al desarrollo económico y social del país.

En la Región, Colombia cuenta con la Ley N° 454 de la Economía Solidaria, en la misma se ha buscado implantar el interés por otorgarles protección, promoción y fortalecimiento, dado a que constituyen un sector generador de la economía del país importante (Guerra, 2013).

En Uruguay, si bien no se especifica puntualmente a las entidades de Economía social, para el año 2008 se aprobó la Ley General de Cooperativas, en esta se logra reconocer la importancia de estas cooperativas al país tanto en materia económica como en la distribución y fortalecimiento de la riqueza de una manera equitativa, así como se atribuye cuán importante son estas entidades como modelos de democracia a la hora de buscar establecer acciones para el bien común (Castelao, 2012).

7.2. Contexto nacional legal de la Economía Popular y Solidaria

Dentro del territorio ecuatoriano la importancia que se le ha otorgado a las *Entidades y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (EOEPS)* se identifican desde el reconocimiento de estas en la Constitución de la república particularmente en el Art. 283, se expone que de por sí, el sistema económico debe impulsarse a partir de una representación económica social y solidaria, así como se pone en manifiesto el interés por impulsar las relaciones dinámicas y equilibradas entre el Estado, la población y el mercado donde se pone en marcha las actividades de carácter económico.

De igual manera, todo lo concerniente con Economía popular y solidaria, dentro de la carta magna, se la reconoce como forma de organización económica, por lo que requiere ser regulada a través de leyes específicas, a las cuales se acogerán también los sectores comunitarios, asociativos o cooperativos (Cabrera, 2017).

Para el año 2017 dentro del Ecuador se llegó a la aprobación específicamente de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, donde constan 179 artículos, definiéndose en Art. 1 como:

A la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio,

comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Otros de los artículos que destacan de dicha ley son:

Art. 6.- Registro. - Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley deberán inscribirse en el Registro Público que estará a cargo del ministerio de Estado que tenga a su cargo los registros sociales. El registro habilitará el acceso a los beneficios de la presente Ley. (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 4).

Artículo 18.- Sector Asociativo. - Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 4).

Dentro de sus normativas se acoge al sector financiero popular, no se toman en consideración a:

- Asociaciones gremiales, profesionales, culturales, religiosas, entre otros.

7.3. Aplicabilidad de la Economía Popular y Solidaria en los negocios del Ecuador

Antes que nada, es posible acotar que, en la región Ecuador presenta un alto índice de emprendimientos, esto de acuerdo con un estudio desarrollo por la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL, 2019), al año un aproximado del 32% de los ecuatorianos en edades de 18 a 34 años emprende o cuenta con un emprendimiento con un periodo de iniciación 42 meses, aspecto que se ha tomado como referencia en estudios de este contexto para determinar que si bien el país es un Estado de emprendedores.

Según Dueñas (2017), ello deja en evidencia que la estructura del sistema económico del país es débil, dado a que existe poca capacidad para absorber la fuerza laboral independiente. En relación en el apartado anterior, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador puntualmente se aplica a:

- Personas o individuos naturales y jurídicos que consten dentro de la Economía Popular Solidaria, así como que cuente con el registro respectivo en el sistema financiero popular solidario.

Dentro de la ley también se abarca a aquellas entidades que están para otorgar apoyo y protección a los negocios dentro de esta categoría, como por ejemplo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encarga de regular y examinar a estas entidades, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria relacionado a la gestión de finanzas populares, la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, entre otras, se han constituido precisamente para garantizar el derecho de este grupo de entidades en su camino al desarrollo progresivo del cual muchas personas se acogen y se ven beneficiadas.

7.4. Conclusiones del capítulo 7

A nivel mundial en el contexto de las leyes enfocadas a la economía y entidad social España cuenta con una ley específica actualizada en el año 2015 en la que presenta la consolidación de la misma, reconociendo a estas entidades como organizaciones lucrativas que ejercen sus actividades en normas concretas y sustantivas detallados en los artículos en función del fomento y su difusión, Incentivos y recomendaciones a las entidades.

En América latina, México respalda la ley de la economía social y solidaria en su reglamento 2019, que menciona en sus artículos el apoyo del gobierno a estas organizaciones que en uso de sus recursos de productividad se deben sujetar a obligaciones de protección total al medio ambiente. Así también, cuenta con un organismo administrativo para su gestión.

En relación a otros países, se puede hacer referencia a Honduras donde la organización de economía social cuenta con un decreto que asocia al sector social a otras empresas cuya actividad sea de producción o prestación de servicios y brinden beneficios en común a todos sus integrantes y a la economía del país. Por otro lado, en Colombia, la ley implementada ha buscado fortalecer a todos sus sectores para promover su economía. La ley general de cooperativas en Uruguay ha sido reconocida como elemento económico para destacar su importancia y distribución de sus riquezas de manera igualitaria y modelos democráticos para establecer gestiones para el bienestar comunitario.

En Ecuador las entidades de economía popular y solidaria se reconocen en el art. 283 de la constitución de la república como manifiesto principal del impulso económico mediante la economía solidaria y el impulso hacia relaciones equilibradas entre el Estado, el mercado y su población. En su ejecución la regulan leyes específicas que favorezcan a sectores comunitarios, asociativos y cooperativos.

Correspondientemente, la ley orgánica de economía social y solidaria se acentúa en toda actividad que se en su libre elección sea objeto del sistema económico del país, como tal, todo individuo que en razón de persona natural o jurídica sea participe del sistema financiero debe hacer uso de este régimen, en garantía a esto se la Superintendencia de economía popular y solidaria asume el control como ente regulador, así como el Instituto Nacional de economía popular y solidaria se suma al interés de precautelar el derecho en beneficio del progreso de estas actividades en función del bienestar de la sociedad.

CAPÍTULO VIII: MARCO EMPÍRICO

8.1. Metodología

La metodología aplicada dentro del proyecto de investigación de entidades de economía social y la asociación perteneciente a la Economía Popular y Solidaria (EPS) de la ciudad de Guayaquil, zona costera de la provincia del Guayas. El enfoque es tipo cualitativo en la investigación y lo que pretende explicar es dentro de un ámbito descriptivo-explicativo la participación de la EPS dentro de las actividades productivas de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón, identificando la manera en que está aportando la normativa y cuáles son las principales falencias que destacan los miembros de la asociación.

El estudio posee aportes del personal administrativo y miembros de la asociación que destacan la participación de la EPS dentro de su asociación, dando de esta manera un margen de credibilidad a la información recabada. Se aborda una serie de entrevistas orientadas al presidente de la asociación y a los asociados como focos de investigación e información primaria dentro de los parámetros de referencia directa en el tema de investigación.

El análisis permite identificar las principales necesidades vigentes dentro de la asociación y su opinión en cuanto al papel que juega la EPS en sus actividades productivas, de esta manera se da lugar a levantar testimonios de necesidad urgente y dando pautas a establecer una serie de criterios estratégicos para futuras decisiones por parte de la organización y también por entidades gubernamentales de apoyo agropecuario.

8.1.1. Población y Muestra

Mediante el avance del presente estudio empírico enfocado al rol del profesional de recursos humanos para dar un cambio organizacional en las entidades de economía social, se identifica una asociación perteneciente a la Economía Popular y Solidaria en el territorio ecuatoriano.

Por ende, la población identificada es la “Asociación Agrícola Ganadera Chongón” perteneciente a la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Chongón. Dicha asociación en la actualidad está conformada por un total de 23 miembros que examinan constantemente la oportunidad de alcanzar el apoyo, financiamiento e inducción de entidades

gubernamentales y privadas para asegurar la operatividad económica de sus actividades productivas dentro de la localidad.

La muestra tomada para levantar la entrevista como herramienta de evaluación y fuente de datos para conocer la realidad en cuanto a la participación de la asociación y su relación con el EPS en beneficio de sus miembros, estas entrevistas fueron sostenidas con:

- Entrevista 1: Sr. Francisco Arellano – Presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón
- Entrevista 2: Consenso de opiniones de los miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón.

Esta selección fue levantada mediante la aplicación de una muestra aleatoria estratificada dando lugar a escoger a los participantes que se encontraban reunidos en la asociación el día de visita zonal.

8.1.1. Asociación Agrícola Ganadera Chongón: Análisis socioeconómico

Con la finalidad de conocer a profundidad la actividad económica y los objetivos de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón vinculada a la Economía Popular y Solidaria, se realiza un análisis socioeconómico de su estructura organizacional y demás datos referentes a la entidad de economía social.

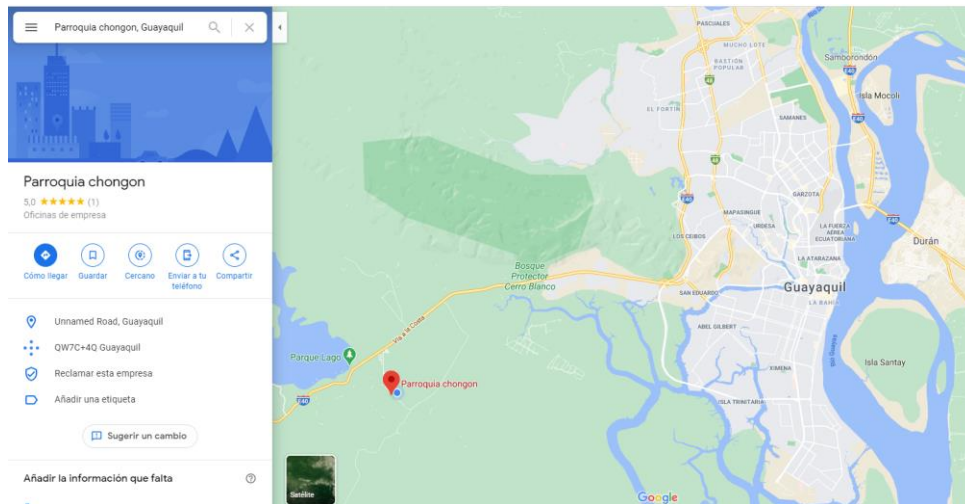
Dicha asociación fue fundada en 7 de agosto del 2009 como una entidad destinada al apoyo de las necesidades vigentes de los productores agrícolas y ganaderos por estar regidos a una organización que les permita generar una mejor oportunidad comercial y crecimiento económico de sus asociados.

Además de tener la oportunidad de poder mejorar los escenarios vigentes en dicho periodo como: desorganización productiva, poca apertura de mercados comerciales locales, manejo de las actividades productivas de manera independiente sin ningún control o apoyo gubernamental, además de necesitar el soporte constante del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca – MAGAP, Agrocalidad o AGRIPAC.

8.1.2. Delimitación geográfica

La Asociación Agrícola Ganadera Chongón se localiza en Ecuador, dentro de una de las principales provincias comerciales del país como es el Guayas, ciudad Guayaquil, parroquia Chongón. Para una mayor apreciación de su ubicación se procede a mostrar la ubicación en Google Maps:

Figura 5. Ubicación de la Parroquia Chongón.



Fuente: Google Maps

Figura 6. Visita y asamblea de representante de la EPS a la Asociación Agrícola Ganadera en sus festividades parroquiales.



Fuente: Repositorio fotográfico de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón

8.1.3. Aspectos socioeconómicos

Población

La parroquia Chongón, lugar donde se encuentra asentada la asociación cuenta con una población total de 36.726 habitantes de acuerdo con el último censo ejecutado por el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC* dentro del periodo del 2010, esta cantidad de moradores incluye los recintos, pueblos y comunas que están bajo la jurisdicción de la Comuna San Pedro de Chongón.

Festividades

La parroquia Chongón cuenta con 158 años de fundación, convirtiéndose en una de las principales parroquias urbanas del Guayas. Cuenta con 2 periodos de festividades la primera que se realiza la primera semana de julio de cada año para enaltecer la parroquialización y la segunda festividad una de las más destacas, así como reconocidas a nivel local es la celebración de su santo patrono bajo la ideología del catolicismo “San Jerónimo” dicha celebración se lleva a cabo anualmente los tres últimos días del mes de septiembre.

Educación

La parroquia Chongón cuenta con unidades educativas de primer y segundo nivel, siendo las más conocidas:

Primaria:

- Escuela Fiscal Mixto #433 “12 de Octubre”

Secundaria

- Colegio Fiscal Mixto “Chongón

Primaria y Secundaria

- Unidad Educativa Particular “Nuestra señora del Rosario de Pompeya”
- Unidad Educativa Particular “Young Living Academy”

Actividad económica

La producción agrícola y ganadera han sido los principales ejes de participación económica local dentro de la parroquia Chongón mediante dichas actividades se generan fuentes de empleo y subempleo a los moradores de la zona, asegurando de esta manera contar con el poder adquisitivo suficiente para satisfacer la canasta básica de sus familias. Entre las actividades económicas tenemos:

Tabla 3. Actividad económica primaria en la parroquia Chongón

Silvicultura	Pesca artesanal	Ganadería	Agricultura
Crianza y comercialización de patos, pollos y patos	Mejillones, camarones, tilapias, conchas y guanchiches.	Crianza y comercio de derivados procedentes de ganado porcino y principalmente bovino.	Cultivo, producción y comercialización de plátano, maíz, cacao, ciruelas, limón, mango, entre otros. Extracciones de aceites procedentes de hortalizas.

Fuente: Elaboración propia.

Población Económicamente Activa – PEA

De acuerdo con datos proporcionados a un estudio por la Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL en el periodo del 2005, caracteriza la población económicamente activa en la parroquia Chongón enfocado solo al centro comunal de la local y destacando los siguientes datos:

Tabla 4. PEA de la parroquia Chongón

Población	Habitantes
Población ocupada	3990
Población en busca de empleo	716
Población desocupada	580
Porcentaje de población desempleada	12%
Total poblacional	5286

Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Evaluación organizacional del área de RRHH en la entidad social

La Asociación Agrícola Ganadera Chongón a la actualidad cuenta con 11 años de fundación velando constantemente por la seguridad productiva y económica de sus asociados, llegando a las instancias de vincularse a la Economía Popular y Solidaria en el año 2012. La entidad social tiene una proyección de ser en el corto y largo plazo, estipulados de la siguiente manera:

Tabla 5. Evaluación organizacional de la entidad social

Asociación Agrícola Ganadera Chongón	
Misión	Ser una entidad que permita satisfacer las necesidades de los asociados y de los clientes, impulsando la unión y apoyo entre los miembros de la asociación, comprometidos en brindar un servicio de calidad y eficiencia siendo fuente de generación de empleo en busca de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la parroquia (Solórzano, 2019).
Visión	Ser reconocida como una asociación de producción ganadera de calidad que un excelente servicio a la parroquia y al desarrollo de la ganadería, asegurando una estabilidad económica participativa, equitativa y unida; ser la entidad que vela por los intereses de sus asociados permitiendo atender con oportunidad los requerimientos e impulsando el desarrollo económico permanente (Solórzano, 2019).
Tipo de entidad	Asociación
Número de socios	23 agricultores y ganaderos asociados
¿Cuenta con un departamento de RRHH?	Sí
	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una coordinación y comunicación efectiva entre los miembros de la asociación.

Objetivos del departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar el personal adecuado y desarrollar bases sólidas formativas para la estructura organizativa de la asociación y fortalecer sus habilidades administrativas. • Adopción de desarrollos sociales y éticos más amplios respetando los derechos de cada uno de sus miembros.
Importancia del departamento para los asociados	<p>La importancia del área de RRHH en la asociación radica en que: Proporciona una plataforma integral para el progreso de los recursos humanos y productivos en la asociación, contribuye en asegurar un buen clima organizacional para que los asociados descubran, desarrollen y utilicen sus conocimientos para el mejoramiento de sus actividades productivas; así como, Retener, atraer y motivar a los talentos de los asociados para asegurar la operatividad económica de sus negocios.</p>
Funciones del profesional de RRHH dentro de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de RRHH y económicos. • Incorporación y elección de personal, así como el registro de aviso de entrada o salida de los asociados. • Gestionar el rendimiento de los márgenes de producción. • Aprendizaje y desarrollo mediante coordinación de capacitaciones con entidades del MAGAP o AGRIPAC. • Participación y comunicación con entidades públicas o privadas en pro del desarrollo positivo y económico de la asociación. • Responsabilidades administrativas y emisión de documentos de respaldo para el efectivo comercio de los productos agropecuarios.

Fuente: Elaboración propia

8.2. Validación y desarrollo de herramientas de investigación

Con el objetivo de validar la ejecución de las entrevistas como herramientas de investigación se procede a detallar los resultados obtenidos dentro de cada uno de ellos y los aspectos identificados como relevantes para futuras decisiones dentro del contexto interno de la asociación.

8.2.1. Entrevista al Presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón

Se presenta la entrevista sostenida con el presidente actual de la Asociación Agrícola Ganadera Sr. Francisco Arellano, dicha herramienta de investigación determinó los siguientes datos:

Tabla 6. Análisis e interpretación de las opiniones del presidente de la asociación

Proposición 1: La Economía Popular y Solidaria contribuye de manera positiva en las estrategias de producción y comercialización de la asociación en colaboración con el profesional de recursos humanos.

Entrevistado: Sr. Francisco Arellano (presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón)

PREGUNTAS	INDICADORES	ANÁLISIS	INTERPRETACIÓN
¿Según su apreciación, considera que la participación de la Economía Popular y Solidaria en sus actividades productivas ha sido favorable en los últimos 4 años?	-Margen de participación económico de la EPS -Evolución de las actividades productivas -Prioridad de la EPS dentro de la asociación	Estrategia de participación económico poco efectiva por parte de la EPS dentro de la asociación.	Inconformidad de los asociados en cuanto a la ayuda percibida por la EPS en las actividades productivas de las asociaciones.
¿Cuáles han sido los mayores desafíos que deben enfrentar los asociados para un correcto desarrollo de sus actividades productivas?	-Principales desafíos socioeconómicos -Recursos necesarios para asegurar la participación económica y productiva -Factores de desarrollo local	Necesidades de los socios en satisfacer una necesidad urgente que permita la perpetuidad operativa de sus actividades económicas.	Alto margen de desafíos en la estructura económica y productiva de la asociación: falta de incentivos económicos, capacitación e insumos.
¿Cuenta con un departamento de RRHH o profesional del área de RRHH en su institución para manejar sus procesos comerciales y productivos?	-Gestión de recursos humanos -Procesos administrativos vigentes -Control de actividad económica	Derechos de los socios en mantener los derechos humanos y administrativos para gestionar sus recursos económicos.	Facilidades otorgadas por el personal de RRHH para llevar a cabo la afiliación dentro de la asociación y los permisos de transporte de mercadería, así como la entrega de documentos de respaldo tributario.
¿Conoce la importancia del rol del profesional de RRHH en el cambio organizacional de las entidades de economía social?	-Pluralidad y funciones empresariales -Igualdad y equidad de derechos bajo los objetivos de RRHH -Seguridad productiva y administrativa	Identificación de las funciones vigentes por el personal de RRHH en las actividades económicas de la asociación.	Ante las vicisitudes identificadas por la ausencia participativa de la EPS, el profesional de RRHH cubre aspectos de duplicidad de funciones y procesos internos de la asociación.
¿Ha recibido ayuda o capacitaciones técnicas por parte de organismos públicos de EPS?	-Derechos de tecnificación y colaboración por parte del gobierno. -Participación de las empresas estatales en la producción local. -Desarrollo local y procesos de crecimiento económico.	Índice de capacitaciones percibidas por entidades públicas y privadas vinculadas a la actividad productiva primaria.	Poca participación de las entidades estatales y privadas en la tecnificación e instrucción efectiva de los socios agrícolas.

BanEcuador como institución financiera estatal y facilitadora de créditos a productores pertenecientes a la EPS ¿cuál ha sido su aporte respecto a créditos y capacitaciones para dar a conocer los derechos y oportunidades del desarrollo de la EPS en la asociación?	-Facilidad de créditos -Apoyo de las financieras en el progreso de las actividades de producción. -Capacitaciones por parte de entidades de EPS	Soporte por parte de las empresas financieras en el desarrollo y tecnificación de las actividades productivas primarias.	Escasa colaboración de las financieras para incentivar el desarrollo socioeconómico y productivo de las actividades del sector primario como la agricultura o ganadería. Ausencia de capacitaciones de tecnificación productiva.
¿Qué tipo de estrategias considera que la EPS debe aportar en el desarrollo de la asociación?	-Nuevos desafíos y servicios necesarios para el desarrollo productivo. -Formación interna de los asociados.	Capacidad e identificación para crear nuevas redes de comercialización y producción efectiva.	Criterios estratégicos necesarios para asegurar la participación económica de la actividad primaria dentro de la localidad, tales como: capacitaciones, créditos, nuevos canales de distribución y comercialización, entre otros.

¿Se cumple con los objetivos y principios de la asociación como entidad de participación económica?

Sí, pero de manera muy preferente, ya que las actividades productivas y de desarrollo socioeconómico están siendo ejecutados por parte de los propios socios ante la ausencia de la participación efectiva de la EPS dentro de los márgenes de crecimiento económico para la actividad productiva primaria y sus afiliados.

Fuente: Elaboración propia

El marco de participación de la EPS dentro de la asociación ha limitado considerablemente el desarrollo y crecimiento económico de la entidad antes una falta de apoyo dentro de los procesos de tecnificación y capacitación efectiva de sus socios.

Esto permite identificar la necesidad de aplicar nuevas políticas que aseguren la participación equitativa y democrática dentro de los derechos de los ciudadanos en adquirir la ayuda efectiva de las entidades gubernamentales y de apoyo a las entidades de economía social.

8.2.2. Entrevista: Colectivo de interés

Se presenta la entrevista sostenida de manera consensada con 18 miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón, dicha herramienta de investigación determinó los siguientes datos:

Tabla 7. Análisis e interpretación en consenso de las opiniones vertidas por miembros de la asociación

Proposición 2: La Economía Popular y Solidaria contribuye de manera positiva en las estrategias de producción y comercialización de la asociación en colaboración con el profesional de recursos humanos.			
Entrevistados: Miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón			
PREGUNTAS	INDICADORES	ANÁLISIS	INTERPRETACIÓN
¿Existe algún tipo de acuerdo entre la Asociación y la EPS?	-Integración con las unidades de apoyo de EPS -Acuerdos con entidades gubernamentales de desarrollo socioeconómico y productivo	Evidencias de la existencia de vínculos legales con la EPS	Factibilidad de la EPS dentro de la asociación y sus actividades productivas.
¿Cuentan con un profesional de recursos humanos en la asociación?	-Personal especializado en RRHH -Gestión del profesional de RRHH -Vicisitudes y duplicidad de funciones internas	Disposición de personal calificado para llevar a cabo los procesos internos de administración de personal en la asociación.	Existencia de un dependiente encargado de la parte administrativa y de RRHH, con actual ausencia ante la falta de recursos económicos para pagar sueldo del profesional.
¿Qué facilidades cree Ud. que la EPS ha contribuido en el desarrollo económico de la asociación para potenciar su actividad productiva?	-Contribución económica de la EPS en la asociación -Participación y respeto de Los derechos de EPS	Margen de participación de la EPS dentro de las actividades productivas de la asociación agrícola ganadera.	En un inicio la participación fue positiva, pero con el pasar del tiempo las dificultades y el poco apoyo por parte de la EPS han limitado el impulso de las actividades productoras de la asociación.
¿De qué manera la asociación como entidad perteneciente a la EPS aporta al desarrollo socioeconómico de sus miembros?	-Participación económica de la asociación dentro de la localidad -Fuentes de generación de empleo y subempleo -Estabilidad económica de sus asociados	Índice de aporte al crecimiento económico de los asociados y su actividad económica dentro de la localidad.	Genera plazas de empleo y subempleo de manera directa, dentro de los sectores agrícolas y ganadores, a pesar del bajo margen de participación efectiva de la EPS.
¿Qué tipo de desafíos considera que la EPS no está cumpliendo para validar los derechos de democracia y equidad en la asociación?	-Nivel de desafíos y problemas para ejecutar sus actividades económicas -Respeto de derechos de equidad y democracia	Respeto a los principios legales de conformidad de derechos y participación económica efectiva de los asociados y entidades de economía social.	Identificación de escenarios negativos que representa un estancamiento al crecimiento económico de las actividades productivas, tales como: falta de créditos, ausencia de capacitaciones y tecnificación de procesos productivos.
¿Cuál es la perspectiva que tiene en cuanto a la permanencia de la EPS en la entidad?	-Permanencia bajo los estatutos de la EPS	Proyecciones de continuar vinculado a la EPS	Estimaciones y evaluaciones de desvincularse de la EPS ante la poca participación de la entidad.
¿Considera que la EPS está atendiendo y respetando las necesidades de la asociación?			
En un inicio sí, pero con el pasar de los años las gestiones administrativas, productivas y formativas han sido a cargo del propio cuerpo asociativo y los logros alcanzados han sido bajo los propios medios de sus socios.			

Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva de los participantes de la asociación de ganaderos de la localidad tomada en consideración y enfocada como ente regido bajo los estatutos de EPS, estos consideran que la ayuda recibida por el gobierno bajo la modalidad de EPS ha sido muy poca y se encuentran en un proceso de evaluación para tomar una decisión para determinar si continuar o no bajo las normativas de dicha ley.

Esto implica que sus actividades productivas continuarán ejecutándose, pero por iniciativa de sus miembros y bajos sus propios medios, esto se ve reflejado en las campañas de vacunación, capacitación y tecnificación que han conseguido bajo sus propios medios económicos.

8.3. Marco estratégico: Asociación Agrícola Ganadera Chongón

Con el propósito de poner en práctica una serie de estrategias que permitan potenciar el desenvolvimiento económico de la asociación como entidad perteneciente a la economía social, se propone una serie de estrategias y una evaluación generalizada del marco empírico realizado a través del estudio socioeconómico en el que se desenvuelve la organización.

Dicha estrategia se pretende que sean socializadas y aplicadas dentro del corto plazo para que de esta manera se pueda mejorar la situación actual entorno a las falencias de la participación de la EPS dentro de la asociación y de esta manera asegurar el crecimiento económico de sus asociados.

8.3.1. Aspectos claves de falencias identificadas en el cumplimiento del papel del profesional de RRHH en la asociación

Ante la ejecución de las herramientas de investigación se pudieron identificar una serie de falencias dentro de la entidad de economía social, por lo que se procede a presentar un cuadro de identificación de tentativas medidas y resultados esperados mediante la aplicación de estrategias orientadas al fortalecimiento económico y productivo de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón como entidad perteneciente a la Economía Popular y Solidaria.

Tabla 8. Falencias identificadas y estrategias para impulsar la economía social en la asociación

Tipo de falencia identificada	Estrategia para implementar	Acciones a ejecutar	Responsable de ejecución	Público objetivo
Poca participación de la EPS dentro de la actividad socioeconómica de la asociación	+Impulsar las relaciones democráticas y participativas entre las entidades de EPS, así como con la asociación agrícola ganadera.	Realizar reuniones entre los representantes de cada entidad para poner en manifiesto las necesidades de la asociación.	Presidente de la asociación en colaboración con el representante comunal.	Asociación Agrícola Ganadera Chongón
Departamento de Recursos humanos poco estructurado y con escasa participación	+Planificar, evaluar e implementar un departamento de recursos humanos en la Asociación Agrícola Ganadera Chongón.	Planificar mediante consenso asociativo el implementar un departamento de recursos humanos para fortalecer las actividades económicas y productivas de la asociación y de esta manera asegurar una buena identidad asociativa.	Presidente de la asociación y los miembros de esta.	Asociación Agrícola Ganadera Chongón
Ausencia de un profesional de RRHH dentro de la asociación	+Proyectar la contratación inmediata de un profesional de RRHH que permita asegurar el cambio organizacional dentro de la entidad de economía social	Poner en marcha un proceso de selección de personal especializado en el área de RRHH para que la asociación pueda contar con una mejor estructura organizativa y con colaboradores adecuados que aseguren la rentabilidad positiva de la entidad.	Presidente de la asociación	Profesional de RRHH dentro de un contexto externo a la entidad
Falta de oportunidades de crédito financiero, desarrollo y crecimiento económico de las actividades productivas.	+Estudiar el macro y microentorno de la asociación para su correcto desenvolvimiento comercial.	Proyectar estrategias de apertura y apoyo por parte de entidades financieras, así como el fortalecimiento de la imagen asociativa tomando en consideración los aspectos socioeconómicos externos e internos a la entidad.	Presidente de la asociación	Clientes actuales y potenciales de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón

Falta de programas de capacitación a los miembros de asociación en materia de tecnificación productiva e identificación de estrategias para apertura comercial con nuevos procesos distributivos.	+Planear, programar e implementar capacitaciones al personal administrativo y miembros de la asociación en materia de tecnificación productiva, procesos de comercialización, estudios de mercado, entre otros aspectos.	Innovar el sistema actual de negociación y promoción de los productos resultantes del cultivo, cría y producción del sector primario en la localidad generando capacitaciones en materia de tecnificación, comercialización, distribución y valor agregado en los productos finales.	Presidente de la asociación Recursos Humanos	Personal administrativo y miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón
---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

8.3.1. Análisis de los resultados obtenidos del estudio empírico

A manera analítica descriptiva mediante el estudio empírico de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón con vinculación a la Economía Popular y Solidaria, se ha permitido obtener una perspectiva más profunda en cuanto a la situación vigente dentro de la asociación y las falencias que se pueden identificar dentro de la misma.

Los datos que se obtuvieron dentro de la ejecución de las entrevistas como instrumentos de evaluación e investigación demuestran una situación crítica que confrontan los miembros de la asociación ya que pertenecen a la EPS, pero no les aporta en nada desde ya hace algunos años.

Esto ha orientado a que los miembros de la organización busquen a través de sus propios medios la ayuda por parte de entidades que se alineen a sus necesidades como la puesta en marcha de nuevos métodos de producción y tecnificación dentro de los cultivos agrícolas, identificación de nuevas brechas de mercado para un mayor volumen de comercialización, la ausencia de créditos productivos por parte de entidades financieras estatales y privadas, presencia de un departamento de RRHH poco estructurado e improvisado, entre otros aspectos.

Por ende, se hace necesario proponer nuevas medidas por parte de las entidades gubernamentales para asegurar el desarrollo socioeconómico de la asociación y asegurar un mejor nivel de poder adquisitivo por parte de sus afiliados.

Con esto se estima que se llegue a un fortalecimiento de las actividades productivas y comerciales de la asociación, dando herramientas que enfrenten la actual crisis en la organización y con ello poseer una visión más amplia de las posibles estrategias a implementar para que los actores económicos continúen ejerciendo sus procesos de producción y comercialización a nivel local, generando plazas de empleo y subempleo a los moradores de la parroquia, además de mejorar la competitividad participativa dentro del mercado local.

8.3.3. Futuras líneas de desarrollo e investigación

A través de la ejecución del marco teórico y el estudio empírico socioeconómico que aborda los aspectos relevantes de la *Asociación Agrícola Ganadera Chongón*, así como las falencias vigentes en la actual administración de la organización perteneciente a la EPS, los puntos críticos que están pendientes para ser resueltos de manera efectiva, ello nos permite identificar una contribución oportuna de criterios estratégicos para futuras decisiones por parte de los miembros de la asociación en el ámbito del profesional del capital humano.

Además, se hace un llamado a la colaboración del gobierno nacional en orientar de mejor manera el presupuesto del Estado para solventar las necesidades de los sectores productivos del Ecuador como el estudiado en el caso “*Asociación Agrícola Ganadera Chongón*”.

Por ende, las nuevas líneas de investigación se orientan a: generar nuevas políticas de carácter socioeconómico y fiscal que, de apertura de nuevos mercados a los pequeños productores, así como la oportunidad de acceso a créditos que permitan una ventaja asociativa representativa dentro del país.

CONCLUSIONES

- ✓ La entidad de economía social como es el caso de la Asociación Agrícola Ganadera de Chongón responde de manera efectiva a los estatutos establecidos por la EPS, generando participación económica positiva en la generación de empleo y subempleo, así como medios de sustento para asegurar el crecimiento económico de sus asociados.
- ✓ La gestión de la economía social dentro de las entidades a nivel internacional y local permiten asegurar el respeto de los derechos institucionales y estatales enfocados a un mejor sistema democrático equitativo e igualitario, para de esta manera impulsar el desarrollo productivo y económico de las entidades sociales.
- ✓ El papel del departamento de RRHH dentro de las entidades de economía social juega un papel importante en la determinación del perfil del profesional, así como las funciones y actividades que se orientan a un efectivo desempeño de las actividades productivas de las organizaciones de ES, estas deben estar orientadas a una buena estructura de planificación y contratación de personal.
- ✓ El cambio organización hoy en día es parte fundamental para que las entidades económicas puedan desarrollarse de manera positiva dentro de un mercado competitivo y eficiente ante la creciente demanda insatisfecha de bienes y servicios vigentes dentro de un territorio.
- ✓ La interacción de los recursos humanos desde un contexto interno y externo se focalizan en poder fortalecer la supervivencia de las operaciones económicas de una entidad y con ello contribuir en la seguridad económica de los miembros de las entidades de economía social.
- ✓ El rol del profesional dentro de los recursos humanos de las entidades de economía social permite identificar las falencias dentro de las organizaciones y desarrollar las medidas estratégicas oportunas para hacer frente ante las adversidades que puede atravesar la entidad.
- ✓ Finalmente, mediante el estudio socioeconómico de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón se pudo determinar la poca participación de la Economía Popular y Solidaria a pesar de que es un medio establecido por el gobierno para potenciar las

actividades productivas y comerciales de los micro, pequeños y medianos negocios en el Ecuador.

- ✓ Mediante la identificación de las falencias que atraviesa la asociación y el establecimiento de criterios estratégicos, se estima contribuir con herramientas o políticas sectorizadas que permitan fortalecer el desarrollo económico-productivo de la asociación y de esta manera velar por la permanencia de las actividades comerciales de los miembros de la asociación, además de generar un margen de rentabilidad positiva para el bienestar de sus familias.

Bibliografía

- Aguilar, P. (2014). *Importancia del aporte de los departamentos de recursos humanos según la perspectiva de un grupo de gerentes funcionales de diferentes organizaciones multinacionales*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguilar-Pahola.pdf>
- Agulló, C. (s.f.). *Cambios significativos en el mundo empresarial*. Obtenido de Cambios significativos en el mundo empresarial: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05cagu.pdf>
- Alles, M. (2018). Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio. En M. Alles, *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- América economía. (26 de julio de 2018). *Cuál es la importancia de Recursos Humanos en la cultura organizacional*. Obtenido de Cuál es la importancia de Recursos Humanos en la cultura organizacional: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/cual-es-la-importancia-de-recursos-humanos-en-la-cultura-organizacional>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Cienfuegos: Scielo.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Revista Innovar Journal*, 17(30), 59-75. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>
- Cabrera, F. (2017). *Economía Social y Solidaria en la Legislación de*. Santiago: Biblioteca del Congreso.
- Cano, F. S. (2017). Un nuevo modelo de régimen jurídico y de los recursos humanos en la sanidad. En F. S. Cano, *Un nuevo modelo de régimen jurídico y de los recursos humanos en la sanidad*. España : Editorial Universidad de Alicante .
- Castelao. (2012). *Las legislaciones sobre economía social y solidaria en América Latina entre la autogestión y la visión*. Motevideo: Revista de la Facultad de Derecho.
- CCOO. (2010). *Guía sobre la Economía Social y Solidaria*. Obtenido de Confederación Sindical de Comisiones Obreras: <https://www.ccoo.es/7b87c937a2a31bec210192511b97d5f2000001.pdf>
- CEUPE. (2020). *La importancia de los RRHH en las empresas*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/la-importancia-de-los-rrhh-en-las-empresas.html>
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. En V. C. Sofía Conrero, *El talento humano en las*

organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Córdoba: Editorial de la universidad católica de Córdoba.

Coraggio, J. (julio de 2011). *Economía social y solidaria - El trabajo antes que el capital.* (E. Abya-Yala, Ed.) Obtenido de FLACSO: <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

CRESCENDO. (2015). *Evolución y situación de los recursos humanos en el siglo XXI.* Obtenido de Gestión del talento y coaching: <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>

Cruz, R. (2013). *La Importancia de los “Recursos Humanos”.* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Deloitte. (Abril de 2018). *Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región.* Obtenido de Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región: <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Díaz, A. (2014). *El nuevo rol del profesional de RRHH: Competencias 2.0.* Madrid: Instituto de formación continua. Obtenido de <https://redautonomos.es/emprendedores/economia-social>

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Revista Pensamiento & Gestión*(24). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005

Dueñas, M. (2017). *El Emprendimiento y la Economía Popular y Solidaria.* Esmeraldas: Alcaldía de Esmeraldas.

Duque, J. (junio de 2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.* Obtenido de Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>

Endalia. (2020). *Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital.* Obtenido de <https://www.endalia.com/news/2020/05/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

EOI. (2013). *La gestión del recurso humano en la actualidad.* Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/>

- ESPOL. (2019). *escuela de negocios de la Espol*. Quito: ESPOL. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/editoriales/1/ecuador-emprendimiento-guayaquil>
- Ferpa RRHH. (2020). *¿Cuál es el origen de los Recursos humanos?* Obtenido de <https://ferpaconsultorarecursoshumanos.tumblr.com/post/98716031337/cu%C3%A1l-es-el-origen-de-los-recursos-humanos>
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*(8), 235-264.
- Foro Recursos Humanos. (14 de abril de 2019). *Foro Recursos Humanos presente en Latinoamérica*. Obtenido de Foro Recursos Humanos presente en Latinoamérica: <https://www.fororecursoshumanos.com/foro-recursos-humanos-presente-en-latinoamerica/>
- Gargallo, A., & Freundlich, F. (2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *Revista Revesco*(103), 33-58. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE1010440033A/18585>
- Gómez, M. C. (2015). *Importancia de la Gestión de Cambio de los Sistemas de información en situaciones críticas generadas por los avances en la tecnología informática*. Obtenido de Importancia de la Gestión de Cambio de los Sistemas de información en situaciones críticas generadas por los avances en la tecnología informática : http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59750/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerra, P. (2013). *Las legislaciones sobre economía social y solidaria en América Latina entre la autogestión y la visión*. Bogotá: Revista de la Facultad de Derecho.
- Hernández, F., & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidad y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía. *Revista Revesco*(94), 27-58. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0808130027A/18879>
- Hernández, R., & Grávalos, M. (2014). *La gestión de los recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro*. Huelva: Congreso Hispano Francés.
- IED. (2015). *The importance of social economy in regional development*. Obtenido de Institute of Entrepreneurship Development (iED): <https://ied.eu/project-updates/the-importance-of-social-economy-in-regional-development/>
- ILO. (2010). *Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común*. Obtenido de International Labour Organization: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf

- Kenton, W. (2020). *Human Resources (HR)*. Obtenido de Business essentials: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>
- Legislación consolidada. (2015). *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*. Madrid: Jefatura del Estado.
- (2019). *Ley de la economía social y solidaria, reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la constitución política de los estados unidos mexicanos, en lo referente al sector social de la economía*. México D.F.
- Ley Organica de Economia Popular y Solidaria*. (2011).
- Loaiza, J. (2014). *Economía solidaria: un nuevo enfoque de la economía alternativa*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/noticias/economia-solidaria-un-nuevo-enfoque-de-la-economia-alternativa/#:~:text=Filtra%20por%20tipo%20de%20recurso&text=desde%20Costa%20Rica-,La%20econom%C3%ADa%20solidaria%20plantea%20un%20nuevo%20enfoque%20conceptual%2>
- Martín, S., Bellostas, A., & López, F. (2016). ¿Son los voluntarios un recurso sustitutivo de los trabajadores? Una aproximación desde la economía social Aragonesa. *Revista Revesco*(123), 143-173. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/54917/50051>
- Mayon, F. B. (2 de Sept de 2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión de administración de los Recursos Humanos: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Patricia, G. H. (2017). Recursos Humanos en redes y organizaciones.: Algunas reflexiones y desafíos. En G. Hinestroza, & M. Patricia, *Recursos Humanos en redes y organizaciones.: Algunas reflexiones y desafíos*. Bogotá: Editorial universidad del Rosario.
- Pérez, J., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2008). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y*. Obtenido de Economía solidaria: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Economia_social_y_solidaria_concepto_nociones.pdf
- Pucheu, J. A. (2014). Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. En J. A. Pucheu, *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Chile: Ediciones.uc.cl.
- Sánchez, J. (2020). *Economía social*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/economia-social.html>

- Sîrbu, M., & Rosca, D. (2010). The impact of culture and organizational chance on the economic performance of companies. *Business & Leadership* , 103-110.
- Solórzano, C. (2019). *Análisis de la producción ganadera y su incidencia en el desarrollo local de la parroquia Chongón*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38650/1/T-SOLORZANO%20SALAZAR%20CARLOS%20ANTONIO.pdf>
- Swatishree, R. (2020). *History of Human Resource Management*. Obtenido de businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/history-of-human-resource-management/19925
- Tapia, M., & Alvarado, F. (2019). Principios básicos de la economía social y solidaria en el marco de la satisfacción de las necesidades humanas colectivas. *Dominio de las ciencias*, 5(3), 731-740. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335507038_Principios_basicos_de_la_economia_social_y_solidaria_en_el_marco_de_la_satisfaccion_de_las_necesidades_humanas_colectivas
- Tarver, E. (2020). *Social Economics*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/s/social-economics.asp>
- UCM. (201). *Red universitaria de Economía Social y Solidaria en Chile*. Santiago de Chile: UCM.
- Unión Europea. (2013). *Gestión de recursos humanos en organización de economía social*. Madrid: Unión Europea.
- Vicente, M. G. (2015). La Cultura Organizacional y La Resistencia Al Cambio. En M. G. Vicente, *La Cultura Organizacional y La Resistencia Al Cambio*. Bucaramanga: Omniscryptum GmbH & Company Kg.

Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista a presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón perteneciente a la EPS

Preguntas: **Presidente de AAGCH.**

1. ¿Según su apreciación, considera que la participación de la Economía Popular y Solidaria en sus actividades productivas ha sido favorable en los últimos 4 años?
2. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que deben enfrentar los asociados para un correcto desarrollo de sus actividades productivas?
3. ¿Cuenta con un departamento de recursos humanos o profesional del área de recursos humanos en su institución para manejar sus procesos comerciales y productivos?
4. ¿Conoce la importancia del rol del profesional de recursos humanos en el cambio organizacional de las empresas de economía social?
5. ¿Ha recibido ayuda o capacitaciones técnicas por parte de organismos públicos de EPS?
6. BanEcuador como institución financiera estatal y facilitadora de créditos a productores pertenecientes a la EPS ¿cuál ha sido su aporte respecto a créditos y capacitaciones para dar a conocer los derechos y oportunidades del desarrollo de la EPS en la asociación?
7. ¿Qué tipo de estrategias considera que la EPS debe aportar en el desarrollo de la asociación?

Anexo 2. Modelo de entrevista a miembro de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón

Preguntas: **Asociado**

1. ¿Existe algún tipo de acuerdo entre la Asociación y la EPS?
2. ¿Cuentan con un profesional de recursos humanos en la asociación?
3. ¿Qué facilidades cree Ud. que la EPS ha contribuido en el desarrollo económico de la asociación para potenciar su actividad productiva?
4. ¿De qué manera la asociación como entidad perteneciente a la EPS aporta al desarrollo socioeconómico de sus miembros?
5. ¿Qué tipo de desafíos considera que la EPS no está cumpliendo para validar los derechos de democracia y equidad en la asociación?
6. ¿Cuál es la perspectiva que tiene en cuanto a la permanencia de la EPS en la entidad?

Anexo 3. Entrevista a presidente de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón perteneciente a la EPS

Preguntas: Presidente de **AAGCH**.

1. ¿Según su apreciación, considera que la participación de la Economía Popular y Solidaria en sus actividades productivas ha sido favorable en los últimos 4 años?

De hecho, considera que la Economía Popular y Solidaria solo fue efectiva en el primer año de relaciones gubernamentales con la entidad, ya que, en la actualidad no recibimos ningún tipo de ayuda por parte del ente. Tanto así que tuvimos que cerrar nuestras oficinas y empezar a manejar los procesos administrativos desde nuestras casas, ya que no contábamos con el apoyo financiero por parte del gobierno para continuar nuestras actividades de gestión agropecuario y ganadera. Algunos de nuestros socios al ver la poca participación de la entidad nos han solicitado desvincularnos de la EPS ya que se considera como una normativa que no contribuye en nada al desarrollo socioeconómico de nuestras actividades productivas.

2. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que deben enfrentar los asociados para un correcto desarrollo de sus actividades productivas?

Son muchos los desafíos que hemos tenido que enfrentar como asociación, tal es el caso de la ausencia de apoyo financiero por BanEcuador que es la entidad regidora en nuestra población y que al ser parte del gobierno sus objetivos son enfocados a apoyar el desarrollo de actividades productivas primarias, pero no nos dan facilidades de crédito, no capacitan, muchos requisitos para poder acceder a un préstamo, entre otras cosas. Por parte del MAGAP o AGRIPAC si hemos recibido ayuda en cuanto capacitación de tecnificación, pero a su vez debemos de pagar por los insumos que ellos nos facilitan, tal es el caso de las campañas de vacunación o fertilización de tierras, donde los insumos no son aportados de forma gratuita o barata sino más bien a precio del mercado vigente.

3. ¿Cuenta con un departamento de recursos humanos o profesional del área de recursos humanos en su institución para manejar sus procesos comerciales y productivos?

Contábamos con una asistente administrativa, esta se encargaba de llevar todos los procesos tales como: afiliación de nuevo socio, registro de entrada y salida de socios, emisión de facturas, comprobantes, guías de remisión para la entrada y salida de ganado hacia otras comunidades. Pero ante la ausencia de financiamiento tuvimos que desistir de sus servicios

y todos estos procesos actualmente solo se lo maneja de manera verbal, coordinamos reuniones o sesiones con los miembros de la asociación, pero de manera directa vía telefónica.

4. ¿Conoce la importancia del rol del profesional de recursos humanos en el cambio organizacional de las empresas de economía social?

Conocemos que es necesario un profesional para que rija las funciones administrativas y de coordinación de personal en toda actividad económica, y sinceramente cuando teníamos a nuestra asistente todo estaba totalmente controlado pero en la actualidad por la ausencia de la misma, pues nos hemos visto orillados a que no se encuentren documentos de importancia como guías o facturas a nombre de la entidad para su correcto funcionamiento y regularización ante el Servicio de Rentas Internas del país.

5. ¿Ha recibido ayuda o capacitaciones técnicas por parte de organismos públicos de EPS?

Las capacitaciones que hemos recibido han sido por parte de MAGAP o AGRIPAC en términos de campañas de vacunación, pestes y enfermedades, procesos de tecnificación y trato de tierras para un efectivo proceso de la agricultura. Pero como mencione en la pregunta anterior, si nosotros queríamos implementar algún tipo de insumo mencionado en la capacitación para mejorar nuestra producción, pues debíamos pagar un valor igual al vigente al mercado local, no existen beneficios o descuentos por los mismos.

6. BanEcuador como institución financiera estatal y facilitadora de créditos a productores pertenecientes a la EPS ¿cuál ha sido su aporte respecto a créditos y capacitaciones para dar a conocer los derechos y oportunidades del desarrollo de la EPS en la asociación?

La participación ha sido nula, cuando hemos querido acceder a un crédito para aumentar nuestros niveles de productividad, estos nos piden alguna propiedad como garantía y la tasa de interés no es tan baja, así como otros papeles que algunos de mis asociados no poseen, como derecho de propiedad o permiso de uso de tierra, ya que alquilan los terrenos de manera verbal.

7. ¿Qué tipo de estrategias considera que la EPS debe aportar en el desarrollo de la asociación?

Más que estrategias es ayuda que nos debe facilitar como el caso de apertura de créditos con BanEcuador o alguno otra entidad financiera, mayor apoyo de capacitaciones en los procesos de producción y tecnificación, apertura de nuevos mercados para comerciar nuestro producto final en el caso de la agricultura y la ganadería, sesiones con agrónomos y veterinarios para tener una producción de calidad para satisfacer la demanda local.

Anexo 4. Entrevista consensada a miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Chongón

Preguntas: Asociado

1. ¿Existe algún tipo de acuerdo entre la Asociación y la EPS?

Sí existe un acuerdo con la EPS desde hace algunos años, pero sinceramente no veo que la normativa haga mucho por nosotros como actividad productiva.

2. ¿Cuentan con un profesional de recursos humanos en la asociación?

Contábamos con una señorita que nos ayudaba en los procesos de coordinación de reuniones, afiliación y salida de asociación, emisión de comprobantes como facturas o guías de remisión, pero ante la falta de incentivos económicos por parte de entidades gubernamentales tuvimos que cerrar la oficina y hacer nuestros procesos de manera esporádica.

3. ¿Qué facilidades cree Ud. que la EPS ha contribuido en el desarrollo económico de la asociación para potenciar su actividad productiva?

En ninguna, la ayuda de capacitación y tecnificación fue en el primer año y de allí no nos ha contribuido en nada. Por ende, puedo afirmar que la ayuda por parte de la entidad es totalmente nula en la actualidad y más bien solo queremos desvincularnos de la Economía Popular y Solidaria porque no nos suma en nada y más que nada solo es una pantalla para el gobierno.

4. ¿De qué manera la asociación como entidad perteneciente a la EPS aporta al desarrollo socioeconómico de sus miembros?

La asociación es la entidad que nos rige y ayuda en la consolidación de los precios de mercado local, ya que existe mucha competitividad deshonestas que abarata los precios establecidos por la asociación y de esta manera perdemos clientes, ya que si bien es cierto el precio puede ser más barato, pero desconocemos de la procedencia del producto en el caso de las de origen cárnico y nosotros como asociación debemos velar por la seguridad alimentaria y sanitaria de nuestros asociados y moradores.

5. ¿Qué tipo de desafíos considera que la EPS no está cumpliendo para validar los derechos de democracia y equidad en la asociación?

Uno de los principales es el apoyo constante para el desarrollo de las actividades productivas de nuestra asociación, no vemos apoyo por ningún lado, más bien las entidades como MAGAP o AGRIPAC anualmente nos dan una inducción o capacitación ya que lo que buscan es que adquiramos insumos de sus dependencias. Pero de allí ninguna, no hay apoyo de financiamiento ni tecnificación productiva, no hay capacitaciones, pareciera que solo nos afiliaron para decir que apoyan a las entidades y asociaciones nada más.

6. ¿Cuál es la perspectiva que tiene en cuanto a la permanencia de la EPS en la entidad?

La asociación lleva ya un par de años evaluando el escenario de desvincularnos de la EPS ante la ausencia de apoyo por parte de esta en nuestras actividades económicas, pero aún no lo hacemos porque tenemos la esperanza o convicción de que cambiará estos escenarios y que la ayuda se desarrollará pronto.