



Estudio de caso para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa

Cooperadora de Colombia

Karen Reyes González, Laura Camila Rojas Triana

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Orinoquía)

Centro Universitario Villavicencio (Meta)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2024

**Estudio de caso para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa
Cooperadora de Colombia**

Karen Reyes González, Laura Camila Rojas Triana

Trabajo de investigación e innovación presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesora

Angela María Niño Torres

Magister en Gestión Ambiental Sostenible, Administradora de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Orinoquía)

Centro Universitario Villavicencio (Meta)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2024

Dedicatoria

En primer lugar, le dedico este trabajo a mi añorada abuela quien fue el motor principal para iniciar este proceso de educación superior pero que desafortunadamente partió de este mundo antes de verme cumplir este sueño. En segundo lugar, mis padres y hermanos quienes con su amor y paciencia estuvieron en cada instante brindándome su apoyo incondicional. A Niyireth Castro y su familia por siempre confiar en mí, por aceptarme en su casa y por ser mi segunda familia. A los docentes que contribuyeron a formarme como profesional, con sus conocimientos y vivencias y a la Mg. Angela María Niño Torres por ser tan incondicional en la realización de este trabajo de grado.

Laura Camila Rojas Triana

Este trabajo va dedicado a mi familia, que ha sido el pilar más importante para empezar y culminar esta carrera con altos y bajos. A cada uno de los profesores que año con año fueron piezas clave brindándonos sus conocimientos y a la Mg. Angela María Niño Torres que, desde el momento uno nos apoyó y ayudó a que este trabajo de grado fuera posible.

Karen Reyes González

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Tabla de Contenido | 4 |
| Lista de Figuras..... | 5 |
| Lista de Tablas..... | 6 |
| Lista de Anexos | 7 |
| Resumen | 8 |
| Abstract..... | 9 |
| 1. Introducción..... | 10 |
| 2. Marco referencial..... | 14 |
| 2.1. Planeación estratégica. | 14 |
| 2.2. Análisis y diagnóstico organizacional..... | 14 |
| 2.3. Gerencia del talento humano. | 15 |
| 2.4. Mejora Continua | 16 |
| 3. Antecedentes | 17 |
| 3.1 Gestión del talento humano en el desempeño laboral | 17 |
| 4. Metodología..... | 20 |
| 5. Resultados..... | 22 |
| 5.1 Situación actual de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia..... | 22 |
| 5.2 Estrategias y nuevas tendencias en la gestión del talento humano a nivel empresarial | 32 |
| 5.2.1. Estrategias y nuevas tendencias para la gestión del talento humano en el sector financiero..... | 32 |
| 5.2.2. Mejores prácticas para la gestión del talento humano a nivel empresarial..... | 35 |
| 5.3 Planeación estratégica para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia. | 39 |
| 6. Discusión de Resultados..... | 51 |
| 7. Conclusiones | 54 |
| Referencias..... | 57 |
| Apéndice | 65 |
| Agradecimientos | 71 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ciclo PHVA de Deming..... | 16 |
| Figura 2. Diagrama de flujo de la metodología..... | 21 |
| Figura 3. Propuesta de Organigrama para la empresa Cooperadora de Colombia E.U..... | 41 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cuadro comparativo de principales teorías y metodologías de los estudios revisados sobre gestión de talento humano..... | 18 |
| Tabla 2 Proceso de vinculación de personal de la empresa Cooperadora de Colombia E.U..... | 26 |
| Tabla 3 Proceso de desarrollo de personal en la empresa Cooperadora de Colombia E.U..... | 28 |
| Tabla 4 Proceso de bienestar de personal de la empresa Cooperadora de Colombia E.U..... | 29 |
| Tabla 5 Fortalezas y debilidades del proceso de gestión del talento humano | 31 |
| Tabla 6 Estrategias y nuevas tendencias en el área de Talento Humano en el sector financiero . | 32 |
| Tabla 7 Mejores prácticas para la gestión del talento humano a nivel empresarial | 35 |
| Tabla 8 Estrategia para el desarrollo del personal..... | 43 |
| Tabla 9 Estrategia proceso de reclutamiento y selección de personal..... | 44 |
| Tabla 10 Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna | 46 |
| Tabla 11 Estrategia para la motivación de los colaboradores | 47 |
| Tabla 12 Estrategia para el fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo..... | 48 |

Lista de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 Presupuesto plan estratégico | 65 |
| Anexo 2 Manuales de funciones propuesto para la empresa | 66 |

Resumen

El presente trabajo se realizó para fortalecer el área de talento humano de la Cooperadora de Colombia, fomentando un ambiente laboral sano, en donde se promovió el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. Se implementaron estrategias como los programas de capacitación y desarrollo, optimización del proceso de reclutamiento para atraer nuevos talentos, y canales de comunicación efectivos. Asimismo, se diseñaron planes carrera para aquellos colaboradores que tienen el potencial para desarrollar actividades que requieran de más responsabilidad y liderazgo, buscando un entorno colaborativo.

Para la recopilación de información se empleó un diseño de investigación cualitativa, en donde por medio de entrevistas se recopiló los datos más importantes para la realización e identificación de las necesidades de la Cooperadora de Colombia. Este estudio se llevó a cabo en la sede principal ubicada en la ciudad de Villavicencio, Meta, Colombia. En conclusión, esta investigación demuestra que las estrategias implementadas en el desarrollo de la gestión del talento humano tuvieron un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Es importante invertir en la capacitación, reconocimiento y el desarrollo de los colaboradores ya que esto fortalece la cultura organizacional y podría posicionarse como una empresa atractiva para los futuros colaboradores.

Palabras clave: Planeación estratégica, análisis y diagnóstico organizacional, gerencia del talento humano, mejora continua.

Abstract

This work was carried out to strengthen the human talent area of the Cooperadora de Colombia, fostering a healthy work environment, where the professional and personal growth of the collaborators was promoted. Strategies such as training and development programs, optimization of the recruitment process to attract new talent, and effective communication channels were implemented. Likewise, career plans were designed for those employees who have the potential to develop activities that require more responsibility and leadership, seeking a collaborative environment.

A qualitative research design was used for data collection, where the most important information was collected through interviews for the realization and identification of the needs of the Colombian Cooperator. This study was carried out at the headquarters located in the city of Villavicencio, Meta, Colombia. In conclusion, this research shows that the strategies implemented in the development of human talent management had a positive impact on organizational performance. It is important to invest in the training, recognition, and development of employees since this strengthens the organizational culture and could position itself as an attractive company for future employees.

Key Words: Strategic planning, organizational analysis and diagnosis, human talent management, continuous improvement.

1. Introducción

Actualmente es muy importante la gestión del talento humano en las organizaciones, así como la implementación de estrategias que permita a los colaboradores el desarrollo de su potencial. Esto tiene implicaciones como asegurar e impactar la productividad del talento humano y con el compromiso con la empresa. Fomentando habilidades en específico, de tal manera que permita así fortalecer, los procesos de crecimiento, proyección y el mejoramiento del personal dentro del entorno organizacional. La gestión del talento humano se encarga de optimizar la eficiencia y la productividad de una empresa asegurando así una satisfacción dentro del trabajo y el crecimiento profesional. En otras palabras, una gestión correcta de los recursos humanos promueve el bienestar laboral de los empleados e incita el rendimiento y disminuye el ausentismo (Universidad Piloto de Colombia, 2024).

La empresa Cooperadora de Colombia se encuentra ubicada en el municipio de Villavicencio, Meta, pero sirve también en los departamentos del Vichada y Casanare. Esta empresa ofrece distintos créditos ofrecidos a funcionarios públicos de distintas entidades a nivel departamental y nacional. No obstante, al ofrecer este servicio, se ha visto en una problemática y debilidad en la gestión del talento humano. Esto puede ser por el bajo salario ofrecido o por la rotación laboral que puede oscilar entre un 10% y un 15% que representaría la media del país en sectores financieros (Page Group, 2023). Además, muchos de los colaboradores buscan un bienestar y crecimiento profesional en su lugar de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Es importante considerar la tasa de rotación de personal para 2023, que se mantuvo entre el 10% y el 15%. Entre las posiciones o cargos evidenciados están: analistas (66%), coordinadores (30%), especialistas (29%) y jefaturas (11%), lo cual genera un alto costo en la operación de la organización mientras se realizan los procesos de capacitación pues es inminente que bajen los niveles de productividad con la salida de los colaboradores experimentados y capacitados. De igual forma también se debe tener en cuenta que el flujo de las salidas puede ser por despidos o jubilaciones, que, permite el

flujo de contrataciones de personal (Vallejo, 2015). Algunas de las causales de la rotación del personal incluyen motivos como la remuneración, las pocas oportunidades de crecimiento profesional y el poco equilibrio entre la vida personal y laboral del colaborador. Es pertinente mencionar que se destacan aspectos como la cultura y el clima organizacional poco favorecedores, las cargas organizacionales que afectan la salud mental y física del trabajador, el poco reconocimiento por las labores realizadas y la insatisfacción en el trabajo que también hacen que el colaborador renuncie a su puesto de trabajo (Page Group, 2023).

La Cooperadora de Colombia es una empresa en crecimiento dedicada a realizar préstamos por medio de libranzas, con 5 años de funcionamiento en el mercado en la ciudad de Villavicencio, actualmente enfrenta debilidades en la gestión del talento humano, por lo cual los desafíos y oportunidades que presenta con su equipo de colaboradores es relevante para competir en el mercado laboral y el entorno empresarial en el largo plazo, con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial de su capital humano. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la siguiente formulación del problema: ¿Cuáles son las estrategias de gestión necesarias para el fortalecimiento del área de talento humano de la empresa Cooperadora de Colombia teniendo en cuenta su situación actual y nuevas tendencias?

Para su desarrollo se define como objetivo general el desarrollo de un análisis sobre la gestión del talento humano para la empresa Cooperadora de Colombia a través de herramientas gerenciales para su fortalecimiento organizacional. Como primer objetivo específico se define la identificación de la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia a través de un análisis interno. El segundo objetivo específico se orienta a realizar un estudio de benchmarking sobre estrategias y nuevas tendencias en la gestión del talento humano a nivel empresarial. Finalmente se plantea formular un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia.

Actualmente, el estado de las organizaciones se ha visto afectado con fuertes crisis por la globalización, por las ventajas tecnológicas de otros mercados u organizaciones, y por el impacto que generan estos cambios que obligan a buscar un equilibrio entre calidad humana y productividad (Chiavenato, 2009). Por otro lado, Lozano (2007) apoya esta perspectiva y menciona que los cambios tan activos que se presentan en esta época requieren que las empresas desarrollen estrategias para enfrentar las necesidades del ambiente por medio de integrantes talentosos y que la empresa genere continuo desarrollo y capacitación de estos.

Además, Chiavenato (2009) afirma que lo que no ha logrado la industria de la innovación es igualar o reemplazar la capacidad intelectual que presenta cada persona, es por esto, que el talento humano dentro de una organización es tan importante, ya que es el conjunto de personas trabajando mancomunadamente lo que lleva hacia el éxito a una organización. Gaspar (2021) define la gestión del talento humano como el elemento funcional de la organización, responsable de administrar eficazmente el talento humano y, de manera asertiva, se traduce en resultados positivos, excelente desempeño laboral y en la consecución de los objetivos y misión de la organización.

De manera más simple, la gestión del talento humano se puede definir como los procesos dirigidos a personas que integran la empresa internamente para cumplir su misión. Como referencia, entre los problemas más comunes de la gestión del talento humano en las organizaciones, se destacan la rotación de personal, debilidades en la capacitación, insuficiencia de planeación administrativa Benavidez, 2018, como se citó en Farias et al., (2021). Otro problema de las empresas es el diagnóstico de su área de talento humano (Menéndez et al., 2021), se puede deducir que la gestión del talento humano es fundamental para el buen desarrollo y su sostenibilidad en un mundo tan cambiante como el que se presenta hoy.

Por esto se observa la importancia de implementar un estudio de caso para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia aplicando los conocimientos

adquiridos durante el proceso académico como profesionales en Administración de Empresas, soportado por la afirmación de Gaspar (2021), que menciona que, para alcanzar sus objetivos, las empresas actualmente se han enfocado en la capacitación y el fortalecimiento de sus integrantes y de sus cualidades.

Esto permitirá a que la organización mejore en la gestión estratégica de su equipo de trabajo mediante un diagnóstico interno, el estudio de nuevas tendencias y así como estrategias exitosas a nivel empresarial, y finalmente la elaboración de un plan estratégico acorde con las necesidades actuales de la organización, como un proceso sistemático para lograr la misión y las metas de la organización, y acorde con la sublínea de investigación del programa de desarrollo organizacional.

2. Marco referencial

2.1. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta que ha existido en las empresas desde los años cincuenta, sin embargo, popularizó en los años sesenta; durante esos años se consideró que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas (David, 2009). Esta le permite a los gerentes y a sus colaboradores lograr y mantener el crecimiento sostenible de la empresa, ya que mediante esta se definen horizontes medibles y alcanzables para que se mantenga en línea con la misión, visión y objetivos de la organización. Además, la oportunidad de analizar y examinar su entorno de tal manera que le sea fácil de entender y adaptarse a los futuros cambios (Chaparro, 2012).

Este mismo autor propone que la planeación estratégica se refiere a la formulación de la estrategia que responde a la pregunta “¿qué hacer?” en situaciones como la investigación de un nuevo mercado, la resolución de conflictos y la implementación de una nueva política; son algunos ejemplos en donde la planificación estratégica es útil, pues el modelo de estrategia de una organización debe influir en su entorno, pero no ser determinada por él, ejerciendo así un control sobre lo impredecible (Chaparro, 2012).

2.2. Análisis y diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional se define como un proceso metódico que implementan todas las organizaciones para entender la situación real dentro de la empresa durante un periodo de tiempo, revelando problemas y buscando soluciones, también anticiparse a posibles problemáticas y proponiendo mejoras o cambios dentro de la misma, e identificando las oportunidades. Esto significa conocer el crecimiento de la empresa, o el decrecimiento lo cual generaría problemas Herrera 2018, citado en Saldarriaga et al., (2023).

Afirmando lo anterior se dice que el Análisis y diagnóstico organizacional detecta en la organización las oportunidades, fortaleza, debilidades y amenazas (DOFA); esto permitirá determinar qué áreas necesitan mejoras y por ende que se puede potencializar para que la organización logre sus objetivos planteados. El talento humano es un área impactante en cada organización, por eso es muy importante analizar y diagnosticar cómo se encuentra este campo para que mediante el estudio se tomen decisiones orientadas a los constantes cambios del entorno y que permita alcanzar los objetivos a largo plazo.

Por ende, el análisis y diagnóstico organizacional de las empresas consiste en determinar y entender al entorno además del impacto que este genera en la organización, mediante factores externos como lo son: las oportunidades y amenazas y, factores internos como fortalezas y debilidades. Todo este proceso se puede optimizar implementando los recursos organizacionales que mejor se adapten (Saldarriaga et al., 2023)

2.3. Gerencia del talento humano.

Autores como Erazo y Ortiz, 2018, citado en Vera y Vegas (2021) señalan que la gestión del talento humano busca optimizar o desarrollar el potencial de cada ser humano que puede ocultar lo que hace que la gerencia realice una mayor productividad, ya que tendrá personal capacitado y eficiente, otra calidad que genera una buena estrategia de talento humano.

Según Ugarte, 2015, citado en Vera y Vegas, (2021) en la modernidad es importante que las empresas cambien esa perspectiva que tiene con el área de recursos humanos ya que este departamento al invertir en sus colaboradores es de gran apoyo para cada organización debido a que fortalece los conocimientos, mejora el clima laboral, reduce la rotación de personal y genera un capital humano valioso y sostenible.

2.4. Mejora Continua

Autores como Amaya et al, 2020, citados en Montesinos et al. (2020), proponen que la mejora continua es una de las bases más importantes en la gestión de la calidad de las organizaciones. El ciclo de mejora continua es el más destacado hoy en día del autor Deming, 1986 y 1989 citado en Montesinos et al. (2020) que consta de 4 pasos específicos como: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar como se observa en la figura 1. Este se creó para emplearse en procesos para mantener la mejora continua dentro de las organizaciones (Montesinos et al., 2020).

Figura 1.
Ciclo PHVA de Deming



Nota: Tomado de Montesinos et al. (2020).

3. Antecedentes

3.1 Gestión del talento humano en el desempeño laboral

En la tabla 1 se destacan investigaciones realizadas acerca de la gestión del talento humano en el desempeño laboral destacados como principales antecedentes. En primer lugar, hay un estudio realizado para establecer un modelo de gestión de talento humano, en este se enfatiza que se puede mejorar el desempeño laboral dentro de una organización a través de una mejor gestión. Se implementaron técnicas de recolección de datos, como una encuesta y un cuestionario para evaluar cada variable de estudio. Finalmente se concluyó, que ya existe una gestión de talento apta, que mejora el desempeño laboral (Castro y Delgado, 2020).

En segundo lugar, se destaca una investigación realizada por estudiantes en Ecuador, la cual tiene como resultado el análisis del clima organizacional dentro de las instituciones financieras. Tomando información mediante libros, artículos científicos, documentos oficiales, entre otros, sobre el clima organizacional. Por último, destacaron que este se relaciona directamente con el desempeño, el crecimiento profesional y el fortalecimiento del sentido de compromiso con la institución donde se labora (Cedeño y Zambrano, 2021). Otro estudio de investigación realizado en Ecuador analizó la importancia de la Gestión del Talento Humano y la influencia que tiene en el desempeño para el logro del éxito laboral. Destacando que muchas empresas, se han interesado por la capacitación el desarrollo humano, pues es fundamental para conseguir cada objetivo propuesto (Gaspar, 2021).

Desde Cuba, se realiza una investigación para analizar la gestión del talento humano y el impacto en la contratación del personal del gobierno de la Parroquia Diez de Agosto. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizaron estudios con métodos inductivos y deductivos, que permitió analizar la relación entre estas dos variables. Los resultados indicaron que, si existe una correlación entre la

contratación y el desempeño laboral eficiente del personal, lo cual afecta la calidad del servicio, ofrecido a la comunidad del cantón Pedernales (Basurto y Yoza, 2022).

Finalmente se destaca un estudio realizado en la ciudad de Medellín, centrado en las MIPYMES y cómo estas gestionan sus relaciones laborales. Para este estudio utilizaron informes y estadísticas de microempresas, así como entrevistas a gerentes y empleados de las mismas. La investigación descubre que, aunque las relaciones interpersonales estén cambiando las MiPymes, no se han adaptado a las prácticas del talento humano (Zapata y Durán, 2021).

Tabla 1.
Cuadro comparativo de principales teorías y metodologías de los estudios revisados sobre gestión de talento humano

| Título investigación | Año publicación | Resumen |
|---|------------------------|---|
| Gestión del talento humano en el desempeño laboral | 2020 | Investigación realizada para determinar si modelo de gestión de talento humano, se puede mejorar el desempeño laboral dentro de una organización. Por medio de técnicas de recolección de datos, se implementó una encuesta y un cuestionario para evaluar cada variable de estudio. Finalmente se concluyó, que ya existe una gestión de talento apta, que mejora el desempeño laboral (Castro y Delgado, 2020). |
| Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras | 2021 | Esta investigación realizada por estudiantes en Ecuador tiene como resultado el análisis del clima organizacional dentro de las instituciones financieras. Tomando información mediante libros, artículos científicos, documentos oficiales, entre otros, sobre el clima organizacional. Por último, el clima organizacional es el desempeño, el crecimiento profesional y el fortalecimiento del sentido de compromiso con la institución donde se labura (Cedeño y Zambrano, 2021). |
| Formalización y normalización de la unidad de gestión del talento humano en las Mi Pymes | 2022 | Estudio realizado en la ciudad de Medellín centrado en las Mi Pymes centrado en cómo estas gestionan sus relaciones laborales. Para este utilizaron informes y estadísticas de estas microempresas, así como entrevistas a gerentes y empleados de las mismas. La investigación descubre que, aunque las relaciones interpersonales estén cambiando las Mi Pymes, no se han adaptado a las prácticas del talento humano (Zapata y Durán, 2022). |
| La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas | 2021 | Estudio de investigación realizado en Ecuador, analiza la importancia de la Gestión del Talento Humano y la influencia que tiene en el desempeño laboral para el logro del éxito laboral. Destacando así que ahora, muchas empresas, se han interesado por la capacitación el desarrollo humano, pues es fundamental para conseguir cada objetivo propuesto (Gaspar, 2021). |

Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal

2022

Desde Cuba, se realiza una investigación para evaluar la gestión del talento humano y la influencia en la contratación del personal del gobierno autónomo descentralizado Parroquial Diez de Agosto. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizaron estudios con métodos inductivos y deductivos, que permitió analizar la relación entre estas dos variables. Los resultados indicaron que, si existe una correlación entre la contratación y el desempeño laboral eficiente del personal, lo cual afecta la calidad del servicio, ofrecido a la comunidad del cantón Pedernales (Basurto y Yoza, 2022).

Nota: *Elaboración propia.*

4. Metodología

La metodología principal en este trabajo de investigación de un estudio de caso, donde el objeto de estudio es la organización Cooperadora de Colombia, ubicada en el municipio de Villavicencio. Considerando lo anterior, se puede decir que la investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que busca interpretar desde la perspectiva de los participantes el estado actual de la gestión del talento humano en la organización y determinar las mejores estrategias para su fortalecimiento; así se busca implementar practicas interpretativas mediante observaciones, anotaciones y documentos (Hernández et al, S.F).

De igual forma al tener un enfoque cualitativo, se realizarán consultas en documentos científicos de varios autores que definen y abarcan la información de manera más amplia y clara, como fuentes secundarias de información. Como herramientas para la recolección de información primaria, se aplicarán entrevistas para determinar en qué situación está la empresa actualmente y mediante el desarrollo de las actividades esclarecer los interrogantes planteados en la investigación de la empresa Cooperadora de Colombia. Los resultados obtenidos se analizarán a través de herramientas gerenciales las cuales permitirán el fortalecimiento del área del talento humano dentro de la organización.

La investigación se estructurará en las siguientes fases para efectuar el cumplimiento de los objetivos específicos.

Fase 1

Para establecer cuál es la situación actual de la empresa Cooperadora de Colombia se aplicará una entrevista sobre el direccionamiento estratégico, y después se analizarán la gestión del talento con una herramienta la cual es los cuestionarios, esta permitirá indagar acerca del análisis interno sobre cada subproceso, que permitirá identificar con exactitud dónde está la problemática en la empresa en el área de investigación. Mediante un proceso de sistematización y análisis se reunirá toda esta información para elaborar un informe detallado para el gerente de la empresa.

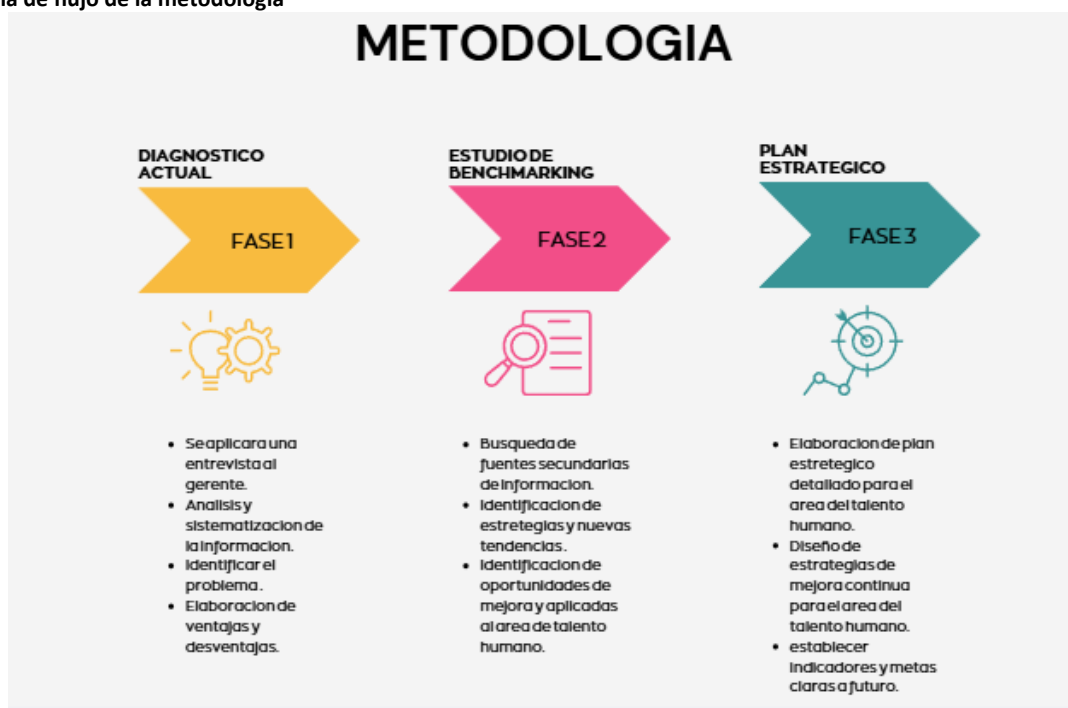
Fase 2

La empresa cooperadora de Colombia es relativamente pequeña en el mercado de las finanzas y no cuenta con un área formalizada para la gestión del talento humano, por lo tanto, se realizará una búsqueda sobre empresas que se dedique a su misma actividad comercial y se implementará un estudio de benchmarking sobre las estrategias y las nuevas tendencias en la gestión del talento humano mediante investigaciones académicas de tal manera que se pueda identificar oportunidades de mejora.

Fase 3

En base a la información recopilada, analizada y estudiada, se elaborará un plan estratégico con objetivos detallados para el área del talento humano, el diseño estrategias de mejora continua para la gestión del talento humano en la empresa cooperadora de Colombia, además de incluir indicadores y metas claras que se puedan implementar a futuro en la organización.

Figura 2.
Diagrama de flujo de la metodología



Nota: *Elaborado propia.*

5. Resultados

5.1 Situación actual de la gestión del talento humano en la empresa Cooperadora de Colombia.

Para conocer el estado actual de la gestión del talento humano en esta empresa, es importante resaltar que es una empresa familiar, lo que significa que la mayoría del talento humano son miembros familiares y esto influye significativamente en su desempeño, además, la influencia de la familia puede determinar las fortalezas y al mismo tiempo las debilidades en este tipo de organizaciones (Kets de Vries, 1993, como se cita en Molina et al, 2016).

Velásquez y Arrieta (2021) afirman que garantizar el éxito de una organización es indispensable que la dirección estratégica y la gestión del talento humano se encuentren entrelazadas, ya que de esta manera impactan significativamente en el desempeño de toda organización.

5.1.1. Direccionamiento estratégico de la empresa

Se realizó una entrevista al señor Alexis Melo dueño y gerente de la empresa Cooperadora de Colombia y también el gerente de esta; con el fin de conocer la situación actual, desde su perspectiva y con el objetivo de entender la proyección para el futuro de la empresa.

Según los resultados de la entrevista, el señor Alexis Melo no es el fundador de la empresa si no que adquirió los derechos legales de esta organización en el año 2019 donde empezó bajo su mando y se ha logrado mantener en el mercado gracias a los estudios y grandes habilidades que como emprendedor ha sabido implementar. A pesar de que la organización no tiene estipulado como tal un direccionamiento estratégico ni la gestión de talento humano organizada, definida y formalizada el señor Alexis tiene una visión estratégica de proyección de la empresa la cual se buscara plantear en cumplimiento de esa proyección.

- Misión

La misión es un elemento vital de toda organización, ya que permite comunicar a todo aquel que esté interesado sobre sus fortalezas, propósitos, metas y objetivos y la diferencia de todas las demás

organizaciones (King, Case y Premo, 2012 como se citó en Robledo y Ríos, 2013). Con respecto a esto, el gerente informa que al momento de comprar los derechos de la empresa está ya posee como tal una misión, pero no se identifica con la misma, de igual forma expresa que su razón de ser es “contribuir con el desarrollo de la región de los Llanos Orientales por medio del acceso al crédito para impulsar las actividades económicas”.

- Visión

Como lo menciona López (2010), la visión corresponde a una de las variables del direccionamiento estratégico, demasiado importante ya que es la forma de compartir las ambiciones que tiene el gerente, además de plasmar el objetivo a largo plazo visualizando la empresa en un escenario futuro posible y de lograr con esto captar la atención de potenciales clientes. La cooperadora de Colombia en este aspecto, en su actualidad posee el mismo conflicto que con la misión, aunque cabe resaltar que no están constituidas por escrito, pero se tiene como objetivo a largo plazo que la empresa posea un alcance en las regiones de la Orinoquía y Amazonía para continuar brindando apoyo al desarrollo económico de la sociedad. Algo muy destacable ya que busca dar visibilidad y apoyo a estas regiones olvidadas y que han sufrido por la violencia, la naturaleza y otros aspectos como bien lo menciona el mismo gerente.

- Valores

Como resalta Aronoff y Ward (2001, Citado en Molina et al, 2016), los valores en las empresas familiares deben definirse y compartirse, ya que son los pilares para obtener un sistema duradero que beneficie tanto al cliente como a la empresa. Sin embargo, es importante resaltar que los valores que se comparten en la organización guían las estrategias enfocadas en la competitividad de las organizaciones con relación a su entorno (Pérez, 2004). De esta manera, el gerente expresa que sus principios y valores son la honestidad, la transparencia, lealtad y sentido de pertenencia cabe resaltar que estos valores y

principios tampoco se encuentran plasmados en ningún documento, lo que genera que no sea clara la información tanto para el área administrativa como para los colaboradores.

- Políticas empresariales

Toda organización sin importar su tamaño debe implementar políticas internas con el fin de establecer los parámetros para la conducta adecuada de cada uno de sus colaboradores, además, estas corresponden a los principios que la organización se compromete a cumplir y poder brindar un entorno seguro y agradable. La importancia de estas radica en que, sin su existencia, cada colaborador solucionaría las situaciones que se presenten según como su criterio personal lo indique y posiblemente sea contrario a los objetivos de la organización (Peña, 2019).

En cuanto a las políticas de la organización en este momento no se está aplicando ninguna en específico. Para fomentar un ambiente sano, esta es la herramienta más efectiva, además de proteger la empresa en caso de actuaciones de algún miembro de la empresa que infrinja alguna ley.

- Los objetivos

Los objetivos no se encuentran en ningún documento o página, se cuenta con los establecidos desde su fundación, pero el gerente expresa que el objetivo principal consiste en ayudar al progreso económico de la región brindando acceso a fuentes de financiación; por otra parte, menciona que la meta a mediano plazo es contar con operatividad en las regiones de la Orinoquía y la Amazonia, mientras que a largo plazo se quiere lograr que la empresa escale hasta el punto de ser una institución bancaria.

Para concluir con la entrevista se pudo analizar que el señor Alexis tiene conocimiento de la operación de la organización brindándole una ventaja frente a otras empresas y cabe resaltar que cuenta con un servicio al cliente excelente y reconocimiento en las diferentes entidades del estado por su rápido proceso de desembolso de créditos. Los clientes también se encargan de recomendar esta entidad dándole una mayor confianza ante los nuevos clientes.

A pesar de que los propietarios de la empresa tienen una visión clara de su futuro, la organización carece de una estructura formalizada que sustente este crecimiento. La ausencia de una guía de funciones y de una estrategia administrativa definida dificulta el avance hacia los objetivos planteados. Ante esta situación, los propietarios reconocen la necesidad de establecer planes de acción concretos y documentar sus procesos para lograr un mayor control y dirección estratégica, ya que, sin esta última, cada persona o miembro de la organización irían por sus propios medios y por su cuenta sin tener presente las metas, objetivos y compromisos que se tienen como organización (Peralta et al, 2020).

Y no simplemente la dirección estratégica, sino que también va ligado la gestión del talento humano, dado que, en la actualidad, el talento humano es el elemento primordial para todas las organizaciones, estos dos componentes son los factores críticos para el éxito de las empresas e impactan significativamente en la administración de estas. (Velásquez y Arrieta, 2021).

- Organigrama

Chiavenato (2006) plantea que una de las fuentes de dirección operacional es el organigrama pues esta forma de dirección agrupa y orienta a los subordinados hacia el cumplimiento de sus labores además de establecer el nivel operacional de la empresa y de establecer una organización formal. El mismo autor señala que en el organigrama se genera lo que es la centralización, es decir, la cadena de mando y hace énfasis en las relaciones jerárquicas indicando que el individuo situado en la parte superior le pertenece el mayor rango de autoridad y que la autoridad es escalonada hacia abajo dejando a los últimos sin liderazgo en la toma de decisiones críticas.

Al momento de terminar con la entrevista se le pregunta al señor Alexis si la empresa cuenta con un organigrama establecido, él informa que no, más sin embargo resalta que cada integrante dentro de la empresa tiene otorgado un cargo y con este sus debidas responsabilidades, dada la información

anterior nace la necesidad de consolidar un organigrama por escrito que evidencie como tal los cargos de la empresa, las personas responsables de cada puesto y determinar sus debidas funciones.

5.1.2. Análisis de la gestión del talento humano actual en la organización

Con el fin de conocer el estado actual de la gestión del talento humano dentro de la empresa Cooperadora de Colombia E.U. se realizaron una serie de preguntas las cuales se plasmaron en una matriz de análisis interno que permitió establecer cómo la empresa aplica los procesos categorizados de la siguiente manera: proceso de vinculación del personal, proceso de desarrollo del personal y proceso de bienestar de los colaboradores; cada uno con sus respectivos subprocesos, analizando las fortalezas y debilidades como se establece a continuación.

Tabla 2
Proceso de vinculación de personal de la empresa Cooperadora de Colombia E.U.

| | | Proceso vinculación de personal | | | | |
|--|--|--|-----------------------|-------------|------------|----------------|
| Subprocesos | ¿Cómo esta implementado? | Calificación cumplimiento o implementación | | | | |
| | | 1 No Existe | 2 En proyección | 3 Básico | 4 Bueno | 5 Excelente |
| a. Análisis del puesto de trabajo | Es realizado por el gerente empleando búsqueda de habilidades duras y blandas | | | | x | |
| b. Reclutamiento | Generalmente se invita personas que realizaron prácticas profesionales o de aprendizaje en la empresa. | | | | | x |
| c. Selección | Se basa en dos (2) filtros. Revisión de hoja de vida y dos entrevistas. | | | x | | |
| e. Contratación | Se implementa inicialmente un contrato de 3 meses que según el desempeño se renueva con un poco más de tiempo. | | | | x | |

| | | |
|---------------------|---|----------|
| f. Inducción | Es realizada por el gerente, donde explica la actividad principal de la empresa. Luego es complementada por los compañeros. | x |
|---------------------|---|----------|

Nota: Elaboración propia.

El proceso de vinculación en las organizaciones es de suma importancia, ya que es por este por el cual se integra el grupo que se requiere para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de esta. La vacante surge de cubrir alguna necesidad, considerando otras variables que pueda solucionar. Después de esto vienen dos subprocesos, el reclutamiento que se basa en la divulgación de la vacante y el segundo, demasiado crítico, que corresponde a la selección. Para este último mencionado, la herramienta más utilizada comúnmente en las organizaciones en el mundo es la entrevista de selección Salgado, Ones y Viswesvaran, 2001, como se cita en Alonso et al. (2015).

Aunque no es incorrecto el uso de la entrevista como método de selección, ya que se tiende a valorar las experiencias específicas que presenta el postulador en su currículum, es importante evaluar otros aspectos que pueden ser de poca o mucha importancia según el puesto a ocupar, mediante pruebas psicotécnicas, físicas y médicas (Ganga y Sánchez, 2008). Alonso (2015) afirma que es primordial elegir adecuadamente las herramientas utilizadas para este subproceso, ya que de ello depende un excelente resultado.

En este caso, la Cooperadora de Colombia E.U, no es la excepción y realiza el reclutamiento sobre las personas que ya han tenido vinculación por prácticas universitarias o académicas con la empresa y desde el subproceso de selección, al igual que en la mayoría de las organizaciones, se aplican dos entrevistas para seguir con la fase de selección.

Tabla 3
Proceso de desarrollo de personal en la empresa Cooperadora de Colombia E.U

| | | Calificación cumplimiento o implementación | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Subprocesos | ¿cómo esta implementado? | No Existe | En proyección | Básico | Bueno | Excelente |
| | | a. Capacitación | No se aplican capacitaciones certificadas por un profesional, solo si hay un cambio en las actividades o reglas se le informa al personal. | | | x |
| c. Salario | Salario Mínimo Mensual Legal Vigente + comisión por alcance de metas. (Ajuste en salario para jefe de cartera) | | | x | | |
| d. Evaluación de desempeño | No se cuenta con ningún indicador ni formato evaluativo. Se realizan evaluaciones cualitativas según las tareas asignadas | x | | | | |
| e. Valoración y méritos | Se brindan comisiones por el cumplimiento de metas como reconocimiento, mérito o incentivo de los resultados obtenidos. | | | x | | |
| f. Promoción | Al ser una empresa pequeña y familiar, no implementa lo que es un plan carrera dentro de la misma, pero, si la empresa crece en su actividad económica no habría problema en gestionarlo. | | | x | | |

Nota: Elaboración Propia.

Una de las problemáticas en común que enfrentan las PYMES se relaciona con los recursos humanos, así lo han revelado diversos estudios realizados, donde un aspecto que se destaca es la complejidad de mantener al personal y otro es no contar con mano de obra calificada Sethi, 2018, como se citó en López et al. (2021). Además, la gestión del talento humano es parte importante para el éxito

de las pequeñas y medianas empresas, así lo afirma Shafeek, 2016, como se citó en López et al. (2021), esto se puede entender de otra manera en que se debe formar trabajadores competentes y calificados.

El hecho de contar con personas altamente capacitadas para cada puesto de trabajo genera un apoyo enorme para la gerencia ya que pueden destinar tareas y hacer que cada área que exista pueda funcionar en forma de engranaje, además de que esto genera un efecto positivo en la productividad Bermúdez, 2015, como se citó en Barrientos et al. (2018).

En vista de lo anterior, se encuentra que en la Cooperadora de Colombia no se realizan capacitaciones certificadas y tampoco se cuenta con indicadores de desempeño o evaluación, pero si se realiza evaluaciones de tipo cualitativas según las tareas asignadas, aunque si existen incentivos por cumplimientos de metas que son escalonados de acuerdo con el cargo.

Por otra parte, debido a que la empresa es pequeña y familiar no se ha presentado aun la oportunidad de implementar la promoción o más comúnmente conocido como “plan carrera”, pero el gerente no se cierra a la posibilidad de que pueda surgir cuando la empresa tenga el tamaño y la estructura organizacional que lo amerite.

Tabla 4
Proceso de bienestar de personal de la empresa Cooperadora de Colombia E.U
Proceso de bienestar del personal

| Subprocesos | ¿Cómo esta implementado? | Calificación cumplimiento o implementación | | | | |
|------------------------------|---|--|---------------|--------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | No Existe | En proyección | Básico | Bueno | Excelente |
| a. Salud Ocupacional | Se está gestionando el aprovechamiento de los beneficios brindados por la ARL. | | x | | | |
| b. Beneficios legales | Todos los colaboradores de la empresa tienen acceso a las prestaciones sociales que la ley exige. | | | x | | |

| | | |
|--|--|----------|
| c. Ambiente Laboral: procesos de integración, niveles de motivación y Liderazgo | Los viernes se realiza un compartir para integrar a todo el equipo de trabajo. Adicional las fechas importantes no se dejan de lado esto fortalece el ambiente laboral y el trabajo en equipo | x |
| d. Seguridad y Salud en el trabajo (SST) | No se cuenta con un área exacta que se encargue de esta área, pero cumple con las normativas vigentes para instalaciones seguras. | x |
| e. Bienestar y Salud Mental | La empresa no implementa actividades de bienestar ni posee un colaborador en el área de psicología que escuche y oriente a sus colaboradores con sus problemas. Cabe resaltar que la empresa apoya el desarrollo académico con financiamiento sin intereses. | x |

Nota: elaboración Propia.

El bienestar laboral hace referencia al entorno en el cual se desempeña el colaborador, su salud mental, física, emocional y espiritual, es por esto, que en los recientes años las empresas han optado por implementar ambientes en los cuales los colaboradores se puedan relajar un poco aun estando dentro de la empresa, entendiendo que los problemas personales juegan un papel negativo en el desempeño de sus labores, ya que no todos tienen las mismas capacidades para manejar estas situaciones. Danna y Griffin, 1999 citado en Arrieta et al. (2019) señalan que existen 2 tipos de satisfacciones: la primera es la satisfacción en la vida que comprende el poder del esparcimiento en cuanto a la vida social, la vida familiar, la diversión y la religión. Y el segundo que sería la satisfacción en el trabajo que se refiere a el pago por sus servicios, las oportunidades de ascenso, los compañeros de trabajo, entre otras.

Dado lo anterior en la empresa Cooperadora de Colombia maneja una satisfacción del personal en diferentes entornos, como lo son celebración de cumpleaños de cada colaborador y fechas festivas que contribuyen al buen trabajo en equipo, otro es los incentivos monetarios por cumplimiento de metas, pero estos ya varían dependiendo del desempeño de cada colaborador, lo que da a entender que la empresa Cooperadora de Colombia mezcla estos 2 tipos de satisfacción generando equilibrio en lo personal y profesional de cada colaborador respetando los espacios personales de cada integrante y permisos si dado el caso se solicitan generando respeto y valor por la familia de cada colaborador.

Russia y Cooper, 1992 citados en Arrieta et al. (2019) señalan que el colaborador al sentirse cómodo y parte importante de la empresa, se traduce en una disminución de la rotación del personal, lo que genera estabilidad y encamina la organización a lograr sus objetivos

Con relación a lo anterior, a manera de conclusión se presenta en la tabla 4 las fortalezas y debilidades identificadas a través del análisis interno realizado, se menciona las más significativas y basadas en estas se propone un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión del talento humanos de la organización, con sus respectivos planes de acción, los cuales se van a desglosar más adelante en la parte de propuestas para la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 5
Fortalezas y debilidades del proceso de gestión del talento humano

| Proceso | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|---|
| 1. Proceso vinculación de personal | * Se les brinda la oportunidad a los estudiantes que mejor se desempeñaron durante su práctica, para que puedan formar parte de la empresa | * Implementan un proceso de selección de talento humano muy rudimentario |
| 2. Proceso de desarrollo de personal | * Incentivos personales por el cumplimiento de metas. | * Falta de gestión para la capacitación constante del personal |
| 3. Proceso de bienestar del personal | * Buenos espacios de integración y una buena comunicación asertiva dentro de toda la empresa | * No cuentan con una persona capacitada que se encargue del área de Seguridad y Salud en el trabajo (SST) |

Nota: elaboración propia.

5.2 Estrategias y nuevas tendencias en la gestión del talento humano a nivel empresarial

Para desarrollar el estudio de benchmarking sobre estrategias y nuevas tendencias en la gestión del talento humano a nivel empresarial, se elaboran dos cuadros comparativos desde diferentes puntos de vista, el primero enfocado al sector financiero identificando las estrategias para la gestión del talento humano implementadas por empresas líderes en el sector a nivel nacional e internacional; y en el segundo se abordan las mejores prácticas para la gestión del talento humano de diferentes organizaciones. En este estudio se incluyeron artículos científicos de los últimos 5 años sobre estrategias y nuevas tendencias para la gestión del talento humano, así como informes institucionales elaborados por las empresas seleccionadas.

5.2.1. Estrategias y nuevas tendencias para la gestión del talento humano en el sector financiero

Tabla 6

Estrategias y nuevas tendencias en el área de Talento Humano en el sector financiero

| No. | Nombre de la Organización | Estrategias implementadas | Objetivo de la Organización | Estudio realizado |
|-----|--|---|--|---|
| 1 | Cooperativa Colanta | Mecanismos para la inclusión enfocados en la no discriminación, así mismo la protección de conocimiento de la organización y el talento humano. | Con esto, la organización quiere asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, así mismo el desarrollo de sus colaboradores. | Cooperativa Colanta, (2023). Plan estratégico 2023 – 2027. <i>Comunica Colanta</i> . |
| 2 | Cooperativa Multiactiva de Caficultores Unidos de Colombia | Capacitaciones de igualdad de género, promoviendo la participación de mujeres en la caficultura. Ofrecen, además, programas de formación que abordan aspectos técnicos como humanos, garantizando el bienestar y el desarrollo de los colaboradores. | Fortalecer las capacidades de cada uno de los trabajadores promoviendo así el desarrollo sostenible de estas comunidades. | Cooperativa Multiactiva de Caficultores Unidos de Colombia, (2024) <i>Historias que Inspiran. Cafeuol</i> . |
| 3 | Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva | Dentro de las estrategias de la Cooperativa Coomeva, se desarrollan programas que promueven el bienestar físico y mental de los colaboradores, así como la moral en la calidad de vida. | Cooperar en el bienestar de cada uno de los colaboradores y sus familias por medio de soluciones acorde a las necesidades y comportamientos. | Arana Velazco, A. (2021). Plan Estratégico Coomeva 2024: Analizamos el presente y definimos el futuro. <i>Revista Coomeva</i> . |
| 4 | Cooperativa Confiar | Adoptó un modelo de gestión que relaciona la | Su objetivo es asociar la estrategia, la cultura | Confiar Coop. (2020). Modelo de gestión |

| | | | | |
|---|-----------------|---|--|---|
| | | estrategia, la cultura organizacional y la estructura. Este modelo se basa en 8 criterios que buscan alinear estos elementos para alcanzar de manera satisfactoria la misión y visión de la organización. | organizacional y la estructura para lograr el cumplimiento de la misión y la visión. | organizacional de Confiar. <i>Cooperativa Confiar.</i> |
| 5 | Copservir Ltda. | Fortalecimiento de la comunicación interna dentro de la organización, mediante la creación de un plan estratégico. | Promover la interacción y la agilidad de la comunicación dentro de la organización. | Campo Potes, L. Y. (2016). Importancia de la Comunicación Interna en el departamento de talento humano en Copservir LTDA. <i>Universidad Autónoma de Occidente.</i> |
| 6 | Bankia | Desarrollaron planes de desarrollo de habilidades para una acción centralizada. | Tiene como objetivo que los colaboradores conozcan el siguiente nivel de actividades lúdicas. | Equipos y Talento (2019, junio 21) Los 6 cambios que Bankia ha introducido para desarrollar a su talento interno. |
| 7 | Banco de España | Impulsar la innovación tecnológica, a través de la transformación digital, la gestión integrada de la información y la gestión del creciente riesgo de ciberseguridad. | Actualizar el Banco de España para que sea más eficiente, flexible e innovador. | Banco de España. (2020) Plan Estratégico 2024. <i>Banco de España Eurosistema.</i> |
| 8 | Banco Mundial | Desarrollaron herramientas y métodos para evaluar al capital humano. | Busca proporcionar una evaluación precisa e integral acerca del impacto que la salud y la educación tienen en la productividad. | Banco Mundial, (2018) Proyecto del Capital Humano. <i>Grupo Banco Mundial.</i> |
| 9 | BBVA | Adoptó el Design Thinking. Esta es una metodología centrada en los usuarios, que permiten resolver problemas y dar soluciones innovadoras. Se establecieron equipos autónomos y pequeños, especializados en diseño UX, para utilizar prácticas que mejoran la productividad y la eficiencia. | Su objetivo es transformar su gestión del talento humano, para ofrecer la mejor experiencia a sus colaboradores, y en última instancia, la satisfacción de sus clientes. | Malacara, N. (2021) El método que cambió la forma en la que BBVA gestiona al talento. <i>Expansión, S.A DE C.V.</i> |

| | | | | |
|----|-------------------|--|---|--|
| | | <p>Transformaron su visión tradicional a una cultura que se centra en el colaborador, donde se asegura que todos los procesos relacionados con el recurso humano, se conduzca bajo el pensamiento de diseño UX.</p> <p>Aplicaron programas internos de capacitación interna para que, incluso los nuevos colaboradores puedan adaptarse a los principios del diseño estratégico.</p> <p>La toma de decisión se integró de tal manera que sea orientada en la información y el desarrollo tecnológico a partir de prácticas dentro de su proceso de transformación.</p> | | |
| 10 | Scotiabank México | Dentro de esta, promueven una cultura organizacional que se basa en la colaboración y el desarrollo de los colaboradores para que alcancen su máximo potencial. | Su objetivo es fomentar un entorno laboral donde los colaboradores puedan trabajar de manera eficiente y efectiva, compartiendo sus conocimientos y el apoyo mutuo. | Scotiabank México. (2023) En Scotiabank promovemos el talento de nuestros colaboradores. <i>Scotiabank México.</i> |

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la investigación de las diferentes estrategias implementadas en las organizaciones, se destaca que tratan temas como lo son: la inclusión, el desarrollo de competencias, el bienestar de cada uno de los colaboradores y la innovación tecnológica. Estas tendencias o estrategias no solo buscan mejorar la eficiencia, sino que, además, fomentar un ambiente laboral equitativo, que permita alcanzar su máximo potencial a los colaboradores.

Las estrategias implementadas en el área del talento humano de las diferentes organizaciones, se puede notar que son fundamentales para establecer un entorno laboral inclusivo, eficiente y motivador para cada uno de los colaboradores. Estas abarcan desde el incentivo de la no discriminación y la seguridad del conocimiento organizacional, hasta la capacitación en la igualdad de género y la

participación del género femenino en sectores específicos. Cada uno de los ámbitos son importantes resaltarlos ya que son clave para mejorar la calidad de vida y la productividad, entre estos se encuentran: el bienestar físico y mental de los colaboradores, y la comunicación interna. Por esto, es importante que se implementen de manera coherente, ya que transforman positivamente el ambiente laboral, fomentando así un desarrollo sostenible y equitativo dentro de la organización.

5.2.2. Mejores prácticas para la gestión del talento humano a nivel empresarial

Tabla 7
Mejores prácticas para la gestión del talento humano a nivel empresarial

| Empresa | Fuente | Tipo de organización | Nuevas tendencias | Estrategias |
|------------------------|---|---|--|---|
| Bancolombia | Gestión del talento, Catalizadores del cambio (WOBI, 2019) | Conglomerado financiero | Bienestar y salud mental, ha sido una de las nuevas tendencias implementadas por el banco Bancolombia, para priorizar el bienestar integral y el compromiso de los colaboradores. | NA |
| Banco de Bogotá | Banco de Bogotá es certificado por Great Place to Work como un Gran Lugar para Trabajar (Banco de Bogotá, 2020) | Conglomerado financiero global | N/A | Han desarrollado programas de educación como la Escuela de Banca y Liderazgo, con alianzas universitarias nacionales e internacionales para fortalecer su conocimiento. Estos programas incluyen especializaciones bancarias y liderazgo. |
| Davivienda | Fitch Ratings, Banco Davivienda S.A | Conglomerado financiero enfocado con enfoque en Latinoamérica | Teletrabajo: se adoptaron políticas acerca del trabajo remoto y horarios flexibles, especialmente por la pandemia COVID-19. Implementaron herramientas digitales para el mejoramiento de la eficiencia y la | Programas de capacitación para mejorar las habilidades de los trabajadores, asegurando así que estén actualizados con las últimas prácticas del sector. |

| | | | optimización de procesos internos. | |
|--|---|--|------------------------------------|---|
| Fondo Adaptación | Plan Estratégico Institucional 2023 – 2026 | Entidad pública de carácter especial. | Desarrollo sostenible. | <p>Desarrollo de competencias</p> <p>Vocación del servicio.</p> <p>Aplicación de estímulos.</p> |
| Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva | Plan estratégico Coomeva 2020 – 2024 60 años PEC 2024 | Conglomerado Cooperativo que tiene enfoque social. | N/A | <p>Desarrollo de competencias, se invierten programas para el desarrollo y la capacitación para que sus colaboradores adquieran.</p> <p>Dentro de la organización se promueve una cultura organizacional basada en los valores cooperativos, el trabajo en equipo, el compromiso con los asociados y la innovación.</p> <p>Se implementan sistemas de evaluación del desempeño en donde se permiten identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada uno de los colaboradores, para así establecer planes de desarrollo individual.</p> <p>Desarrollo de estrategias para atraer a los mejores talentos y retener a los colaboradores, ofreciendo condiciones laborales competitivas.</p> <p>Respaldan el bienestar de los colaboradores a través de programas de salud, seguridad y bienestar.</p> |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|-----|---|
| | | | | Aplican un plan de sucesión para garantizar la continuidad del liderazgo y el desarrollo de cada uno de los nuevos talentos dentro de la organización. |
| Corficolombiana | Nuestra estrategia: Corficolombiana Sostenible | Conglomerado financiero con enfoque en Proyectos Estratégicos. | N/A | <p>Condiciones laborales decentes que permiten mejorar las condiciones laborales, generando empleo de calidad y aumentando la productividad laboral.</p> <p>Acceso a los servicios financieros para impulsar el emprendimiento y la actividad económica.</p> <p>Fomentar la diversificación de la economía, incluyendo el turismo sostenible, la economía y la producción social.</p> |
| Organizaciones. | Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. | Organizaciones en general. | N/A | Implementan el salario emocional como estrategia para fidelizar a los colaboradores. |
| Empresa CMAC Piura S.A.C. | Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. | Entidad bancaria. | N/A | <p>Estrategia basada en 4 partes que ayuda a gestionar desde la incorporación del colaborador en la organización, el talento de los colaboradores.</p> <p>Etapa 1: Ingreso e inducción de los nuevos talentos.</p> <p>Etapa 2: Incentivos.</p> <p>Etapa 3: Retención del talento.</p> |

| | | | | |
|-----------------------|--|---------------------------|--|---|
| | | | | Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento. |
| Organizaciones | Como un plan carrera puede ayudarte a retener el talento humano. | Organizaciones en general | N/A | Esta estrategia está basada en la oportunidad que se les ofrece a los colaboradores para adquirir nuevas experiencias y con esto, desarrollar habilidades y actitudes que fortalecen el conocimiento. |
| Organizaciones | Nuevas tendencias en administración del talento humano. | Organizaciones en general | Las redes de procesos han evolucionado utilizando metodologías tales como: Kanban, Scrum, Lean y Design Thinking. Ya que mejoran la experiencia de los clientes internos y externos. | N/A |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las estrategias y nuevas tendencias implementadas por las diferentes organizaciones, se evidencia un enfoque integral y moderno para gestionar y desarrollar su potencial en su talento humano. Además, se interesan en el bienestar y salud mental, en su desarrollo profesional por medio de programas de educación, ofrecen flexibilidad y condiciones de trabajo decentes para cada uno de ellos.

Las organizaciones han adoptado un enfoque proactivo para el área del talento humano, implementando tendencias y estrategias que no solo mejoran e impulsan la satisfacción de sus colaboradores, sino la sostenibilidad de la organización. Al priorizar factores como la capacitación continua, la flexibilidad laboral, la salud mental y el desarrollo sostenible, esta se posiciona como un empleador atractivo y responsable, y que es capaz de enfrentar desafíos en su entorno.

5.3 Planeación estratégica para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa

Cooperadora de Colombia.

5.3.1. Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa

La formulación estratégica se plantea a partir del análisis de la información recopilada con las herramientas aplicadas, mediante las cuales se identificaron las fortalezas y los aspectos a mejorar para la empresa de la mano del señor Alexis Melo, gerente de la empresa Cooperadora de Colombia E.U. Con base en este análisis, se presenta a continuación una propuesta de direccionamiento estratégico que permita a la organización lograr una mejora continua a nivel estratégico y en su área del talento humano. Además, en el anexo 2 se presenta el manual de funciones propuesto para la empresa, aspecto importante para optimizar los procesos y alcanzar sus objetivos a nivel organizacional.

- **Propuesta de Misión.**

Ser pioneros en los servicios financieros, brindando productos accesibles que promover el desarrollo económico de la región Orinoquía y Amazonía, promoviendo la inclusión financiera y el bienestar de estas comunidades.

- **Propuesta de Visión**

Para el 2030 la empresa COOPERADORA DE COLOMBIA E.U estará posicionada como una de las mejores entidades financieras en Colombia con créditos de fácil acceso para las personas de la región de los llanos Orientales, la Amazonia y la Orinoquia.

- **Propuesta de Valores Corporativos**

Los valores presentados a continuación, nacen a partir de la información otorgada por el gerente de la empresa quien expresa que esos valores son los que representan la organización, ya que estos no se encuentran definidos por escrito se presenta esta propuesta:

- a. Honestidad.**

Brindar información verídica tanto a los administrativos como a los clientes respetando los deberes sociales y legales de la organización.

b. Lealtad

Comprometerse con su trabajo, defendiendo los intereses de la empresa en todo momento y ofreciendo confianza en sus labores diarias.

c. Transparencia

Realizar los procesos de manera transparente respetando las normas de confidencialidad de la información suministrada para el cumplimiento de sus labores.

d. Sentido de pertenencia

Compromiso y apoyo para con la empresa de tal manera que se sientan parte importante de la organización.

e. Respeto

Se manifiesta en todas las interacciones entre compañeros, superiores, clientes y la empresa en general. Es un valor fundamental en el área de trabajo que crea un entorno de seguridad y empatía.

• **Propuesta de Políticas Organizacionales**

En vista en que la organización no tiene establecida de manera formal ninguna política interna para guiar y establecer las conductas adecuadas de su funcionamiento, se proponen las siguientes políticas con el objetivo de, formalizar los lineamientos bajo los cuales se regirán la empresa y cada uno de sus colaboradores.

a. Política de prevención de consumo de tabaco, alcohol y sustancias psicoactivas.

Incentivar y promover que el espacio de trabajo es un ambiente sano y saludable que trabaja en pro de la productividad y comprometido con la responsabilidad social de empresa y con cada uno de sus colaboradores.

b. Política contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Diseñar los procedimientos, principios y normas legales de tal manera que permita cuidar la integridad de la empresa y de todos sus colaboradores evitando que se vea envueltos en acciones legales que genere una imagen negativa de la misma.

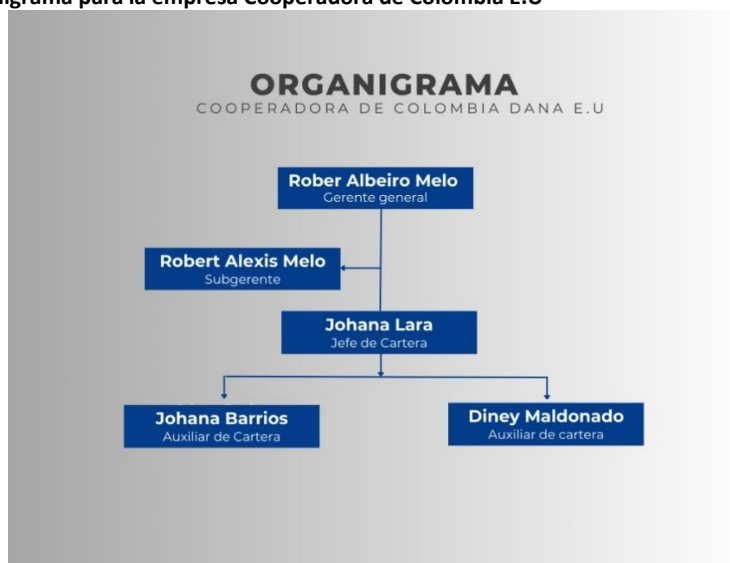
c. Política de prevención de acoso laboral

Velar por un ambiente laboral seguro y sano de tal manera que proteja la dignidad e integridad de cada uno de sus colaboradores sin importar su rango dentro de la organización.

- **Propuesta de Organigrama para Cooperadora de Colombia E.U**

La empresa Cooperadora de Colombia E.U. no cuenta con un organigrama definido pues así lo informa el gerente en la encuesta realizada, es por esta razón que se presenta esta propuesta basada en los cargos y sus respectivos responsables.

Figura 3.
Propuesta de Organigrama para la empresa Cooperadora de Colombia E.U



Nota: elaboración propia.

Al momento de registrar la empresa en cámara y comercio se estipula que la junta directiva de la empresa Cooperadora de Colombia E.U. se encuentra conformada por la familia MELO SANCHEZ.

En esta propuesta de organigrama se realiza una división del trabajo por áreas y sus respectivos responsables, esto con el fin de establecer tareas específicas las cuales permitirán un avance más óptimo hacia la realización de las metas y los objetivos de la organización. (Anexo 2)

Actualmente la organización se encuentra dividida en 2 áreas, que corresponden a el área administrativa la cual comprende el cargo del gerente general y de el subgerente y el área operativa acá se encuentran representada por la jefe de cartera y sus respectivos auxiliares de cartera, este cargo exige un nivel de educación media-alta en conocimientos financieros y es por esta razón que la vinculación de nuevo personal se vuelve un poco exigente

Esta propuesta se realiza pensando en la mejora continua de la organización, de tal manera que permita responder a los cambios presentados por el entorno en relación al mercado, facilitando su intervención al momento de ser requerido.

5.3.2. Plan estratégico para la gestión del talento humano

Dentro del entorno empresarial, la gestión del talento humano es una parte fundamental para que esta obtenga éxito y sostenibilidad en las organizaciones. Esta área construye lo que es el motor de la empresa e impulsa la productividad, el crecimiento y la innovación dentro de la misma. Por esto es importante contar con un plan estratégico para que permita desarrollar, atraer y mantener a los colaboradores comprometidos y más capacitados.

El siguiente plan estratégico para la gestión del talento humano, tiene como fin potenciar las aspiraciones y capacidades de los colaboradores alineados con los objetivos de la organización, fomentando un entorno laboral motivador, en donde el desarrollo personal y profesional sean estimulados. A continuación, se presentan cinco estrategias propuestas teniendo en cuenta el análisis interno de la empresa, así como la investigación realiza sobre estrategias y tendencias para la gestión

del talento humano a nivel empresarial, de igual forma se destaca que en el anexo 1 se presenta el detalle del presupuesto elaborado para el presente plan estratégico.

Tabla 8
Estrategia para el desarrollo del personal

| ESTRATEGIA 1: Programas de capacitación continua y desarrollo que permita que los colaboradores mejoren sus habilidades y competencias. | | | |
|---|---|--|---|
| Área responsable | Gerencia y Subgerencia | | |
| Tiempo en meses | 9 meses | | |
| Objetivo General | Mejorar las competencias de los colaboradores por medio de programas de formación y desarrollo profesionales, aumentando así su productividad y su rol de responsabilidad. | | |
| Fase / macroactividades | Objetivo de cada fase SMART | Indicador | Entregable/resultado esperado |
| Realizar un diagnóstico de cada una de las competencias en la actualidad y cuáles son las áreas de mejora de los colaboradores. | Desempeñar una evaluación sobre las competencias y las necesidades de la capacitación del 100% de los empleados actuales en un plazo de 3 meses, para identificar por lo menos 3 áreas de mejora. | PC: Porcentaje de colaboradores #CE: Número de colaboradores a evaluar TC: Total colaboradores $P.C = \frac{\#CE}{TC} \times 100$ | Un informe de evaluación de cada una de las competencias y necesidades, detallando por lo menos 3 áreas claves. |
| Diseñar un plan de formación en donde se especifiquen talleres, cursos online y sesiones de mentoría acorde a las necesidades detectadas en el diagnóstico. | Diseñar un plan de formación que contenga por lo menos 3 talleres, 3 cursos en línea y 5 talleres de mentoría, en un periodo de 4 meses, que se alineen con las necesidades que se detectaron. | NPD: Número de programas diseñados. NT: Número de talleres. NCL: Número de cursos en línea. NPM: Número de programas de mentoría. $NPD = NT + NCL + NPM$ | Plan de formación que incluyan 3 talleres, 3 cursos en línea y 5 talleres de mentoría. |
| Desarrollar programas de capacitación y realizar seguimiento de los progresos de los colaboradores. | Implementar los programas y lograr que al menos el 80% de los colaboradores participen en estas actividades en los próximos 4 meses, evaluando el progreso cada tres meses. | PC: Porcentaje de colaboradores #CE: Número de colaboradores a evaluar TC: Total colaboradores $P.C = \frac{\#CE}{TC} \times 100$ | Informe de las participaciones y progresos de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de actividades formativas. |
| Valor total del presupuesto | \$ 15.500.000 | | |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Poca o baja participación por parte de los colaboradores. • Los colaboradores pueden rehusarse al cambio. |
| Información complementaria | <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar cualquier tipo de capacitación, es importante realizar evaluaciones individuales para identificar las necesidades de cada colaborador. • Llevar a cabo un programa de tutorías, en donde los colaboradores más antiguos guíen a aquellos que lo necesiten a mejorar alguna de sus habilidades. • Retroalimentar a los colaboradores para que estos tengan conocimiento en que área mejorar y cómo hacerlo. |

Fuente: elaboración propia.

Esta primera estrategia está ligada a la que proponen en el Plan Estratégico propuesto por Coomeva para los años 2020 – 2024 (Coomeva, 2019), en donde se desarrollan competencias, invierten en programas para el desarrollo y la capacitación de sus colaboradores para que adquieran conocimientos y habilidades que les permitan desenvolverse en su ámbito personal y profesional. Se propone debido a la debilidad presentada en la tabla 4, en donde se expone la falta de la gestión para la capacitación periódica del personal, se busca mejorar esto con talleres y capacitaciones para que los colaboradores obtengan estudios adicionales.

Tabla 9
Estrategia proceso de reclutamiento y selección de personal

| | | | |
|---|---|--|--|
| ESTRATEGIA 2: Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la optimización y revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal. | | | |
| Área responsable | Subgerencia | | |
| Tiempo en meses | 6 meses | | |
| Objetivo General | Atraer a los mejores talentos garantizando que los nuevos colaboradores compartan los principios y objetivos de la organización, para mejorar así la cultura y el rendimiento general del equipo. | | |
| Fase/macroactividades | Objetivo de cada fase SMART | Indicador | Entregable/resultado esperado |
| Realizar un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección existente para identificar las áreas de mejora. | Analizar y plasmar el proceso actual de la selección y reclutamiento durante el primer mes, identificando por lo menos 4 áreas de mejora. | NAMI: Número de áreas de mejora identificadas. AMD: Áreas de mejora documentadas. | Prueba del análisis de los procesos de selección y reclutamiento actual. |
| <i>NAMI = ADM</i> | | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Actualizar los perfiles y seleccionar nuevas herramientas de evaluación. | Reestructurar los perfiles propuestos anteriormente y seleccionar nuevas herramientas de evaluación dentro de un periodo de 2 meses, donde se asegure el 100% de los cargos que se tengan los perfiles actualizados. | <p>PPA: Porcentaje de perfiles actualizados.</p> <p>NPA: Número de perfiles actualizados.</p> <p>TPC: Total de puestos críticos.</p> $PPA = \frac{NPA}{TPC} \times 100$ | Actualización de los perfiles y la selección de las nuevas herramientas de evaluación, plasmados y aprobados. |
| Implementar nuevos procesos y capacitar a los encargados seleccionar a los talentos, en este caso al subgerente para asegurar su precisa aplicación. | Implementar cada uno de los nuevos procesos y durante los próximos 3 meses, para alcanzar así una tasa de satisfacción de los contratado en un 90%. | <p>TSC: Tasa de satisfacción de los candidatos.</p> <p>NCS: Número de candidatos satisfechos.</p> <p>TCE: Total de candidatos encuestados.</p> $TSC = \frac{NCS}{TCE} \times 100$ | Informe que contenga la implementación de cada uno de los procesos y registro de la capacitación, con las encuestas de satisfacción de los nuevos talentos. |
| Valor total del presupuesto | \$ 11.600.000 | | |
| Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Error en la selección o contratación de los candidatos que su perfil no se ajuste a la cultura de la organización. • El cambio del proceso de selección puede tomar más tiempo de lo esperado. • Posible cambio en las necesidades de contratación de la organización, estas pueden cambiar antes de esta implementación. | | |
| Información complementaria | <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar un sistema de seguimiento para gestionar las solicitudes de empleo. • Asegurarse de qué las descripciones de los cargos propuestos estén bien detalladas y sean atractivas para atraer los talentos adecuados. • Al momento de hacer la entrevista, las preguntas estén bien estructuradas y sean conscientes con unos criterios de evaluación claros. | | |

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia se puede definir como el proceso que consiste en elegir entre varios posibles candidatos para un cargo en específico, cuando sea estimado útil crear, mantener o transformar el cargo (Louart, Pierre, 1994, como se cita en Amo et al, 2019). Es importante el saber estudiar y seleccionar al candidato que tendrá un lugar significativo dentro de una organización, ya que

al elegirlo implica no solo que cumpla con las competencias necesarias, sino también una persona que se vincule con la cultura y los valores de la organización.

Esta estrategia se implementó para convertir la debilidad presentada en la tabla 4 y convertirla en una fortaleza, es por esto por lo que para el mejoramiento se proponen implementar nuevos procesos de selección del personal para asegurar que se ha escogido el indicado.

Tabla 10
Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna

| ESTRATEGIA 3: establecimiento de mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación interna, mediante medios digitales. | | | |
|---|--|---|---|
| Área responsable | Subgerencia | | |
| Tiempo en meses | 8 meses | | |
| Objetivo General | Fomentar la transparencia y la colaboración en la organización por medio de la mejora de la comunicación interna y el alineamiento de los colaboradores con los objetivos de esta. | | |
| Fase / macroactividades | Objetivo de cada fase SMART | Indicador | Entregable/resultado esperado |
| Evaluar el estado actual de la comunicación dentro de la organización por medio de encuestas o entrevistas. | Desarrollar encuestas para evaluar el estado de la comunicación interna durante el primer mes, obteniendo así una tasa de respuesta del 65% de los colaboradores | TRC: Tasa de respuesta de colaboradores. NRC: Número de respuestas recibidas TEE: Total de encuestas enviadas. $TRC = \frac{NRC}{TEE} \times 100$ | Resultados de cada una de las encuestas sobre el estado actual de la organización respecto al estado de la comunicación interna. |
| Realizar y plasmar reuniones que incluyan reuniones periódicas y plataformas digitales de la comunicación. | Diseñar un plan estratégico de comunicación interna en un plazo de dos 2 meses, donde se incluyan al menos 3 nuevas herramientas o, en dado caso, canales de comunicación. | NHCI: Número de herramientas de comunicación implementadas. NTNH: Número total de nuevas herramientas. $NHCI = NTNH$ | Plan estratégico de la comunicación interna que incluya al menos 3 nuevas herramientas. |
| Ejecutar las reuniones periódicas para medir su eficiencia y realizar ajustes pertinentes. | Aplicar el plan de comunicación y medir su efectividad cada 3 meses durante 6 meses, buscando así una mejora del 20% en la comunicación interna. | MSCI: Mejora en la satisfacción con la comunicación interna. SP: Satisfacción posterior. SI: Sistema inicial. $MSCI = \left(\frac{SP - SI}{SI} \right) \times 100$ | Reporte de la implementación del plan de comunicación y las evaluaciones periódicas, mostrando una satisfacción del 20% de la comunicación interna. |

| | |
|------------------------------------|---|
| Valor total del presupuesto | \$ 14.400.000 |
| Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> Falta de adopción de las nuevas herramientas de comunicación por parte de los colaboradores. Sobrecarga de información que pueden resultar en mensajería perdida. Problemas técnicos con las plataformas de comunicación digital. |
| Información complementaria | Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> Tener un canal de comunicación disponible, ya que es indispensable para que esta sea buena. Mantener reuniones regulares, para que los colaboradores estén informados de las situaciones o circunstancias y fomentar la colaboración. |

Fuente: elaboración propia.

La comunicación interna es importante en el desarrollo de la cultura organizacional, así como su mantenimiento, ya que esto permite transmitir los valores, objetivos y estrategias a todas las áreas de la organización. Esta herramienta debe estar dentro de cada uno de los procesos administrativos y organizacionales para asegurar así, que cada uno de los colaboradores, estén comprometidos con la misión y visión de la organización (Guerrero, Sotelo y Cabezuolo, 2022). Esta estrategia tiene como el fin de organizar y tener una muy buena comunicación tanto entre los colaboradores como con los jefes inmediatos.

Tabla 11
Estrategia para la motivación de los colaboradores.

| ESTRATEGIA 4: Aplicación de programas para el reconocimiento y las recompensas para motivación de los colaboradores. | | | |
|---|---|---|---|
| Área responsable | Subgerencia | | |
| Tiempo en meses | 7 meses | | |
| Objetivo General | Motivar a los colaboradores mediante programas de reconocimiento y recompensas basadas en el desempeño. | | |
| Fase / macroactividades | Objetivo de cada fase SMART | Indicador | Entregable/resultado esperado |
| Identificar las áreas en donde se tenga mayor impacto el reconocimiento y las recompensas, en el impacto y la retención del personal. | Determinar las áreas clave donde el reconocer y el recompensar, tendrán un mayor impacto dentro de los dos meses, por medio de encuestas. | NAI: Número de áreas identificadas. TACD: Total de las áreas clave documentadas. $NAI = TACD$ | Informe de las áreas clave, donde las recompensas y los reconocimientos tendrán un mayor impacto. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Diseñar una línea de reconocimiento y recompensas que incluya bonos por desempeño, celebración de logros, entre otros. | Construir un programa de reconocimiento y recompensa, dentro los próximos dos meses, que abarque 3 tipos de reconocimientos y 2 de recompensas. | NTRR: Números de los tipos de recompensas y reconocimientos. TTP: Total de tipos de recompensas. TTR: Total de tipos de reconocimientos. $NTRR = TTP - TTR$ | Programa de reconocimiento y recompensa, que abarquen 3 tipos de reconocimiento y 2 de recompensas. |
| Monitorear la efectividad de los colaboradores por medio de encuestas de satisfacción u otros indicadores de desempeño. | Poner en práctica el programa y supervisar que su efectividad durante 3 meses, con el objetivo de aumentar en un 25% la motivación de los colaboradores encuestados. | AMS: Aumento en la motivación y satisfacción. MSP: Motivación de la satisfacción anterior. MSI: Motivación de la satisfacción inicial. $AMS = \left(\frac{MSP - MSI}{MSI} \right) \times 100$ | Informe del lanzamiento del programa junto con los reportes, con un análisis del aumento en la motivación. |
| Valor total del presupuesto | \$ 10.600.000 | | |
| Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de favoritismo en la distribución de las recompensas. • Desmotivación por parte de los colaboradores si estos consideran que las recompensas no son significativas. • Poca planificación de las recompensas, lo que podría afectar al presupuesto. | | |
| Información complementaria | Implementar un espacio, para reuniones de equipo o boletines internos, para reconocer los logros y contribuciones destacadas. | | |

Fuente: elaboración propia.

La anterior estrategia se puede relacionar con el salario emocional de una manera estrecha, ya que ambas buscan incrementar la satisfacción y la motivación de los colaboradores para mejorar su retención dentro de la organización. Cuando se habla del salario emocional, no solo se abarca el salario monetario sino también distintos beneficios no tangibles que hacen que los colaboradores se sientan apreciados y valorados en su lugar de trabajo (Hurtado y Taquez, 2020). A pesar de que la Cooperadora, recompensa a sus trabajadores con bonificaciones, se propone esta estrategia para monitorear que los colaboradores cumplan de manera eficiente sus metas.

Tabla 12

Estrategia para el fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA 5: creación del cargo para un profesional en el área de SST para que gestione y supervise el área y asegure el cumplimiento de las normas vigentes y un entorno laboral seguro. | |
| Área responsable | Subgerencia |
| Tiempo en meses | 12 meses |
| Objetivo General | Establecer una gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la Cooperadora de Colombia, donde se asegure el cumplimiento de las normas vigentes, asegurando un ambiente laboral saludable y seguro para los colaboradores. |

| Fase / macroactividades | Objetivo de cada fase SMART | Indicador | Entregable/resultado esperado |
|---|--|---|---|
| Contratar al profesional de SST. | Contratar a un profesional y responsable del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, con al menos 5 años de experiencia. | <p>AC: Avance de contratación.</p> <p>#PCC: Número de pasos completados en la contratación.</p> <p>#TPC: Número total de pasos en la contratación.</p> $AC(\%) = \frac{\#PCC}{\$TPC} X100$ | Contrato firmado por el nuevo encargado del área de SST. |
| Capacitaciones y formaciones del nuevo responsable del área de SST. | Concluir con la capacitación inicial, incluyendo la certificación en normativas de seguridad y tres talleres internos, en un plazo de 3 meses. | <p>CC: Capacitación completada.</p> <p>#HCR: Número de horas de capacitación completadas.</p> <p>#THCP: Número total de horas de la capacitación completadas.</p> $CC(\%) = \frac{\#HCR}{\$THCP} X100$ | Certificación de la finalización del programa de capacitación, incluyendo los talleres completados. |
| Desarrollo e implementación de un plan integral de SST. | Realizar e implementar un plan integral de SST, en donde se incluya la evaluación de riesgos y la creación de protocolos de seguridad, en un plazo de 5 meses desde el ingreso del responsable del área. | <p>IPS: Implementación del Plan de SST.</p> <p>#ACI: Número de acciones implementadas.</p> <p>#TAP: Número total de acciones planificadas.</p> $IPS(\%) = \frac{\#ACI}{\$TAP} X100$ | Plan de SST implementado, con la evaluación de riesgos y protocolos de seguridad incluidos. |
| Valor total del presupuesto | \$ 14.400.000 | | |
| Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en encontrar al candidato adecuado. • Los colaboradores pueden mostrarse indiferentes en adoptar nuevos procedimientos y protocolos de seguridad. • La capacitación puede no cubrir con los aspectos necesarios o que el responsable de estos no asocie correctamente la información. | | |
| Información complementaria | <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una cultura en donde la seguridad y salud en el trabajo tenga una comunicación clara y continua sobre la importancia del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Implementar evaluaciones continuas acerca de las capacitaciones para asegurar que el responsable esté adquiriendo las habilidades y conocimientos necesarios. | | |

Fuente: elaboración propia.

Esta estrategia surge de la necesidad de implementar a un profesional en el área de Seguridad y Salud en el trabajo dado que en primera instancia la Cooperadora no cuenta con uno. Esta es importante ya que se encarga del desarrollo de diferentes procesos y etapas para la mejora continua, en donde incluye las políticas, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones; donde su objetivo es prever, reconocer, evaluar y controlar los posibles riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en la organización (MinTrabajo, 2015).

En conclusión, la implementación de estrategias como el desarrollo y competencias y la capacitación continua, como las propuestas en el Plan Estratégico de Coomeva para los años 2020 – 2024 (Coomeva, 2022), son vitales para el crecimiento personal y profesional para cada uno de los colaboradores. Dentro de la adecuada selección de personal, junto con una comunicación interna efectiva, construye una cultura organizacional sólida que alinea a los empleados con la misión y visión de la organización. Por otro lado, el integral el concepto de salario emocional, se fomenta la satisfacción y motivación de los colaboradores mejorando su retención dentro de la misma. Y, finalmente, la incorporación de un profesional de SST asegura un ambiente laboral seguro, previniendo riesgos y cuidando del bienestar de cada uno de los trabajadores. Estas estrategias en conjunto ayudan a fortalecer la estructura organizacional y mejorar su funcionamiento.

6. Discusión de Resultados

En el desarrollo de este estudio de caso se busca que el personal que labora en la Cooperadora de Colombia esté alineados conforme a la visión y misión de la empresa, contribuyendo así al logro de sus metas. Al contar con un equipo de trabajo, motivado, capacitado y comprometido, con cada área de la empresa se espera mejorar la productividad y eficiencia en cada proceso organizacional.

Allí se pudo evidenciar que la empresa Cooperadora de Colombia, tiene una oportunidad de mejorar significativamente respecto a diseñar, establecer y consolidar formalmente todo lo relacionado al direccionamiento estratégico interno de la empresa, tomando como referencia el estudio realizado por Peralta et al. (2020) el cual relaciona que hasta la década de los 50 el direccionamiento estratégico estaba limitado únicamente a la planeación financiera y concluye que con el paso de los años se ha podido optimizar abriendo las puertas a la implementación de nuevas estrategias de innovación, las cuales permite a las empresas adaptarse o estar preparados al entorno cambiante de tal manera que genere valor y competitividad ante las demás empresas.

Con los resultados de la investigación se busca promover un buen ambiente laboral, basado en el respeto, colaboración e innovación que permita mantener el talento y atraer a nuevos colaboradores, con esto, la Cooperadora de Colombia podrá diferenciarse de su competencia. Se busca obtener un diagnóstico de la organización preciso sobre cómo se realizan las prácticas de gestión del talento humano dentro de la misma. Esto implica evaluar aspectos como lo son el reclutamiento y selección del personal, como se capacitan, se evalúa el desempeño, la compensación, las relaciones laborales y el clima organizacional. Al ya conocer la situación actual, se identificaron las principales debilidades y fortalezas.

Por otro lado, se observa la inexistencia del área o personal destinado a la gestión del talento humano, caso contrario a los resultados obtenidos en la investigación realizada por Vera y Blanco

(2018), quienes afirman que gran porcentaje de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a ACOPI Atlántico cuentan con un departamento de gestión de talento humano. Este departamento es muy importante, pues como concluye Pantoja (2019), aporta valor a cinco dimensiones en las organizaciones las cuales son la proyección organizacional, orientación estratégica, gestión del cambio, eficiencia y eficacia y liderazgo de las personas en conjunto con la responsabilidad social. Además de fortalecer los procesos como vinculación, desarrollo y bienestar del personal, el cual ha sido una de las falencias encontradas mediante la entrevista aplicada al gerente y consolidada en la matriz (Tablas 1, 2 y 3).

Conocer las mejores prácticas y tendencias en gestión del talento humano que están implementando en otras empresas, tanto a nivel nacional como internacional. Al momento de comparar estas prácticas con la Cooperadora de Colombia, se identificaron nuevos enfoques e ideas que se pueden adaptar y aplicar en la organización para mejorar su competitividad para atraer y retener el mejor talento.

Es por esto por lo que, después de realizar esta búsqueda, se proponen estrategias para la mejora continua y desarrollo de los colaboradores junto con el fortalecimiento de la comunicación interna, implementando programas y capacitaciones que les permitan desenvolverse en el ámbito profesional y personal como lo proponen en el Plan Estratégico propuesto por Coomeva para los años 2020 – 2024 (Coomeva, 2019); la optimización y revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal, que es el proceso en donde una organización emplea para seleccionar al candidato idóneo dentro de un grupo, esto teniendo en cuenta los resultados específicos para el cargo disponible, además de considerar las condiciones del mercado en el momento que se necesita (Chiavenato, 2020, p. 137, como se cita en Peredo et al, 2024). Por otro lado, aunque con anterioridad se daban incentivos por el cumplimiento de metas, se ha propuesto reconocer y recompensar a aquellas áreas o colaboradores,

que se destaquen por su labor. Esta iniciativa pretende motivar a los trabajadores a permanecer dentro de la Cooperadora de Colombia.

Finalmente se planteó la estrategia de contratar a un profesional de SST, ya que es importante prevenir y reconocer los riesgos que pueden afectar la seguridad de los colaboradores dentro de la organización. Una vez realizado el análisis interno y el estudio de benchmarking, se diseñó un plan estratégico en donde se estableció cada función para el mejoramiento la gestión del talento humano en la empresa. Durante este proceso se aplicó cada conocimiento adquirido en la formación universitaria y con ello, ver la aplicabilidad de implementar herramientas administrativas como el apoyo al proceso de investigación para una formación integral como profesional en el desarrollo de una organización.

Como posibles recomendaciones a investigaciones similares se puede decir que es necesario investigar a profundidad la historia de la empresa, el estado actual de la organización y basarse en autores y plataformas confiables que cuenten con información verídica y de primera mano que permita orientar el estudio; en la realización de este documento se analizó más el microentorno es por esto que se recomienda otras herramientas que como administradores de empresas se pueden implementar en un fortalecimiento de la gestión del talento humano, como lo son la matriz DOFA, Matriz MPC Y la matriz PESTEL que permiten analizar el macroentorno de la organización minimizando el riesgo en la toma de decisiones y además, generar en las empresas un diagnóstico holístico para identificar oportunidades de mejora.

7. Conclusiones

Para las empresas u organizaciones no existe la fórmula para conseguir el éxito en un solo paso, después de haber realizado esta investigación y profundizar internamente en el estado actual de la Cooperadora de Colombia. Además, realizar lecturas de antecedentes, estudios relacionados a temas inmersos en esta investigación, análisis de artículos de revista, se puede evidenciar y entender que las empresas dependen de múltiples factores entre esos el talento humano, liderados por un grupo de profesionales altamente capacitados trabajando mancomunadamente para establecer las estrategias necesarias y pertinentes para corregir, mejorar o implementar nuevas actividades, indicadores, funciones, entre otros.

Uno de los factores principales para toda empresa es establecer claramente sus objetivos, misión, visión, valores y todos los aspectos concernientes a la dirección estratégica que brinda la razón de ser, la prospectiva y los anhelos de quien la compone principalmente como líder para poder guiar y organizar cada persona para alcanzar sus metas a corto y largo plazo. Al encontrar falencias en la formalización para esta empresa, en conjunto con su gerente se realizaron propuestas para establecer esta dirección estratégica de acuerdo con sus ideales para de esta manera poder socializar y facilitar esta imagen a cualquier persona que pueda estar interesado en formar parte de la empresa tanto desde el área del cliente como del área interna. Fue muy importante contar con el apoyo y la disposición del gerente para elaborar una dirección acorde al deseo y visión que se quiere para la empresa Cooperadora de Colombia actualmente.

La investigación de diferentes estrategias implementadas en las organizaciones, revelan un enfoque de diferentes facetas en donde se abordan temas como la inclusión, el desarrollo de las competencias y el bienestar de los colaboradores. Estas, no solo mejoran la eficiencia de las operaciones, sino que, además, fomentan un entorno laboral competitivo que les permite a los colaboradores alcanzar su potencial y obtener un entorno laboral inclusivo, eficiente y motivador. La

correcta implementación de esta mejora la calidad de vida de los colaboradores y fomenta un desarrollo sostenible y equitativo dentro de la organización.

Las nuevas tendencias muestran un enfoque moderno que se centra en el bienestar y en la salud de los colaboradores, la oferta de condiciones laborales decentes y el desarrollo profesional por medio de programas y capacitaciones. Estas mejoran la eficiencia de los colaboradores y fortalece la sostenibilidad de la organización. Al adoptar estas estrategias o nuevas tendencias, las organizaciones no solo promueven a sus empleados, sino que también se posicionan como unos empleadores atractivos y responsables, en donde son capaces de enfrentar los desafíos que se encuentren en el entorno.

Otro factor sumamente importante corresponde a la gestión del talento humano, ya que allí se presentan procesos críticos para cualquier organización, por medio de este departamento se realiza el reclutamiento del personal que formará parte de la empresa y que el objetivo principal de añadir integrantes es que se aumente la productividad, la eficiencia, la disminución de procesos o de tiempos extensos en los mismos, pero sobre todo que se cuente con personas que aporten para el cumplimiento de los objetivos y la materialización de la misión y visión de las organizaciones. Pero, aunque estos cumplan con un perfil inicial de reclutamiento, el proceso no termina allí, la gestión es continua y permanente por medio de la capacitación del personal para generar mejoras en el desarrollo de cada persona que integra la empresa. Y esto en simultáneo con la generación de espacios sanos, actividades y beneficios que permitan disminuir la rotación del personal creando un sentido de pertenencia y un apoyo voluntario del mismo. En este sentido, aunque la Cooperadora de Colombia tiene su método y herramienta para estos procesos de vinculación, desarrollo y bienestar del personal, se evidencia la falta de tener un departamento de gestión humana que actualice y utilice las diversas herramientas que se han optimizado con el pasar de los años y gracias a las múltiples investigaciones y estudios realizados desde las profesiones como lo han sido la administración de empresas, la psicología, entre otras que se han involucrado. Además, con base al análisis realizado por medio de la entrevista al gerente,

identificando las fortalezas y debilidades que posee la Cooperadora de Colombia se generaron cinco (5) planes estratégicos para abarcar aspectos y procesos como la comunicación interna, programas de reconocimiento y compensación por los logros alcanzados, optimización del proceso de reclutamiento y selección del personal, optimización en la capacitación continua para el desarrollo de las habilidades y capacidades de cada colaborador y la implementación de personal capacitado para generar un ambiente seguro, cumpliendo con las normativas exigidas.

Referencias

- Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015) Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>
- Amo, A.A. (2019) Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning S.L, pp 7
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+de+personal+&ots=4q7m1oCxM-&sig=kxls47ibZITn5mrYOiizTMKjAUE&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
- Arana Velazco, A. (2021). Plan Estratégico Coomeva 2024: Analizamos el presente y definimos el futuro. *Revista Coomeva*. <https://www.coomewa.com.co/revistacoomewa/publicaciones/171260/plan-estrategico-coomeva-2024-analizamos-el-presente-y-definimos-el-futuro/?form=MG0AV3>
- Arrieta, E., Cabarcas, M. & Rodríguez, C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), p.73-90.
<https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/365/373>
- Banco Davivienda S.A, (2021). Fitch Rating, Banco Davivienda S.A. *Banco Davivienda S.A.*
https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2021/06/Davivienda-espanol_RPT_2021-01_10149956.pdf?form=MG0AV3
- Banco de Bogotá, (2020). Banco de Bogotá es certificado por Great Place to Work como un Gran Lugar para Trabajar. *Banco de Bogotá*. <https://saladeprensa.bancodebogota.com/2020/12/18/banco-de-bogota-es-certificado-por-great-place-to-work-como-un-gran-lugar-para-trabajar/>
- Banco de España. (2020) Plan Estratégico 2024. *Banco de España Eurosistema*.
<https://www.bde.es/f/webbde/SSICOM/20200115/planestrategico.pdf>

Banco Mundial, (2018) Proyecto del Capital Humano. *Grupo Banco Mundial*.

<https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital?form=MG0AV3>

Barrientos, V. H., Díaz, L. P., Ledesma, M. J., Huamani, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en call center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058776014/>

Basurto García, R. D. y Yoza Rodríguez, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>

Campo Potes, L. Y. (2016). Importancia de la Comunicación Interna en el departamento de talento humano en Copservir LTDA. *Universidad Autónoma de Occidente*.

file:///C:/Users/start/Downloads/Importancia_de_la_comunicacion_interna_e.pdf

Castro Mori, K. O., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

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

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383830>

Chaparro, C.I. (2012). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *In Vestigium Ire*, 5(1), 7-16.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7883692>

Checa, L. L., Cabrera, C. X., y Chávarry, Y. P. (2020) Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Universidad Nacional Hermitillo Valdizán*.

PP. 191-192 <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/586066112002.pdf>

Confiar Coop. (2020). Modelo de gestión organizacional de Confiar. *Cooperativa Confiar*.

<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/modelo-de-gestion-organizacional?form=MG0AV3>

Coomeva. (2019). Plan Estratégico Coomeva 2020 – 2024, 60 años, PEC 2024. *Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva*.

file:///C:/Users/start/Downloads/PEC%202024%20+%20adenda_compressed.pdf

Cooperativa Colanta, (2023). Plan estratégico 2023 – 2027. *Comunica Colanta*.

https://www.comunicacolanta.com/files/ugd/fb3662_8a8512e15b53472a99422c1a0514bea4.pdf?index=true

Cooperativa Multiactiva de Caficultores Unidos de Colombia, (2024) *Historias que Inspiran*. *Cafeuacol*.

<https://cafeuacol.com/2024/04/entrevista-recolectoras/>

Corficolombiana. (2019). Informe De Gestión Y Sostenibilidad Corficolombiana 2019, *Corficolombiana*, Cap. 5, 71-72. [01d12b26-a151-6028-f581-0e02c7e7ed3e](https://www.corficolombiana.com/2019/05/01/01d12b26-a151-6028-f581-0e02c7e7ed3e)

Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración-7ma Ed. En McGraw-Hill.

<https://esmirnasite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. *En McGraw-Hill*.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

David. F.R. (2009). Conceptos de Administración Estratégica. *Pearson Education*, 9 Ed.

<https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Equipos y Talento (2019, junio 21) Los 6 cambios que Bankia ha introducido para desarrollar a su talento interno. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/06/21/los-6-cambios-que-bankia-ha-introducido-para-desarrollar-a-su-talento-interno/>

- Farias, Á.A., Zambrano, L.A., Macías, M.E., y Farias, O.A. (2021). Gestión del talento humano y su Influencia en el clima laboral en empresas de Manabí. *Polo del conocimiento*, 6(11), 966-979.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219367>
- Ganga Contreras, F., y Sánchez Álvarez, R. (2008) Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Guerrero, A. M, Sotelo, G. J y Cabezuelo, L. F. (2022) La Comunicación como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *Revista internacional de investigación en comunicación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>
- Guzmán, C.J. (2019) Como un plan carrera puede ayudarte a retener el talento humano. *Universidad Militar Nueva Granada*. [Como un plan carrera puede ayudarte a retener el talento humano](#)
- Hernández, C.R., Fernández, C., y Baptista, P. (s.f). Metodología de la investigación. *En McGraw-Hill*.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2020) Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*.
https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL_ESTRATEGIA_RETENCI%c3%93N_TALENTO_HUMANO_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- López, D., Jorge, E., y Cadena, A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85.
<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271870006/>
- López Salazar, A., (2010). LA PROACTIVIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD. *Revista Ra Ximhai*, 6(2), 303-312. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46115146011>
- Louffat, O. J. y Cossi, R. (2022) Nuevas tendencias en administración del talento humano. *Universidad ESAN*. <https://www.perucris.pe/entities/publication/931bba18-5a2f-4f8a-ab60-d595a8cf89d9/details>
- Lozano Correa, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de administración de negocios*, (60), 147-164. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Malacara, N. (2021) El método que cambió la forma en la que BBVA gestiona al talento. *Expansión, S.A DE C.V.* <https://expansion.mx/empresas/2021/02/05/el-metodo-que-cambio-la-forma-en-la-que-bbva-gestiona-al-talento?form=MG0AV3>
- Mera Rojas, M. P. (2021) Plan de Carrera. *Trabajo de Grado, Fundación Universidad de América; Repositorio Institucional Lumieres*. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8726>
- Menéndez, C.M., Ruíz, A.B., y Macías, N.M.A. (2021). Diagnóstico de la gestión del talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9043042>
- MinTrabajo. (2015) Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ministerio del Trabajo*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/>

Montesinos, S., Vásquez, C., Maya, I., y Gracida, E. (2020). Mejora continua en una empresa en México:

Estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de gerencia*, 25(92), 1863-1883.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/>

Organización Internacional del Trabajo. (2023) Garantizar un trabajo decente a los colaboradores clave.

Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/news/garantizar-un-trabajo-decente-los-colaboradores-clave>

Page Group. (2023) *Estudio de Remuneración Colombia 2023*. Page Group.

https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2023-02/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf

Peña Delgado, K. G. (2019) Diseño e implementación de políticas empresariales en la empresa Clasem SAC.

http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/81/1/Pe%c3%b1a_Kimberly_Trabajo_Suficiencia_2019.pdf

Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., y Espinoza Pérez, A. (2020) Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/>

Peredo Tecsi, F. (2023) Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa Geotec S.A Antapaccay, Cusco 2024. *Universidad César Vallejo*.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/145716/Peredo_TF-SD.pdf?sequen

Pérez Uribe, R. I. (2004) Componentes empresariales en las MiPymes colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 93-117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605208>

Rivas, H.M., Miranda, P.M., Muñoz, R.P., Mora, F.J., y Andrade, Z.J. (2023) Plan Estratégico Institucional 2023-2026. *Equipo de trabajo, Gestión Talento Humano, Fondo Adaptación.*

https://www.fondoadaptacion.gov.co/images/2023/Plan_de_Accion/Plan_de_Accion/plan_estrategico_de_talento_humano_2023-2026.pdf?form=MG0AV3

Robledo, C., & Ríos, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-ministrer*, (22), 33-50.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327380003>

Saldarriaga, M.E., Benítez, W., y Concha, E.A. (2023). *Diagnostico organizacional en empresas de Popayán: antes y después de la pandemia. Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 409-426.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.26>

Scotiabank México. (2023) En Scotiabank promovemos el talento de nuestros colaboradores.

Scotiabank México. <https://www.scotiabank.com.mx/blog/soy-yo-scotiabank-promovemos-talento-nuestros-colaboradores?form=MG0AV3>

Universidad Piloto de Colombia. (2024) ¿Qué es la Gestión Humana de las Organizaciones? *Universidad*

Piloto de Colombia. [https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-](https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento)

[las-](https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento)

[organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es](https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento)

[%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20](https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento)

[talento.](https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-gestion-humana-de-las-organizaciones#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Humana%20de%20las%20organizaciones%20es%20un,organizaci%C3%B3n%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento)

Vallejo Chávez, L. M. (2015) Gestión del talento humano. *Instituto de Investigaciones.*

<http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

- Velásquez Cabarcas, M., y Arrieta Valderrama, E. J. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión*, (51), 133-149. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386007/>
- Vera, M.P., y Vegas, H.J. (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- WOBI. (2019) Gestión del talento, catalizadores del cambio. *Capital Inteligente, Grupo Bancolombia*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/gestion-de-talento>
- Zapata Jiménez, L. E., y Durán Palacio, N. M. (2022) Formalización y normalización de la unidad de gestión del talento humano en las MiPymes. *Ciencia Transdisciplinar en la Nueva Era*, (1), 499-513. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8728299>

Apéndice

Anexo 1
Presupuesto plan estratégico

| PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES | | | |
|--|-----------------|-----------------------|----------------------|
| ESTRATEGIA 1 | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| Cursos de desarrollo profesional | 5 | \$ 900.000 | \$ 4.500.000 |
| Certificaciones profesionales | 5 | \$ 800.000 | \$ 4.000.000 |
| Material y Recursos Educativos | 9 | \$ 500.000 | \$ 5.000.000 |
| Costos de logística y transporte | 4 | \$ 500.000 | \$ 2.000.000 |
| TOTAL, ESTRATEGIA 1 | | | \$ 15.500.000 |
| ESTRATEGIA 2 | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| Capacitación en nuevas técnicas de selección | 3 | \$ 1.200.000 | \$ 3.600.000 |
| Consultoría de puestos y publicación de vacantes | 1 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 |
| Pruebas y evaluaciones psicométricas | 20 | \$ 100.000 | \$ 2.000.000 |
| TOTAL, ESTRATEGIA 2 | | | \$ 11.600.000 |
| ESTRATEGIA 3 | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| Capacitación en Comunicación efectiva | 5 talleres | \$ 600.000 | \$ 3.000.000 |
| Reuniones de equipo y retiro corporativo | 3 eventos | \$ 2.500.000 | \$ 7.500.000 |
| Boletines internos y materiales de comunicación | 4 meses | \$ 600.000 | \$ 2.400.000 |
| Evaluación y encuestas de Clima Laboral | 2 | \$ 750.000 | \$ 1.500.000 |
| TOTAL, ESTRATEGIA 3 | | | \$ 14.400.000 |
| ESTRATEGIA 4 | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| Certificados | 10 | \$ 100.000 | \$ 1.000.000 |
| Capacitación y Desarrollo | 12 | \$ 800.000 | \$ 9.600.000 |
| TOTAL, ESTRATEGIA 4 | | | \$ 10.600.000 |
| ESTRATEGIA 5 | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| Salario Anual del Profesional de SST | 1 | \$ 9.600.000 | \$ 9.600.000 |
| Capacitación inicial | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| Materiales y recursos de Capacitación | 1 | \$ 800.000 | \$ 800.000 |
| Evaluaciones y Auditorías externas | 1 | \$ 2.500.000 | \$ 2.500.000 |
| TOTAL, ESTRATEGIA 5 | | | \$ 14.400.000 |
| TOTAL, DEL PRESUPUESTO | | | \$ 66.500.000 |

Anexo 2

Manual de Funciones propuesto para la empresa.

| | |
|-------------------------|---|
| CARGO | GERENTE GENERAL |
| AREA | Administración. |
| JEFE INMEDIATO | N/A |
| PERSONAL A CARGO | Si |
| MISION DEL CARGO | Dirigir y supervisar la administración de la organización, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos disponibles para el crecimiento de esta. |

PERFIL DEL CARGO

| | |
|--------------------------------|---|
| Educación Formal | Profesional en Administración de Empresas, Economía o un campo relacionado. |
| Experiencia requerida | Mínimo 8 años de experiencia en dirección. Experiencia demostrable y significativa en la gestión de equipos e implementación de estrategias organizacionales. |
| Formación Adicional | Posgrado en gestión, finanzas o estrategia empresarial. |
| Tiempo de entrenamiento | 15 días. |

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

| | |
|-------------------------------|---|
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y ejecución de la misión, visión y objetivos de la organización. • Análisis del entorno y adaptar estrategias organizacionales para el aprovechamiento de oportunidades y reducción de riesgos. • Participación en la formulación de las políticas y procedimientos que guiarán el funcionamiento de la empresa. |
| GESTIÓN FINANCIERA | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la elaboración y la gestión del presupuesto anual. • Garantizar el uso adecuado y eficaz de los recursos financieros. • Control del desempeño financiero, además tomar decisiones para la salud financiera de la empresa |
| LIDERAZGO Y DIRECCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un ambiente positivo, agradable y de alta productividad. |

| | |
|----------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y mantener la cultura organizacional de la organización alineada con los valores y objetivos de esta. |
| CUMPLIMIENTO Y GOBERNANZA | <ul style="list-style-type: none"> • He de asegurar que la organización cumpla con las leyes, regulación y normas impuestas. • Implementar sistemas de control interno que prevengan fraudes y garanticen la integridad de las operaciones. • Supervisar el cumplimiento de las políticas y promover prácticas de buen gobierno corporativo. |

| | |
|-------------------------|--|
| CARGO | SUBGERENTE |
| ÁREA | Administración. |
| JEFE INMEDIATO | GERENTE |
| PERSONAL A CARGO | Si |
| MISIÓN DEL CARGO | Proporcionar apoyo al Gerente General en la implementación y ejecución de estrategias empresariales, asegurando la eficiencia y eficacia operativa, y la optimización de los recursos. |

PERFIL DEL CARGO

| | |
|--------------------------------|---|
| Educación Formal | Profesional en Administración de Empresas, Economía o un campo relacionado. |
| Experiencia requerida | Experiencia previa en roles financieros, mínimo de 3 años. |
| Formación Adicional | NA |
| Tiempo de entrenamiento | 15 días. |

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar cada una de las actividades relacionadas con la tesorería y la planificación financiera. • Crear presupuestos anuales y trimestrales, además de analizar los resultados de las variaciones reales y los presupuestados. |
|--------------------------|--|

| | |
|--------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Preparar informes regulares y asegurar el cumplimiento de las normas vigentes. • Evaluar y gestionar los riesgos financieros. • Dirigir y supervisar procesos de fusiones y adquisiciones, como la financiación corporativa. |
| HABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar y evaluar riesgos financieros. • Capacidad de tomar decisiones financieras acertadas y en tiempo real. • Habilidad para elaborar planes financieros a corto, mediano y largo plazo, asignando así recursos de manera eficiente. • Habilidades interpersonales y de liderazgo para establecer relaciones efectivas. |

| | |
|-------------------------|--|
| CARGO | JEFE CARTERA |
| ÁREA | Administración. |
| JEFE INMEDIATO | GERENTE |
| PERSONAL A CARGO | Si |
| MISIÓN DEL CARGO | Liderar y supervisar el equipo de cuentas por cobrar, garantizando la recuperación eficiente y oportuna de los ingresos, manteniendo la precisión y la calidad en la gestión de cuentas. |

PERFIL DEL CARGO

| | |
|--------------------------------|--|
| Educación Formal | Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Administración de empresas o un campo relacionado. |
| Experiencia requerida | Experiencia mínima de 4 años en gestión de cartera o cuentas por cobrar. |
| Formación Adicional | NA |
| Tiempo de entrenamiento | 15 días. |

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar las actividades del equipo de cartera, asegurando el cumplimiento de los objetivos de cobranza. • Desarrollar y monitorear estrategias efectivas de cobranza. • Mantener las relaciones con los clientes para asegurar una comunicación efectiva y resolver cualquier problema relacionado con las cuentas por cobrar. • He de asegurar que todas las actividades de cobranza cumplan con las normativas legales. |
| HABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir y motivar al equipo de cobranza hacia el logro de los objetivos. • Habilidad para analizar datos financieros y cuentas por cobrar, identificando riesgos y oportunidades de mejora. • Capacidad para manejar múltiples tareas y prioridades de manera eficiente. • Sólidos conocimientos en contabilidad y finanzas aplicadas a la gestión de cuentas por cobrar. |

| | |
|-------------------------|---|
| CARGO | AUXILIAR DE CARTERA |
| ÁREA | Administración. |
| JEFE INMEDIATO | GERENTE |
| PERSONAL A CARGO | Si |
| MISIÓN DEL CARGO | Garantizar la gestión correcta u el control de las cuentas por cobrar de la organización, asegurando así la recuperación oportuna de los ingresos y contribuyendo a la salud financiera de la organización. |

PERFIL DEL CARGO

| | |
|--------------------------------|--|
| Educación Formal | Título técnico o universitario en Contabilidad, Administración de Empresas, Finanzas o un campo relacionado. |
| Experiencia requerida | Previa experiencia en áreas relacionadas en gestión de cartera o cuentas por cobrar. |
| Formación Adicional | NA |
| Tiempo de entrenamiento | 15 días. |

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

| | |
|--------------------------|---|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none">• Realizar seguimientos y gestión de cuentas por cobrar, para asegurar la recuperación de los pagos pendientes.• Mantener actualizados los registros de las cuentas por cobrar en el SGA e INTER.• Mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes para gestionar pagos y resolver inquietudes.• Revisar las cuentas de los clientes, identificando riesgos y proponiendo soluciones para mejorar el proceso de cobranza.• Elaborar informes periódicos sobre el estado de las cuentas por cobrar y la eficiencia de las gestiones de cobranza. |
| HABILIDADES | <ul style="list-style-type: none">• Habilidad para identificar y evaluar riesgos financieros.• Capacidad de tomar decisiones financieras acertadas y en tiempo real.• Habilidad para elaborar planes financieros a corto, mediano y largo plazo, asignando así recursos de manera eficiente.• Habilidades interpersonales y de liderazgo para establecer relaciones efectivas. |

Agradecimientos

Agradezco primero a Dios por darme la sabiduría y entendimiento para llevar a cabo este trabajo de grado y por poner a una muy buena docente en este proceso como lo es la Mg. Angela María Niño Torres. Agradezco también al gerente de la Cooperadora de Colombia, Alexis Melo, quien nos aceptó en su empresa y nos proporcionó la información necesaria para culminar este proyecto.

Gracias mami por estar presente en cada una de mis desveladas y ayudarme a veces con cosas que no entiendes, pero aun así lo haces con todo el amor del mundo. Gracias a mi papi también porque, aunque a veces no esté presente, desde donde está, está pendiente de mí y de lo que necesito. Agradezco a mi hermana Mónica Reyes, que día a día me ha dado palabras alentadoras para seguir adelante y no rendirme. Agradezco a quienes fueron mis compañeros de carrera, que, aunque no siempre fueron buenos momentos, me quedó una enseñanza de cada uno de ellos. Por último y no menos importante a Santiago, que me apoya cuando nadie más ve y las situaciones me ganan.

Karen Reyes González

Agradezco a Dios en primer lugar por nunca dejarme sola, por darme luz en momentos difíciles, por guiarme con sabiduría y por permitirme vivir este proceso. Agradezco también al señor Alexis Melo, por permitirnos indagar a profundidad su empresa y poder crear este documento en pro de la empresa.

Agradezco a mi abuelita Lucila, quien es mi mayor motor y a la cual hare sentir orgullosa en el cielo; todos tus sacrificios no fueron en vano y aquí seguimos pita. Agradezco a mi hermana Daniela, por estar siempre para mí, por ser mi mayor ejemplo. Agradezco a Yolanda Moreno y a su hija Niyireth, por abrirme las puertas de su casa, por aceptarme como su hija, por su apoyo incondicional, por creer en mí y por darme comida y techo cuando no tenía a donde ir. Y por último agradezco a Johan Ninco, quien ha sido esa luz al final del túnel y a formado parte importante de todo este proceso, Gracias.

Laura Camila Rojas Triana