

**DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN  
HUMANA PARA UNA ENTIDAD DEL SECTOR SOLIDARIO**

**Maritza Duarte Salamanca**

**Eliana Vanegas Angarita**

**Leticia Patiño Alarcón**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2014**

PLAN ESTRATÉGICO GESTIÓN HUMANA

**DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN  
HUMANA PARA UNA ENTIDAD DEL SECTOR SOLIDARIO**

**Maritza Duarte Salamanca  
Eliana Vanegas Angarita  
Leticia Patiño Alarcón**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Talento Humano**

**Tutor Temático  
Guillermo Castro Páez**

**Director de la Especialización  
Dr. Jorge Giraldo Vanegas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros agradecimientos a quienes nos asesoraron en el desarrollo del Trabajo de Grado: Guillermo Castro Páez, por el seguimiento y enseñanza que nos brindó. A la Universidad Sergio Arboleda por su formación integral.

## **DEDICATORIA**

A mi Madre, por su incondicional apoyo y permanente motivación y a mis hermosas hijas Carol Gabriela y Danna Sophie por ser el motor de mi vida y la inspiración de mis logros.

Maritza Marcela Duarte Salamanca

A mi familia por su incondicional y permanente apoyo.

Eliana Vanegas Angarita

A mi madre, mujer ejemplar, emprendedora y con una fuerza infinita que trasciende de corazón a sus hijos para que visionemos, accionemos y logremos sueños como este.

Leticia Patiño Alarcón

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	13
<b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>20</b>
<b>EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>22</b>
<b>LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ESTRATEGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>LA ARQUITECTURA DE GESTIÓN HUMANA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>29</b>
<b>EL SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>30</b>
<b>LAS CONDUCTAS ESTRATÉGICAS DE LOS COLABORADORES</b>	<b>30</b>
<b>MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA .....</b>	<b>30</b>
<b>GENERAR CONCIENCIA CON RESPECTO AL APORTE DE GESTIÓN HUMANA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>31</b>
<b>DISEÑO MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>31</b>
<b>IDENTIFICAR EN EL MAPA ESTRATÉGICO LOS PRODUCTOS DE GESTIÓN HUMANA .....</b>	<b>32</b>
<b>EL CUADRO DE MANDO PARA GESTIÓN HUMANA .....</b>	<b>32</b>
<b>LAS CUATRO PERSPECTIVAS.....</b>	<b>33</b>
OBJETIVOS.....	35

PLAN ESTRATÉGICO GESTIÓN HUMANA

- OBJETIVO GENERAL.....35**
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....35**
- ALCANCE.....35**
- HIPOTESIS.....36**
- METODOLOGÍA.....36**
- POBLACIÓN Y MUESTRA.....36**
- MÉTODO.....36**
- DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS.....37**
- APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....37**
- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....37**
- OFERTA DE VALOR (DISCUSIÓN).....43**
- CONCLUSIONES.....57**
- REFERENCIAS.....60**
- APÉNDICE 1.....62**
- APÉNDICE 2.....64**

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Listado de actividades de Gestión Humana por orden de importancia para la muestra, 41

Tabla 2.....Estrategias de intervención, 57

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Niveles de estrategias, 18
- Figura 2. Macro proceso de la Gestión del Talento Humano, 25
- Figura 3. Distribución de la muestra por género, 38
- Figura 4. Distribución de la muestra por rango de edad, 38
- Figura 5. Distribución de la muestra por antigüedad, 39
- Figura 6. Percepción de la muestra con respecto a donde se debe orientar el área de Gestión Humana, 41
- Figura 7. Satisfacción de la muestra con el área, 42
- Figura 8. Compromiso del personal, 43
- Figura 9. Análisis de Campo de Fuerzas, 45
- Figura 10. Mapa de procesos de gestión Humana, 47
- Figura 11. Caracterización de procesos, 48
- Figura 12. Árbol de procesos, 49
- Figura 13. Direccionamiento estratégico de los procesos, 52
- Figura 14. Mapa estratégico de Gestión Humana, 54
- Figura 15. Cuadro de mando, 55



## **LISTA DE APÉNDICES**

Apéndice 1. Encuesta de percepción de cliente Interno, 65

Apéndice 2. Encuesta Misión y Visión de Gestión Humana, 67

## **DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA UNA ENTIDAD DEL SECTOR SOLIDARIO**

### **RESUMEN**

El presente trabajo, tiene como objetivo diseñar y estructurar el Plan Estratégico de Gestión Humana para una entidad del sector solidario, alineándolo a la estrategia de negocio y orientándolo a lograr un posicionamiento del área como socio estratégico al interior de la cooperativa, consiste en una propuesta planteada a partir de las necesidades evidenciadas como resultado de la aplicación de instrumentos de investigación al interior de la organización y basado en estrategias de la Gerencia del Talento Humano, pretende conducir al área de Gestión Humana a ser un ente articulador al interior de la organización y perfilarse como un socio estratégico de principal relevancia para el cumplimiento de la estrategia corporativa y la operacionalización de la misma a través de las personas.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Gestión Humana, Socio Estratégico.

## **JUSTIFICACIÓN**

El constante cambio de la economía sumado a factores como la globalización, la apertura económica, la vanguardia tecnológica, los TLC, etc. y la demanda creciente de nuevos productos y servicios obligan a las organizaciones a incorporar cambios y estrategias que les permitan ser más competitivos para lograr no solo sobrevivir en el mercado sino diferenciarse, de esta manera, el talento humano, se convierte en una de las principales fuentes de diferenciación en el ámbito organizacional. Sin embargo en cabeza de quien recae esta responsabilidad?, si bien es cierto que al interior de muchas empresas hoy en día se cuenta con un área de gestión Humana responsable, es necesario establecer estrategias corporativas donde se definan prioridades de trabajo entre otras desde la gestión del Talento Humano como ente articulador de los esfuerzos internos, como aliado estratégico de los pares internos en la operacionalización de la estrategia de negocio y como pionero en la incorporación de estilos que orienten a las personas como individuos movilizados y generadores de valor en la cadena productiva y/o de servicio sin embargo esto, no es tarea fácil teniendo en cuenta que la Gestión del Talento Humano es un elemento nuevo en muchas organizaciones, lograr que las personas movilicen sus esfuerzos en torno a los objetivos de una organización y que además de eso den lo mejor de sí y se mantengan motivados requiere no solo de herramientas de administración sino también de elementos innovadores y de un trabajo articulado que permita accionar en la misma dirección en la organización, el gerente de talento humano se enfrenta a uno de los retos más grandes, venderse y posicionarse como socio estratégico a todo nivel en la organización, lograr que las áreas al interior de la empresa lo reconozcan como un aliado en la consecución de sus metas y objetivos, que en primera instancia acudan a él con credibilidad y confianza aceptando modelos y esquemas de la Gestión del Talento Humano como una herramienta fundamental en el incremento de la productividad, la calidad de

productos y servicios y los planes de acción orientados a la mejora continua y en segundo lugar mantengan dicha credibilidad y confianza a través de aportes significativos y valiosos, desdibujando poco a poco la concepción de la Gestión del Talento Humano como un área netamente operativa dedicada a seleccionar personas, realizar la nómina y mantener al día las responsabilidades contractuales.

Lograr posicionarse como socio estratégico en la organización, requiere que el gerente del talento humano comience por reconocer la importancia de cada área dentro de la organización, identificar su posición dentro de la entidad, organizar internamente su proceso, definir las necesidades puntuales y establecer las estrategias con las cuales logrará reconocer los atributos y desarrollar las potencialidades de los colaboradores movilizándolos a permanecer en un escenario de contribución constante a la estrategia de negocio planteándose metas realistas y retadoras, organizar esta información dentro de una estructura para la Gestión del Talento Humano y un planteamiento estratégico que comunique a todo nivel en la organización y definir elementos de medición y seguimiento que le permitan validar su eficacia, eficiencia y efectividad. En este trabajo se plantea un Plan Estratégico de Gestión Humana alineado a la estrategia de negocio para una entidad del sector solidario, el cual incluye la estructura detallada del proceso y el diseño de las herramientas de medición bajo el modelo de Balance Score Card.

## DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Cooperativa de Progreso Solidario – COOPROSOL es una entidad sin ánimo de lucro constituida el 25 de mayo de 2003. Es una Entidad Multiactiva con sección de Aporte y Crédito y sin sección de Ahorro; su objeto es ofrecer servicios a sus asociados.

Dentro de su estructura organizacional, el área de gestión humana tiene una antigüedad de cuatro (4) años, sus actividades están relacionadas con la operatividad de los siguientes procesos:

- Selección y Contratación
- Inducción y Entrenamiento
- Capacitación y Formación
- Evaluación de Desempeño
- Liquidación de Nomina
- Desvinculación de Personal

En la actualidad el área de gestión humana depende directamente de la Gerencia General, que en el ejercicio de su actividad comunica las directrices, cambios y lineamientos estratégicos indicados por el Consejo de Administración para su respectiva aplicación. Durante la planeación y/o definición de los planes de negocio la participación del área de Gestión Humana y en general el tema referido al Capital Humano, ha sido incipiente, minimizando el impacto de los procesos del área.

## **PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA**

### **MISIÓN.**

*“Ofrecer servicios a nuestros asociados mejorando su calidad de vida, contando con un personal especializado y comprometido con las mejores herramientas tecnológicas, cumpliendo las expectativas de nuestra promesa de valor, fortaleciendo nuestros valores solidarios”.*

### **VISIÓN.**

*“Ser en el 2015 una Cooperativa Líder en el mercado con cubrimiento nacional y en búsqueda de alianzas que permitan cada día mejorar la calidad de vida de los asociados”.*

### **VALORES CORPORATIVOS.**

#### ***Ayuda Mutua.***

*Cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.*

#### ***Democracia.***

*Es la participación activa en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de participación.*

***Igualdad.***

*Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) funcionario (a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.*

***Responsabilidad.***

*Es la obligación de responder por los propios actos y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.*

***Equidad.***

*Se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte.*

***Solidaridad.***

*Es generar relaciones de mutuo apoyo donde el bienestar particular depende del bienestar colectivo. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.*

***Honestidad.***

*Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as) – funcionarios (as)*

### ***Transparencia.***

*Cuando la información es administrada entre asociados(as), funcionarios (as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza.*

### ***Responsabilidad Social.***

*Se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad.*

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

1. Incrementar el número de Asociados
2. Controlar el Gasto Administrativo manteniendo el punto de equilibrio.
3. Fortalecer la Calidad Operacional en el trámite de los Créditos por Libranza minimizando mensualmente el % de las Devoluciones.
4. Garantizar mensualmente la incorporación del 100% de los créditos aprobados.
5. Garantizar mensualmente el Recaudo efectivo del 100% de la cartera

### **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro” (Gárciga, 1999 citado por Cuesta, 2010).



Para Cuesta, (2010), la anterior definición de estrategia, reúne un conjunto de atributos relevante de la estrategia, Acciones y Objetivos, Recursos, Respuesta ante el entorno actual y futuro, no obstante, la esencia de la Estrategia puede ser interpretada desde diferentes aspectos, como patrón, representa una forma de conducta que se mantiene en el tiempo y la cual sirve para moldear su actividad; como plan, la estrategia se concibe como una secuencia de acciones formales para enfrentar el futuro, como perspectiva, se concibe como un sentido de introspección de los directivos de las empresas y comparación con el punto más alto donde quieren llegar, de igual forma, se concibe la estrategia como la creación de una posición en la que las empresas buscan ubicar sus productos respondiendo a la competitividad, finalmente la estrategia también se concibe como estratagema o maniobra reflejando las maniobras que realizan las organizaciones para salir avanti o mantener su posición competitiva.

En cada sector económico las estrategias usadas pueden implementarse globalmente o de forma específica bien sea para regiones, comunidades, actividades etc., de la misma manera, se deben definir las que contribuyen a alcanzar los objetivos funcionales de las actividades más importantes. En cada nivel de la organización se deben definir estrategias que estén alineadas a los niveles superiores como se muestra en la figura 1 Cuesta, (2010).

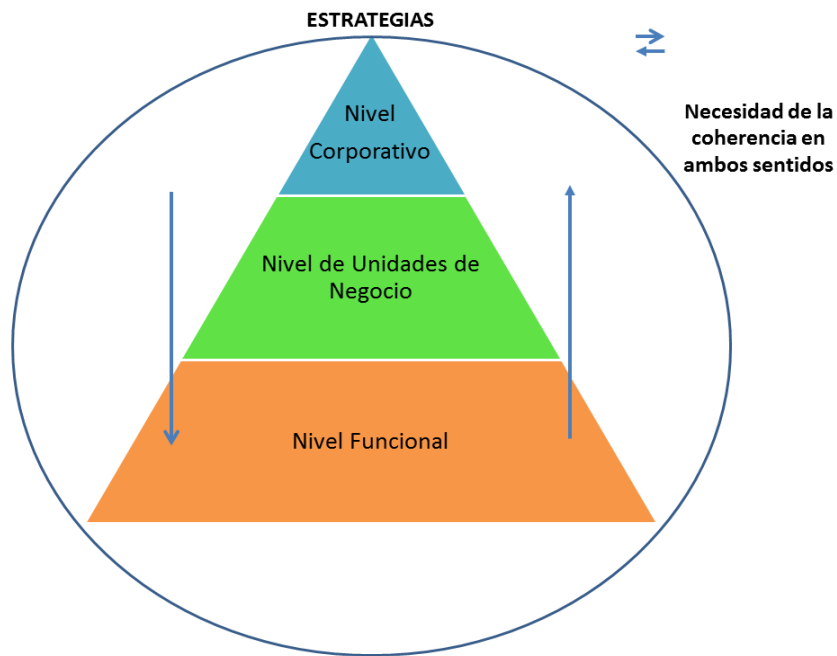


Figura 1. Niveles de Estrategia. Muestra la necesidad de coherencia entre las estrategias de los niveles de la organización.

Para *Cuesta*, (2010), la Estrategia de Nivel Corporativo, se denomina también estrategia maestra y se fundamenta en determinar las relaciones con el contexto, definiendo las actividades en que participa la organización y determinando los recursos distintivos de los negocios (de todo tipo: físicos, técnicos, financieros y humanos) para lograr sinergia entre ellos; por su parte la Estrategia de Unidades de Negocio, se fundamenta en como competir mejor entre los distintos tipos de actividad y/o unidades de negocio al interior de una organización, finalmente la estrategia de Nivel Funcional, se orienta a lograr utilizar estratégicamente los recursos y competencias dentro de cada área funcional alimentando la estrategia de nivel corporativo a través de la coordinación e integración de políticas.

De esta manera podemos concluir que las estrategias que se definen desde la Dirección de Gestión Humana corresponden al nivel funcional, por ende es necesario establecer estrategias que no solamente se basen en las necesidades reales de la organización, sino que también permitan o contribuyan al éxito de las estrategias definidas en el Nivel Corporativo, no obstante para

incorporar la estrategia en la gestión organizacional y específicamente de gestión humana, es necesario hacer referencia al término dirección estratégica, la Dirección Estratégica se puede entender como “Una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente” (Menguzato y Renaud, 1992 citado por Cuesta, 2010. Pág. 10).

Para Cuesta, (2010), la Dirección Estratégica está asociada a dos elementos, el cambio y la mejora continua y comprende un ciclo que incluye la planeación, la implementación y el control, de esta manera, cuando se está frente a una Dirección Estratégica es importante considerar con enfoque de sistema, conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica como: Objetivo, Política, Misión, Visión, Escenario, Matriz DAFO, Factores Clave de Éxito – FCE, Ventaja competitiva, Cultura Organizacional, Valores Organizacionales y Competencias Clave de la Organización.

Según Cuesta, (2010), la Dirección Estratégica en la práctica comienza la planeación, pues planificar, significa que se determina el curso a seguir, viéndolo como “un modelo anticipado de la realidad futura” uno de los modelos conocidos en la literatura resume los pasos básicos a tener en cuenta para el desarrollo de un proceso de planificación así:

1. Formulación de metas
2. Identificación de los objetivos y estrategia actual
3. Análisis Ambiental (oportunidades y amenazas del entorno)
4. Fortalezas y debilidades
5. Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas
6. Análisis de la brecha estratégica (Que falta para alcanzar lo que se quiere)

7. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo evaluación y selección de alternativas
8. Implantación de la estrategia
9. Medición y control del avance

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Según la publicación realizada por Harvard Business School, Estrategia: Diseña y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa, (2006), todos los directivos y empleados de una organización deben involucrarse en la fase de implementación de la estrategia, la alta dirección es la responsable de comunicar el propósito de la estrategia a los empleados y los niveles medio y bajo deben reiterar el propósito y operacionalizarlo, de igual forma la alta dirección debe garantizar que la compañía cuente con: personal con las competencias y habilidades adecuadas para hacer triunfar la estrategia, personal cuya actitud respalde la estrategia y con los medios que el personal necesita para desarrollar sus tareas de forma apropiada.

## **LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Los factores de éxito de una organización dependen entre otras, de variables como el tipo de organización, el sector económico del que hace parte, el mercado en el que se mueve, sus primordiales fines e intereses, etc., sin embargo, y sin lugar a dudas, cuando se presta un servicio o se elabora un producto, la organización interna por procesos, es fundamental para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en el logro de objetivos, permitiendo identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y velando por sus intereses y el de las demás partes interesadas.

Los cambios en el entorno demandan así mismo nuevos métodos y estilos de administración, según Agudelo & Escobar, (2010), se pueden comparar los cambios en todos los niveles con los cambios que representan las exigencias de los clientes, hoy en día, son los clientes los que definen las características de los productos, a diferencia de años anteriores en los que los clientes debían ajustarse a las pocas ofertas del mercado sin satisfacer totalmente sus expectativas y por el contrario ajustándose a las habilidades y gustos de quienes diseñaban dichos productos, el cliente se veía obligado a adquirir lo que el mercado le podía ofrecer dado el exceso de demanda sobre la oferta, no obstante, hoy en día la oferta es superior a la demanda, lo que obliga a incorporar cambios en el concepto de calidad de las empresas para buscar la satisfacción del cliente.

Para Agudelo & Escobar, (2010), existen dos estilos, el de Calidad Total o Control Total de la Calidad, que cubre los aspectos del proceso y del sistema y el de Calidad Integral o Control de la Calidad a través de toda la Empresa, que cubre los aspectos del proceso, del sistema y adicionalmente la dimensión humana de la calidad, el costo, el beneficio social y el consumidor, estos modelos se desarrollaron prácticamente durante todo el siglo XX.

Control Total de la Calidad (TQC): Inicia a principios del siglo XX centrándose en la inspección final de los productos, se basa en la inspección posterior a la producción para determinar si el producto pasa o no pasa basándose en estadísticas de muestras y observación, más adelante la técnica se fortalece incorporando el autocontrol por parte de la persona que tiene cargo una actividad durante el proceso y finalmente se establece que es necesario incorporar también autocontrol en los procesos de apoyo Agudelo & Escobar, (2010).

Control de la Calidad a Través de toda la Empresa (CWQC): Adicional a las prácticas del modelo TQC, establece formar a las personas en identificar el porqué de los procesos para que de esta manera puedan tomar decisiones orientadas a asegurar la calidad de los productos y de igual forma incorpora la

optimización de los procesos y los productos para asegurar la alta calidad a un bajo costo, en últimas y asumiendo al consumidor como el más importante se define como prioridad escuchar al consumidor, dado que es el quien determina lo que necesita y evalúa su nivel de satisfacción con respecto a esas necesidades Agudelo & Escobar, (2010).

Para Agudelo & Escobar, (2010), *“es la hora de pensar estratégicamente en el cliente desde la perspectiva de agregar valor más que de cubrir simples necesidades, algo que cualquiera está en la capacidad de hacer ahora con la más mínima iniciativa”*, ahora bien, vale la pena trasladar este mensaje tan interesante e importante a la Gerencia del Talento Humano en las organizaciones, si el producto final depende en sí mismo de las personas que intervienen en los procesos, pues es necesario crear estrategias que permitan alinear la mano de obra a la gestión de la calidad para finalmente lograrla satisfacción integral del cliente y las partes interesadas.

## **EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA**

En la actualidad las empresas muestran una amplia visión acerca del significado de gestión humana y la describen desde una mirada estratégica como un proceso permanente, sistémico, interdisciplinar e integrado que participa activamente en la consecución de los objetivos organizacionales y genera valor y sinergia al interior de la organización.

La perspectiva de convertir a Gestión Humana en agente Generador de Valor al interior de las organizaciones, requiere enmarcarla desde la noción y el contexto de la gestión de procesos. El concepto de Proceso refiere *“una forma sistemática de hacer las cosas”* (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996; pág. 11), una manera de interpretar las realidades y de entender las dinámicas internas de los sistemas organizacionales. Según Mariño (2001) Proceso se refiere a *“un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a*

*unos clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación" (Pág. 10).*

La anterior definición aplicada al Marco de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones, permite identificar y organizar el que hacer del área en relación a sus proveedores, definiendo cuáles son sus entradas o insumos y como estas entradas son transformadas para ofrecer resultados de calidad y de valor para la entidad. De esta manera, el Proceso de Gestión Humana recibe de sus grupos de interés información, requerimientos, etc., que procesa y gestiona a través de una serie de actividades para ofrecer unos resultados que se encuentren alineados estratégicamente a la organización y que por tal razón sean Generadores de Valor para la misma.

Según García, Murillo y González (2011) la Gestión Humana se define como:

*“Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal requerido para potencializar la organización”. (Pág. 13).*

En la anterior definición se traza un amplio campo de acción para Gestión Humana en relación al objeto que propone, desde la consecución, desarrollo, motivación hasta las acciones generadoras de valor, razón por la cual el Proceso de Gestión Humana puede ser contemplado como un proceso Macro, más grande de lo que parece.

En este orden de ideas y atendiendo a lo expuesto por García y cols. (2011) Gestión humana se entenderá como un macro-proceso compuesto a su vez por varios subprocesos los cuales *"tienen una relación lógica de actividades*

*secuenciales, que contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización"* (García et al., 2011, pág. 15).

En el entendimiento de Gestión Humana como un gran proceso o macro – proceso, se requiere delimitar y categorizar sus actividades en procesos o subprocesos conforme su razón de ser, objeto, naturaleza, etc. En el ejercicio de la categorización existen múltiples modelos o clasificaciones; entre las que se encuentran autores como Chiavenato (2007) el cual agrupa las acciones de Gestión Humana en los siguientes procesos:

- Procesos de Integración: Referidos al reclutamiento, selección, contratación y planeación del capital humano.
- Procesos de Organización: Diseño, análisis y descripción de puestos, inducción y evaluación de desempeño.
- Procesos de Retención: Remuneración, prestaciones, Sistema de salud y seguridad y relaciones sindicales.
- Procesos de Desarrollo: Capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Procesos de Auditoria: Bases de Datos, sistemas de información y controles (Pág. 119).

Desde la perspectiva de Gestión de procesos y entendiéndose Gestión Humana como un macro-proceso, se describe la clasificación efectuada por García y cols., (2011) quienes agrupan las actividades de gestión humana en cinco procesos conforme la naturaleza y objetivo de los mismos:

- Organización y planificación del área de gestión humana
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización
- Compensación, bienestar y salud de las personas
- Desarrollo del personal y
- Relaciones con el empleado



Figura 2. Macro proceso de la Gestión del Talento Humano, Fuente: García y cols., 2011, pág. 17)

La anterior descripción permite visualizar o desarrollar un esquema mental de la estructura general de Gestión Humana, definir interrelaciones y por ende redes de acción y mapas de navegación a través de los subprocesos detallados.

En el proceso referido a la Organización y Planificación, los subprocesos de Planeación Estratégica y Políticas del área constituyen los cimientos a partir de los cuales se edifica la estructura de los subprocesos subsiguientes; razón por la cual fueron expuestos en detalle en párrafos que preceden en el presente documento. Frente a la normatividad legal, corresponde a los parámetros genéricos que demarcan el perímetro de acción y ejecución del macro-proceso.

En cuanto al Análisis de cargos según Gómez, Balkin y Cardy (2008) lo describen como un "proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis de puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo" (pág. 77). Igualmente una definición complementaria corresponde a la puntualizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que lo definen como "el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios" (pág. 75).

A partir de los planteamientos expuestos, se desarrollan de forma conexas e interdependiente los procesos siguientes de Incorporación, Adaptación, Compensación, Bienestar, Desarrollo entre otros, desglosando diversos subprocesos, entre los cuales se destacan algunos por su amplia trayectoria dentro de las áreas de Gestión Humana de las empresas.

En ese orden de ideas y continuando con el acercamiento a las

definiciones de algunos de los subprocesos, el Reclutamiento es descrito como el *"proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo"* (Chiavenato, 2009; pág. 117).

Básicamente el Reclutamiento surge de la necesidad de la organización por conseguir el Talento Humano requerido y constituye una herramienta de Mercadeo indispensable para atraer candidatos. Seguido y en estrecha relación se encuentra la Selección de Personal que es definida según Cuesta, (2010), como:

*"Un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsible de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica"* (Pág., 294).

En la anterior definición se muestra la transversalidad del direccionamiento estratégico dentro del macro-proceso de Gestión Humana, evidenciando la necesidad de alineación entre los mismos.

Extendiendo la conceptualización de algunos subprocesos, la Inducción representa el primer acercamiento formal de un trabajador a una entidad y es el proceso a mediante el cual se incorpora e integra a las formas de trabajo y cultura subyacente. Según Dessler, (2009), el proceso de inducción persigue cuatro fines:

*"El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo, tiene que adquirir una competencia general sobre la organización así como hechos fundamentales como políticas y procedimientos, debe quedar claro que se espera sobre su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas"* (pág. 292).

Otro subproceso fundamental en Gestión Humana, se relaciona con la Compensación. Según Cuesta, (2010), la compensación se define como “*las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización*” (pág., 368), es de entender que se refiere a una relación gana – gana, donde las partes involucradas perciben equidad entre lo que ofrecen y lo que reciben a cambio.

Dentro de los subprocesos de Desarrollo del Personal sobresale la capacitación y desarrollo, su alcance esta direccionado a conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y/o competencias presentes o futuras que representen para la entidad un impacto efectivo sobre las metas organizacionales. La capacitación en palabras de Chiavenato, (2007) se define como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (pág. 386).

Sin embargo los Procesos de Desarrollo de Personal trascienden su finalidad netamente educativa y generan un alcance dentro de la estrategia empresarial, dada la intención de mejorar en el Talento Humano el rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan, Valle, Jackson & Schuler., 2007; pág. 167).

En cuanto la Evaluación de Desempeño, se define según Chiavenato, (2007) como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro (pág. 243), Dicha apreciación esta soportada en indicadores de medición del desempeño presente o futuro, que entendida como proceso *estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización* (Werther & Davis (2008); pág. 302).

Por último el Proceso de Control, monitoreo o auditoria, corresponde a una acción de mejoramiento continuo que permite evaluar con la rigurosidad necesaria la ejecución actual para proponer planes de acción que contribuyan al ajuste y reingeniería de los procesos.

Conforme el recorrido efectuado por los procesos de Gestión Humana se identifica una intrínseca relación con la Planeación Estratégica. Esta perspectiva estratégica aplicada al proceso de Gestión Humana tiene un alto impacto, que en otras palabras establece que las entradas del proceso de Gestión Humana se reciben los socios estratégicos y las salidas contribuyen a la consecución del objetivo empresarial.

De esta manera y conforme a lo descrito por Nieto (2013) “el profesional de gestión humana debe entender, principalmente, su responsabilidad de lograr la estrategia organizacional y determinar el impacto de los procesos que implementara al interior de su área” (pág. 129).

## **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ESTRATEGIA**

El potencial estratégico de Recursos humanos depende de los bienes intangibles y del capital humano, de acuerdo con la economía actual. Pues hoy en día la ventaja competitiva se encuentra principalmente en los recursos internos y en las capacidades de las personas en las organizaciones. Sin embargo, los sistemas contables tradicionales consideran como gastos los desembolsos que se realizan a estas áreas y no como una inversión. Evidentemente los métodos contables no permiten a los profesionales de recursos humanos medir lo que necesitan (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

Para que los directivos de recursos humanos logren una contribución estratégica a las compañías, se sugiere el desarrollo de una herramienta denominada cuadro de mando, el cual permite a través de la medición demostrar su impacto en la actividad organizacional (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

En el diseño del cuadro, los directores de recursos humanos deben centrar su atención en cómo los recursos humanos pueden llegar a ser un punto clave al momento de la implementación de la estrategia empresarial. Si se cuenta con una arquitectura de recursos humanos desarrollada estratégicamente, muy seguramente los directivos de la compañía entenderán el proceso de creación de valor (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

## **LA ARQUITECTURA DE GESTIÓN HUMANA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO**

La arquitectura de Recursos Humanos representa las tres dimensiones de la cadena de valor de recursos humanos: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores.

### **LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA**

En cuanto a la función de recursos humanos se refiere a tener profesionales que comprendan y logren implementar la estrategia de la compañía, siendo esta la base de una estrategia de recursos humanos de creación de valor. La eficiencia de la dirección de recursos humanos depende de dos dimensiones fundamentales, una de ellas es la dirección técnica, la cual se encarga de las actividades básicas de recursos humanos (selección, compensación, formación), la otra es la dirección estratégica encargada de desarrollar dichos servicios de tal manera que apoye la implementación de la estrategia empresarial (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

## **EL SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA**

Es considerado el eje de la influencia estratégica de recursos humanos. Pues para que recursos humanos logre crear valor, la organización estructura cada elemento de su sistema de recursos humanos de tal manera que se enfoque, apoye y logre reforzar el rendimiento de los colaboradores. Referirse a sistema permite hacer énfasis en las interrelaciones entre los elementos del sistema de recursos humanos y la relación entre recursos humanos y un sistema de implementación más extenso (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

## **LAS CONDUCTAS ESTRATÉGICAS DE LOS COLABORADORES**

Dentro de las conductas de los trabajadores se pueden evidenciar dos grupos, uno relacionado con conductas encaminadas directamente a la implementación de la estrategia de la empresa llamadas productivas y el otro relacionado con conductas esenciales en las unidades de la cadena de valor de la compañía, llamadas específicas de situación (Becker, Huselid y Ulrich, 2001). La arquitectura de recursos humanos estratégica es un prerrequisito para desarrollar un cuadro de mando que relacione recursos humanos con rendimiento empresarial (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

## **MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA**

Seguiremos un modelo que nos permite lograr vincular los factores de recursos humanos con el proceso de implementación de la estrategia organizacional, es decir, la manera de implementar un papel estratégico de recursos humanos (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **Definición de la estrategia empresarial**

Inicialmente es clave que los objetivos de la organización se establezcan de manera que los colaboradores entiendan cuál es su aporte y la empresa consiga medir su éxito y logro. De esta manera la estrategia de la organización es clara para todos y cada uno de los colaboradores.

Se ha demostrado que las organizaciones que se centran en la implementación de una estrategia más que en el simple contenido de esta, obtienen el factor diferenciador de éxito (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **GENERAR CONCIENCIA CON RESPECTO AL APORTE DE GESTIÓN HUMANA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

El eje de la implementación estratégica es una mano de obra estratégicamente orientada, considerada como el factor de rendimiento de recursos humanos más importante.

La base de una organización orientada estratégicamente está compuesta por un cuadro de mando integral del rendimiento, un sistema de alineación de los recursos humanos y una dirección efectiva (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **DISEÑO MAPA ESTRATÉGICO**

Becker, Huselid y Ulrich, 2001 sugieren que los directivos y mandos medios quienes serán los encargados de implementar la estrategia organizacional, también se encarguen de desarrollar el mapa estratégico que representa la cadena de valor de la empresa, esta representación permite ver cómo la empresa crea valor ya que tanto los directivos como los colaboradores pueden entender mejor los procesos y ponerlos en práctica.

Si la empresa logra representar gráficamente las relaciones entre los inductores de rendimiento y paralelamente desarrolla el mapa de la cadena de valor, obtendrá mayor confianza y seguridad en la implementación del plan estratégico (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **IDENTIFICAR EN EL MAPA ESTRATÉGICO LOS PRODUCTOS DE GESTIÓN HUMANA**

Se deben identificar los productos de recursos humanos que apoyan los demás módulos de la empresa plasmados en el mapa estratégico; para lo cual se tiene en cuenta las conductas estratégicas que representadas en términos de competencias, recompensas y trabajo en la empresa. Debe centrarse en los inductores de rendimiento de recursos humanos y en los posibilitadores (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **EL CUADRO DE MANDO PARA GESTIÓN HUMANA**

Para desarrollar un cuadro de mando efectivo es necesario tener muy clara la estrategia y los objetivos operacionales de la compañía, así como las competencias y comportamientos de los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos. La combinación del sistema de recursos humanos tanto interna como externamente permite generar una ventaja competitiva. El cuadro de mando de la empresa o de la función de recursos humanos crea valor solo si están vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

A partir de la estrategia y de la visión de la empresa se deducen los objetivos e indicadores del cuadro de mando, a su vez permite observar a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación e innovación (Kaplan y Norton, 1997).



El Cuadro de mando integral va más allá de la medición financiera de las unidades de negocio, ya que mide la creación de valor para el cliente desde cada unidad y que deben potenciar para obtener un mejor futuro (Kaplan y Norton, 1997). El cuadro de mando integral permite convertir la estrategia y el objetivo de cualquier unidad de negocio en indicadores y objetivos tangibles (Kaplan y Norton, 1997).

## **LAS CUATRO PERSPECTIVAS**

Para definir los objetivos financieros, es importante establecer el énfasis por la cual se inclinarán ya sea en los ingresos y crecimiento del mercado o en el flujo de caja. Estos objetivos permiten ver las consecuencias económicas de actuaciones pasadas.

Con respecto a los clientes, el equipo directivo definirá los segmentos de clientes y mercado hacia los que dirigirán sus esfuerzos. Generalmente se incluyen indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la consecución de nuevos cliente, la retención de los ya existentes, entre otros.

Identificar los objetivos e indicadores para el proceso interno, para lo cual se deben tener en cuenta aquellos procesos que intervienen en actuaciones exitosas directamente en la relación con los clientes y accionistas. Existe la posibilidad del nacimiento de nuevos procesos internos con tal que aporten significativamente a la estrategia (Kaplan y Norton, 1997).

Finalmente el enlazar lo anterior con los objetivos de formación e innovación pone de manifiesto la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano, de sistemas operacionales, tecnologías y en procedimientos organizacionales, generando innovación y mejoramiento a los procesos internos, que se reflejan en los clientes y hasta en los accionistas de la compañía.

Comunicar a todo el personal de la empresa los objetivos a lograr y la manera como se pueden conseguir, conlleva al establecimiento de acciones específicas que aporten al logro de los objetivos de la unidad a la cual pertenecen. Según Kaplan y Norton el cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El cuadro de mando integral baja la estrategia y la visión a objetivos e indicadores, mediante un grupo de perspectivas ecuánimes, además contempla los indicadores de los resultados esperados y los procesos que apalancaran los resultados esperados a largo plazo (Kaplan y Norton, 1997).

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y estructurar el Plan Estratégico y el proceso de Gestión Humana, alineándolo a la estrategia de negocio y orientándolo a lograr un posicionamiento del área como socio estratégico al interior de la cooperativa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir el Plan Estratégico de Gestión Humana
2. Estructurar los Procesos de Gestión Humana conforme el Plan Estratégico.
3. Estructurar el Balanced Score Card de Gestión Humana

## **ALCANCE**

Este trabajo inicia con el planteamiento de la problemática en Gestión del Talento Humano para una entidad del sector solidario y finaliza con el planteamiento del Plan Estratégico de Gestión Humana.

## **HIPOTESIS**

Se considera que la organización de los procesos y actividades de gestión humana dentro de un plan estratégico y la elaboración del cuadro de mando integral que permita realizar medición y seguimiento a su ejecución, aportará directamente al posicionamiento del área a nivel interno como socio estratégico de negocio.

## **METODOLOGÍA**

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

En el presente estudio se definió la población como la totalidad de los funcionarios directos, aprendices y en misión que tienen contacto con el área de gestión humana que constituyen 65 funcionarios en total, de los cuales se tomó una muestra del 51% con una aplicación efectiva al 32%, equivalente a 21 colaboradores de la Cooperativa.

### **MÉTODO**

El presente estudio es de tipo cualitativo – descriptivo, que se desarrolla a partir de los datos arrojados por la encuesta de Satisfacción aplicada a una Muestra de funcionarios de la Cooperativa de Progreso Solidario - COOPROSOL en la cual se indagó las percepciones de los colaboradores acerca del quehacer, funcionamiento y aportes del área de gestión humana dentro de la Cooperativa

El estudio de caso se llevó a cabo en 4 etapas:

## **DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS**

Se diseñaron dos instrumentos, la encuesta de Percepción del Cliente Interno (ver apéndice 1), la cual se construyó con base en tres aspectos: Percepción actual del área de Gestión Humana, Satisfacción con respecto al servicio prestado y Compromiso de los colaboradores de la Cooperativa con el área de Gestión Humana y el impacto de las actividades en el desarrollo del trabajo y la calidad de vida de la muestra definida, adicionalmente se recolectó información relacionada con los datos generales de la muestra con el objetivo de lograr un contexto general de las características, de igual forma, se diseñó la encuesta Misión y Visión de Gestión Humana (ver apéndice 2), basada en componentes de orden cualitativo que permitieran obtener información cualitativa para la construcción de la Misión y Visión del área.

## **APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

La encuesta de Misión y Visión de Gestión Humana: se aplicó al 63% del personal directivo, de igual forma la encuesta Percepción del Cliente Interno, fue enviada por correo electrónico a los funcionarios de la cooperativa que se encuentran fuera de la ciudad de Bogotá, al personal ubicado en la dirección principal le fue entregada la encuesta personalmente, en total se aplicó a 33 colaboradores logrando una muestra efectiva (correcto diligenciamiento del instrumento) de 21 colaboradores equivalente al 32%.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida iniciando por la caracterización de la muestra que se puede apreciar en las figuras 3, 4 y 5.

Figura 3. Relaciona la distribución de la muestra por género.

Se puede evidenciar en la figura 3 que la mayor cantidad de personas que conformaron la muestra corresponden al género femenino correspondiente a 13 y equivalente al 62% del total de la muestra efectiva.

Figura 4. Relaciona la distribución de la muestra por rango de edad.

Se puede evidenciar en la figura 4 que la mayor cantidad de personas que conformaron la muestra se encuentran en un rango de edad entre 26 a 36 años correspondiente a 14 y equivalente al 67% de la muestra efectiva.

Figura 5. Relaciona la distribución de la muestra por antigüedad en la empresa.

Se puede evidenciar en la figura 5, que la mayor cantidad de personas que conformaron la muestra se encuentra en el rango de 1 a 3 años de antigüedad correspondiente a 11 y equivalente al 52% de la muestra efectiva, seguido de 8 personas en el rango de 6 meses a 1 año de antigüedad equivalente al 38% de la muestra efectiva.

Para medir la percepción de la muestra con respecto al orden de importancia que debería tener las actividades en la Gestión del Talento Humano, se estableció un listado de actividades que se puede apreciar en la Tabla 1 y la Figura 6 junto a los resultados en términos de porcentajes.

<b>ACTIVIDADES DE GESTIÓN HUMANA POR ORDEN DE IMPORTANCIA PARA LA MUESTRA</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>% DE IMPORTANCIA</b>
Promotor de Desarrollo Personal	6,78%
Gestor de Competencias	6,46%
Impulsador de un Ambiente Laboral Sano	6,06%
Asesor de Buenas Prácticas Laborales	5,99%
Promotor de Valores Organizacionales	5,94%
Gestor de la Evaluación con Equidad	5,79%
Cazador de Talento	5,74%
Aliado Estratégico de la Alta Dirección	5,72%
Luchador por la Responsabilidad Social	5,27%
Gestor del Cambio	5,20%
Desarrollador de Estructuras Organizacionales	4,95%
Asesor en Esquemas de Contratación	4,59%
Consultor de Emprendimiento	4,29%
Hábil Comunicador	4,20%
Guía de los Empleados	4,16%
Promotor de Autocuidado y Vida Saludable	4,09%
Promotor de la Competitividad Salarial	4,05%
Experto en Modelos de Aprendizaje	3,93%
Consultor de Vida	3,53%
Planificador de Vida y Carrera	3,25%
Total	100%

La tabla 1 relaciona el listado de actividades de Gestión Humana por orden de importancia para la muestra.

Figura 6. Relaciona la percepción de la muestra con respecto a donde se debe orientar la Gestión del talento Humano de acuerdo con un listado de actividades definidas y valoradas de 1 a 20.

Se puede evidenciar en la figura 6, que el porcentaje más alto corresponde al ítem Promotor de desarrollo Personal con un 6,78% seguido por el ítem Gestor de Competencias con un 6,46%, posteriormente el ítem Impulsador de un Ambiente Laboral Sano con un 6,06%, seguido del ítem Asesor de buenas prácticas laborales con un 5,99% y Promotor de valores organizacionales con un 5,94%.

Figura 7. Relaciona el nivel de satisfacción de la muestra con el área de Gestión Humana.

Se puede evidenciar en la figura 7, que los aspectos de mayor satisfacción para los funcionarios con respecto al área de Gestión Humana, corresponden al Trato del personal con un 48% Altamente satisfecho seguido del Profesionalismo con un 43% en la misma categoría, de igual forma en los aspectos Calidad del Servicio y Oportunidad de Respuesta, se obtuvo un porcentaje de 57% y 52% respectivamente en la categoría Satisfecho, no obstante es importante tener en cuenta que frente a los aspectos Oportunidad de Respuesta y Calidad del Servicio se obtiene un porcentaje del 19% y 14% en las categorías insatisfecho y Muy Insatisfecho, lo que sugiere necesidades de mejora al respecto.

Figura 8. Relaciona el nivel de Compromiso del personal e impacto de las actividades

Se puede evidenciar en la figura 8, que para el 38% de la muestra las capacitaciones ofrecidas por la cooperativa siempre le son útiles en el desarrollo de su trabajo, no obstante para el 24% casi nunca le son útiles, de igual forma el 19% de la muestra percibe que las actividades de bienestar siempre impactan en su calidad de vida, no obstante para el 38% solo impactan algunas veces y para el 14% casi nunca, finalmente el 38% de la muestra manifiesta participar siempre activamente de las actividades programadas por el área de Gestión Humana mientras que el 24% solo algunas veces y el 5% casi nunca, de lo cual podemos concluir que es importante fortalecer las estrategias de capacitación y bienestar orientándolas a las necesidades de los funcionarios, de igual forma fortalecer el compromiso de los funcionarios para participar de las actividades programadas.

De la encuesta aplicada para construcción de la misión y la visión del área de Gestión Humana se puede resaltar lo siguiente:



En los aspectos indagados para la construcción de la Misión y específicamente frente a la pregunta ¿Cuáles son los servicios del área de Gestión Humana?, las respuestas más frecuentes de los encuestados estuvieron relacionadas con: Selección y Contratación, Desvinculación, Seguridad Industrial y Ocupacional, Apoyar a los Colaboradores, Control Disciplinario, Ambiente Laboral, Inducción, Aspectos Legales Personal, Capacitación y Entrenamiento, Nomina, Salud Ocupacional, Compensación y Bienestar de igual forma frente a la pregunta ¿Para que existe el proceso de Gestión Humana dentro de la Cooperativa?, las respuestas más frecuentes de los encuestados son: Identificar Puestos, Determinación de perfiles y funciones, Apoyar a los colaboradores, Controlar Inducción y Selección, Controlar Aspectos Legales, Productividad, Potencializar Competencias, Desarrollo de Conocimiento, Minimizar la Rotación.

En los aspectos indagados para la construcción de la Visión y específicamente frente a la pregunta ¿Cómo es el Proceso de Gestión Humana de sus Sueños?, las respuestas de los encuestados coinciden en aspectos como: Ambiente de Trabajo Integrado, Responde a las Necesidades, Desarrollo Personal, Comunicación, Compromiso con la Cooperativa y Productividad, de igual forma frente a la pregunta ¿Que necesitamos para hacer realidad ese sueño?, las respuestas de los encuestados coinciden en aspectos como: Conocimiento y Acercamiento, Implementar las mejores prácticas en GH, Compromiso, Calidad., finalmente, frente a la pregunta ¿Porque era reconocido ese proceso dentro de la Cooperativa?, las respuestas de los encuestados coinciden en aspectos como: Atentos a situaciones laborales y personales, Clima Organizacional, Calidad Humana, Excelencia Ejecución.

De forma complementaria se realizó un análisis de campo de fuerzas de acuerdo con la información conocida de la Cooperativa y la obtenida de forma cualitativa a través de los instrumentos aplicados, cuyos resultados se pueden apreciar en la figura 8.

Figura 9. Relaciona el Análisis de Campo de Fuerzas internas y externas, a favor y en contra.

## **OFERTA DE VALOR (DISCUSIÓN)**

La competitividad organizacional es un elemento que día a día demanda un sinnúmero de estrategias organizacionales que a la vez determinan la supervivencia de las organizaciones, entre ellas, la gestión estratégica del talento humano toma un papel relevante, pues es el talento humano el que se convierte en el principal elemento diferenciador en el mercado, situación que genera que el actual Gerente de Talento Humano se enfrente al reto de lograr la evolución del área, involucrarla constante y de forma determinante en la estrategia de negocio contribuyendo con la gestión de sus procesos a una toma de decisiones más acertada que aporte al desarrollo de las personas y la mejora en su calidad de vida, siendo este un elemento fundamental para garantizar la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Siendo que el área de gestión humana tiene como principal eje de intervención las personas, es fundamental establecer estrategias claras, alcanzables y medibles que aseguren la continuidad de los procesos impacten en los intereses de la alta dirección y aporte firmemente a lograr el compromiso del capital humano en el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para esto, es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de negocio generando un valor importante, para esto, se definirán los procesos del área de Gestión Humana y las estrategias de corto y mediano plazo que le aportaran directamente a la estrategia de negocio, posterior a la definición de los procesos de gestión humana, se realizara la caracterización de los mismos lo que permitirá identificar las entradas, salidas, la relación de cada una de las actividades con los clientes y proveedores, por medio de la caracterización se podrán obtener los lineamientos necesarios para la evaluación de la generación de valor de cada uno de los procesos de Gestión Humana adicionalmente se definirán indicadores que permitan medir los resultados de la gestión y de su aporte al logro del propósito básico de la Cooperativa identificando cuáles de ellos

inciden en el rendimiento del personal y por ende en la consecución de la estrategia de la cooperativa, en la figura 10, se presenta el mapa de procesos propuesto:

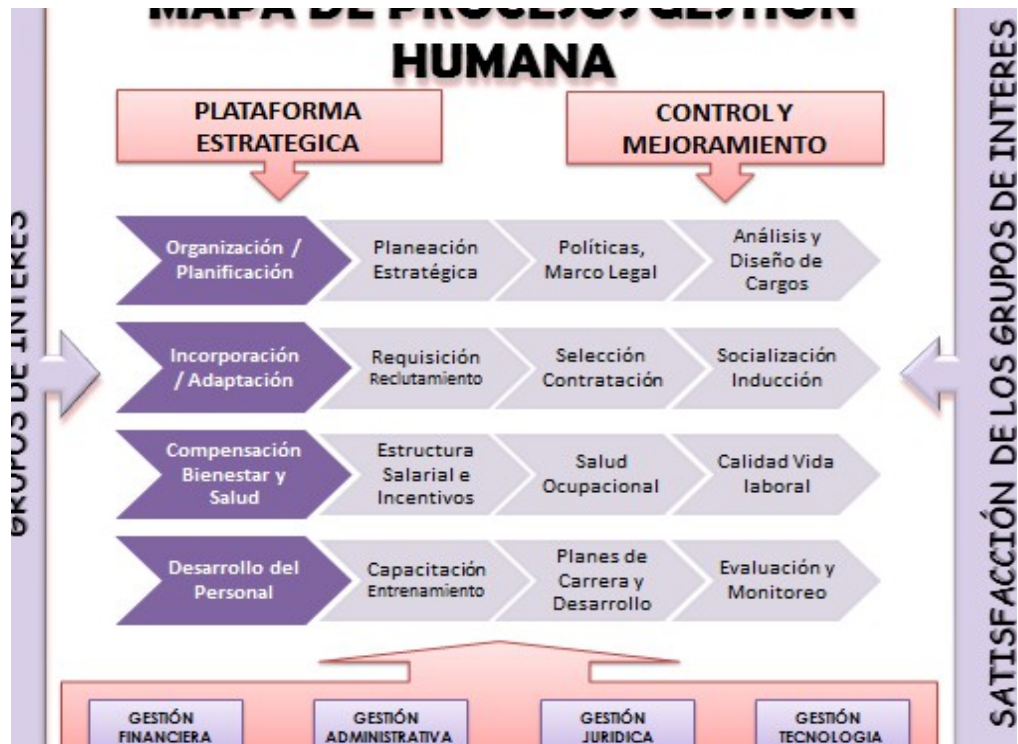


Figura 10, relaciona el mapa de procesos del área de Gestión Humana para la cooperativa Cooprosol.

Los resultados de la caracterización del proceso basado en el mapa de procesos del área de Gestión Humana se pueden evidenciar en la figura 11:

<b>CARACTERIZACIÓN DEL MACRO - PROCESO GESTIÓN HUMANA</b>		
<b>FUENTES</b>	<b>LIDER DEL PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>
Código sustantivo de trabajo	Jefe de gestión humana	<b>Directos:</b> Consejo de administración Gerencia
Leyes, normas y resoluciones	<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b> Administrar la cultura organizacional a través de la gestión del ambiente laboral para atraer, retener y desarrollar talento humano competente afín a la estrategia del negocio, que genere valor y mejore la productividad de los procesos	Jefes de área (grupos de interés) Procesos relacionados COPASO
Políticas	<b>LIMITES DEL PROCESO</b> El proceso inicia con la planeación estratégica y finaliza con la ejecución de los planes y programas establecidos	<b>finales:</b> Colaboradores
Alta dirección Áreas de la organización ARL, EPS, fondos de pensión y cajas de compensación		

<b>ENTRADAS</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		<b>SALIDAS</b>
Plataforma estratégica corporativa	<b>GESTIÓN HUMANA</b>		Plan estratégico de gestión humana
Planes de negocio			Plan de trabajo
Políticas corporativas	<b>RELACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		Personal alineado y productivo
Marco legal	Análisis y diseño de cargos	Higiene y seguridad industrial	Programa de capacitación y entrenamiento
Código de ética	Requisición y reclutamiento	Calidad de vida laboral	Programa de inducción
Código de buen gobierno	Selección	Capacitación y entrenamiento	Política salarial
Requerimientos	Contratación	Desarrollo profesional	Plan de incentivos, nomina
Asignación Presupuestal	Socialización e inducción	Planes de carrera	Programa de bienestar
Planta de personal	Compensación y estructura	Evaluación de desempeño	Programa de salud ocupacional
Necesidades Identificadas	Salarial	Monitoreo	Gestión del desempeño
demás macro-procesos de la cooperativa	Incentivos y beneficios	Cesación y ruptura laboral	Plan de beneficios
			Plan de carrera
			normas y sanciones
			Desvinculación

Figura 11, relaciona la caracterización del proceso de Gestión Humana

Posteriormente se elabora la planificación del árbol de subprocesos del proceso de Gestión de Gestión Humana donde se definen para cada proceso, los subprocesos, las actividades relacionadas con cada uno de ellos, las tareas de cada uno de las actividades, el producto que se obtiene de cada uno de los procesos, así como el cliente que recibe cada proceso realizado, en la figura 12, se puede evidenciar una mejor discriminación de cada una de las variables relacionadas anteriormente.

Figura 12, Relaciona el árbol de procesos de gestión humana

MACRO - PROCESO GESTIÓN HUMANA								
ÁRBOL DE PROCESOS								
No.	PROCESO	SUBPROCESOS	Actividades	Tareas	PRODUCTO (Que sale)	FORMATOS (Registros/ Evidencias)	CLIENTE (Quien recibe)	
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	DEFINICIÓN PLATAFORMA ESTRATEGICA	Misión, Visión	Mapa Estratégico	Mapas	Gerencia Consejo de Administración	
				Análisis Situacional - Matriz DAFO				
				Objetivos Estratégicos				
			DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO	Diseño, Evaluación y Selección de Estrategias				
				Mapa de Proceso				
				Caracterización Procesos				
				Árbol de Procesos				
				Balance Score Card				
				Políticas del Área				Políticas
		ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	REQUISITOS	Marco Legal	Normatividad	Reglamento Interno	Colaboradores	
				DESCRIPCIÓN	Intelectuales, Físicos	Descripción de Puestos, Especificaciones del Puesto y Nivel de Desempeño	Manuales	Gerencia, Colaboradores
					Responsabilidad			
			Condiciones de Trabajo					
			Tarea					
			Periodicidad					
Método								
Ambiente de Trabajo								
Objetivos								
Contenido del Cargo								
Métodos y Procesos de Trabajo								

2	INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Descripción del Requerimiento de Personal	Candidatos Posibles	FR-CPS-GH-01 "Requerimiento de Personal"	Proceso de Selección
				Determinación del Perfil del Cargo		FR-CPS-GH-07 "Perfil del Cargo y FR-CPS-GH-08 "Funciones por Cargo"	
				Determinación de las Funciones del Cargo			
			RECLUTAMIENTO INTERNO	Divulgar Convocatoria		Publicaciones en la INTRANET	
				Plan de sucesión del área			
				Concurso Interno			
		RECLUTAMIENTO EXTERNO	Publicar en los medios autorizados	Publicaciones Externas			
			Comparar Candidatos frente al perfil				
			Preseleccionar y citar a proceso				
		SELECCIÓN DE PERSONAL	PRUEBAS TECNICAS	Conocimientos específicos	Personal idóneo	FR-CPS-GH-02 "Informe Proceso de Selección"	Proceso de Contratación
				Conocimientos software			
			PSICOMÉTRICAS	Personalidad			
				Competencias			
			ENTREVISTA TECNICA	Jefe inmediato			
				Jefe área			
			ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	Jefe de Gestión Humana			
			ANALISIS RESULTADOS	Calificación pruebas Psicotécnicas			
		ESTUDIO DE SEGURIDAD		Preselección de Candidatos			
	Investigación de antecedentes						
	Verificación documentación						
	Referencia ión						
VISITA DOMICILIARIA		Programación visita					
		Trazabilidad de la información					
CONTRATACIÓN	RECEPCION Y TRAMITE DE DOCUMENTOS	Examen Medico Ocupacional de Ingreso	Personal Contratado	Carpeta Contractual	Jefe de Área, Jefe Inmediato		
		Certificaciones estudios/experiencia laboral					
		Afiliación Seguridad Social					
		Apertura de Cuenta					
FIRMA DE CONTRATO Y DOCUMENTOS CONTRACTUALES	Firma funcionario						
	Firma Representante Legal						
SOCIALIZACION E INDUCCIÓN	PRESENTACIÓN COOPERATIVA	Plataforma Estratégica Cooperativa	Personal con Inducción	FR-CPS-GH-06 "Inducción Corporativa"	Jefe de Área, Jefe Inmediato		
		Reglamento Interno de Trabajo					
		Condiciones de Trabajo					
		Beneficios					
		Asignación de Herramientas de Trabajo (puesto de trabajo)					



3	COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL	ANÁLISIS DE LA REMUNERACIÓN	Equidad Interna	Políticas Salariales	Política	Consejo de Administración
				Competitividad			
			ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS	Individual			
			Grupal				
			ESQUEMAS DE RECONOCIMIENTO	Individual			
				Equipo			
		INCENTIVOS Y BENEFICIOS	PLAN DE INCENTIVOS	Diseño y aplicación	Plan de incentivos	IN-CPS-GH-01 "Bonos y Beneficios Extralegales"	Colaboradores
			PLAN DE BENEFICIOS	Diseño y aplicación			
		SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	PANORAMA DE RIESGOS	Diagnostico de Condiciones de Trabajo	Panorama	Panorama de Riesgos	COPASO
				Priorización de Riesgos			
			HIGIENE Y SEGURIDAD	Clasificación de los Factores de Riesgo	Reglamento	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	COPASO
			COPASO	Detección de condiciones y actos peligrosos	Plan de Trabajo	Acta de Reunión	Colaboradores
				Acciones de Promoción y Prevención			
			PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	Medicina Preventiva	Programa	Programa SO, Plan de Emergencias, PON	Colaboradores
			Medicina del Trabajo				
	Higiene y Seguridad Industrial						
CALIDAD DE VIDA LABORAL	BIENESTAR SOCIAL	Actividades Deportivas	Clima Organizacional Favorable	Encuesta de Clima Organizacional	Gerencia		
		Actividades Grupo Familiar					
		Integraciones					
	Comité de Convivencia						
	COMUNICACIÓN INTERNA	Intranet					
Buzón de Sugerencias							

4	DESARROLLO DEL PERSONAL	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	PLANES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Desarrollo Técnico	Personal Cap y Entren
			PLANES DE CAPACITACIÓN	Desarrollo de Competencias	
	DESARROLLO PROFESIONAL, PLANES DE CARRERA	PLAN CARRERA	EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA	Determinar Necesidades Futuras	Plan de Ca
				Capacitaciones Requeridas	
				Evaluar y Clasificar	
				Ejecución del Plan	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EVALUACION SEMESTRAL	EVALUACION SEMESTRAL	Ajuste al Cargo	Personal Ev
				Ajuste a la organización	
				Retroalimentación y Compromisos	
				Valoración por Objetivos	
MONITOREO	PLANES DE MEJORAMIENTO	CONTROL DE INDICADORES	Cumplimiento de la Planificación	Balance Sco	
			Cumplimiento de las metas		
			Oportunidades de Mejora		
			Análisis Casuística		
RELACIONES CON EL EMPLEADO	CESACIÓN Y RUPTURA LABORAL	TERMINACIÓN DE CONTRATO	Descargos	Sancion Liquidaci	
			Liquidaciones Contrato		

En la gestión del Talento Humano, es tan importante el conocimiento de los procesos y su interrelación como la definición de la misión del área de recursos humanos bajo la cual se podrán establecer el direccionamiento estratégico de cada uno de los subprocesos en la contribución de la misión del área y en la alineación con la estrategia de la cooperativa.

De acuerdo con lo anterior y basado en los resultados de los instrumentos aplicados al personal de la cooperativa, se ha definido para el área de Gestión Humana de Cooprosol la siguiente misión: Apoyar a la organización en la administración de la cultura organizacional a través de la gestión del ambiente laboral que permita atraer, retener y desarrollar talento humano competente afín a la estrategia del negocio, que genere valor y mejore la productividad de los procesos".

De igual forma se ha definido para el área de Gestión Humana de Cooprosol la siguiente Visión: Para el 2017 gestión humana será reconocido como socio estratégico en la cooperativa, por la calidad de sus procesos y servicios y por el compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Una vez definida la Misión y la Visión de Gestión dentro de la organización, se puede obtener el direccionamiento estratégico de cada uno de los procesos y como cada uno de ellos le apunta a la misión del área lo cual se puede evidenciar en la figura 13.

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCTRICES CLAVE</b></p> <p><b>PROCESOS</b></p>	Gestión del ambiente laboral	Atraer y retener talento humano competente	Alineado a la estrategia del negocio	Generador de valor	Aumento de la productividad	Mejora de los procesos
Organización y planificación del área de Gestión Humana	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Incorporación y adaptación de las personas a la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compensación, bienestar y salud de las personas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo del personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relaciones con el empleado	✓					

Figura 13, relaciona el direccionamiento estratégico de los procesos.

De igual forma y con base en el Planteamiento estratégico de la cooperativa y los resultados de los instrumentos aplicados, se realizó un análisis de fuerzas, cuyo resultado permitió establecer las fuerzas a favor y en contra de carácter interno y externo, una vez realizado el análisis de fuerzas, se plantearon las estrategias para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, estas fueron planteadas para ejecutar a corto, mediano y largo plazo y se vincularon a los procesos de Gestión Humana mediante los cuales se apalancan, lo cual se puede identificar en la tabla 2.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se han definido estrategias para la intervención, las cuales se pueden evidenciar en la tabla 2.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCION		
ESTRATEGIAS	PLAZO	PROCESO
Fortalecer el proceso de inducción y re inducción enfatizando en las responsabilidades y alcance que cada colaborador tiene desde su cargo, utilizando el manual de funciones y responsabilidades y el organigrama	CP	Incorporación y adaptación de las personas a la organización
Fortalecer el conocimiento del negocio por parte de los colaboradores: Estructurar una feria de conocimiento que permita acercar a los colaboradores a los roles y responsabilidades que cada uno desempeña dentro la cooperativa y las interrelaciones entre procesos	CP	Incorporación y adaptación de las personas a la organización
Fortalecer el conocimiento del negocio por parte de los colaboradores: Estructurar una feria de conocimiento que permita acercar a los colaboradores a los roles y responsabilidades que cada uno desempeña dentro la cooperativa y las interrelaciones entre procesos	CP	Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Documentar una política de compromiso con la gestión del ambiente laboral por parte de la alta gerencia	<b>CP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Garantizar el flujo contacto de información organizacional y propiciar canales de consulta	<b>CP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Mantener actualizada la información que se publica en la intranet y realizar actividades encaminadas a la consulta frecuente de este medio	<b>CP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Promover estilos de vida y trabajo saludable	<b>CP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Fortalecer el plan de beneficios basado en las necesidades actuales de los colaboradores	<b>MP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Diseñar e implementar del plan estratégico y un cuadro de mando integral para recursos humanos	<b>MP</b>	Organización y planificación del área de Gestión Humana
Identificar e implementar mecanismos de comunicación interna novedosos que impacten a los grupos de interés	<b>MP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Maximizar la optimización de recursos de aliados estratégicos en la ejecución de planes de bienestar, capacitación y Seguridad y salud en el trabajo	<b>MP</b>	Organización y planificación del área de Gestión Humana
Diseñar planes de retención para el personal especializado	<b>MP</b>	Desarrollo del personal
Diseño de esquema de pago variable y/o por resultados	<b>MP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Diseño e implementación de planes de carrera y sucesión	<b>LP</b>	Desarrollo del personal
Realizar un análisis de equidad interna y los ajustes pertinentes conforme a la disponibilidad económica de la cooperativa	<b>LP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Definición y ejecución conjunta (aliados estratégicos del sector) de actividades encaminadas al bienestar, desarrollo y seguridad y salud en el trabajo para procurar el aprovechamiento de recursos	<b>LP</b>	Compensación, Bienestar y Salud de las personas
Realizar acuerdos de respeto mutuo con los competidores directos	<b>LP</b>	Organización y planificación del área de Gestión Humana

La tabla 2 relaciona el listado de estrategias sugeridas para la intervención desde el área de Gestión Humana de acuerdo con el análisis realizado.

A partir de la Tabla 2. Se define mapa estratégico con las estrategias de corto y mediano plazo, el cual se puede apreciar en la figura 14.

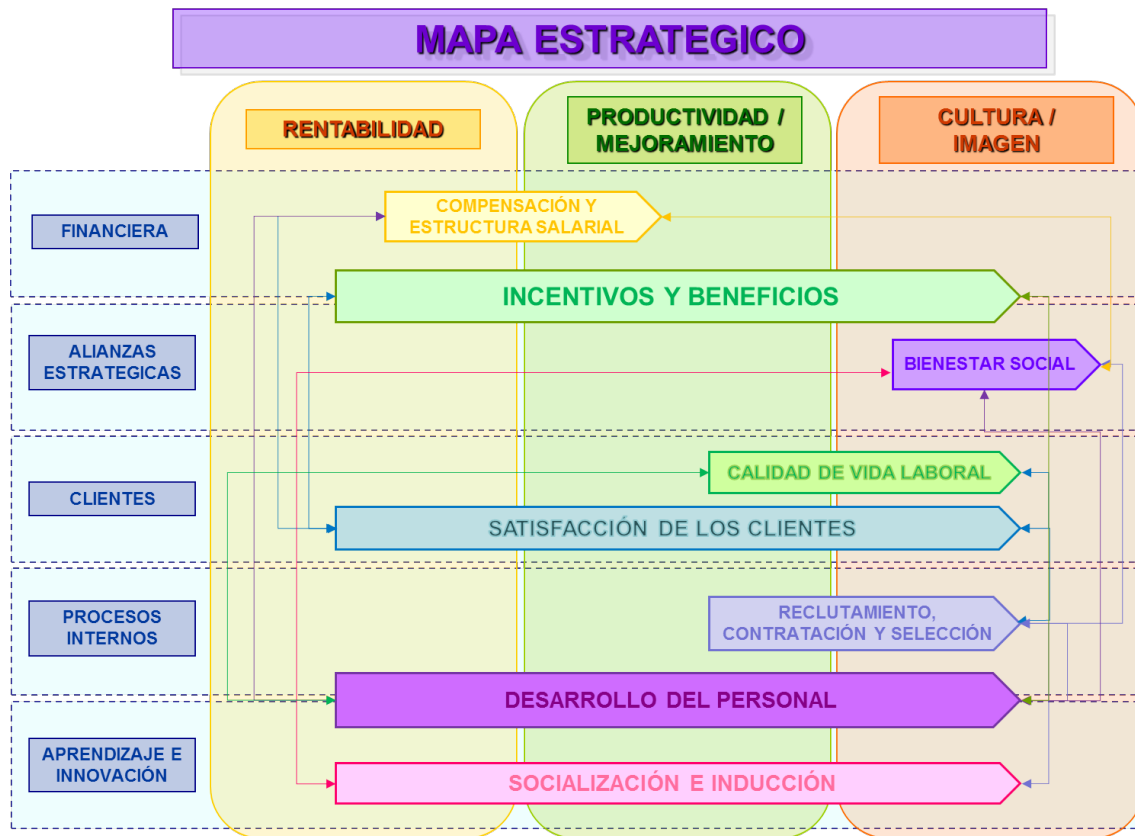


Figura 14. Relaciona el mapa de estratégico de Gestión Humana.

A partir del mapa estratégico y la visión de Gestión Humana se establecen los indicadores que permiten hacer la medición de las estrategias definidas, los cuales se relacionan en la figura 15, mediante un Modelo de Balanced Score Card.

	Cómo lo voy a medir (en palabras)	Meta (expresada en una cifra)	Indicador (una razón. Ej: actuado /meta * 100 = % realizado)	Encargado de medición	Encargado de gestión	Frecuencia
<b>R 1</b>	Disminución de costos por reprocesos de inducción y entrenamiento en puesto de trabajo.	Disminuir en x% los costos en reprocesos de inducción y entrenamiento	Costos generados por reprocesos de inducción y entrenamiento mensuales	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Mensual
<b>P 1</b>	Mantener la calidad del proceso productivo.	Devoluciones inferiores al 10%	Total devoluciones / Total libranzas analizadas *100	Outsourcing de crédito	Operaciones Comerciales	Mensual
<b>C 1</b>	Nivel adaptación a la cultura organizacional	0 procesos disciplinarios por incumplimiento a políticas, reglamentos, procedimientos,	# de procesos disciplinarios por incumplimiento a políticas, reglamentos, procedimientos	Jefe de Gestión Humana	Líderes de proceso	Al corte del periodo de prueba

55  
PLAN ESTRATÉGICO GESTION HUMANA

		procedimientos establecidos por la cooperativa	establecidos por la cooperativa			
R 2	Cumplimiento de ventas	Cumplimiento de ventas en un 85%	Ventas / Presupuesto de ventas para el periodo *100	Operaciones Comerciales	Área Comercial	Mensual
P 2	calidad del servicio visto en términos de reprocesos	Devoluciones inferiores al 10%	Total devoluciones / Total libranzas analizadas *100	Outsourcing de crédito		
C 2	mantener un clima laboral armónico y encuesta de bienestar	30% de factores intervenidos	Numero de factores en riesgo intralaborales intervenidos / Número de factores en riesgo intralaborales identificados en encuesta de riesgo psicosocial	Jefe de Gestión Humana	Alta gerencia	Anual
C3	Mantener un clima laboral armónico (encuesta clima laboral)	50% de factores intervenidos	Numero de factores en riesgo intralaborales intervenidos / Número de factores en riesgo intralaborales identificados en encuesta de clima laboral.	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Semestral
C4	Nivel de consulta de los colaboradores de la intranet.	90% de colaboradores que consultan la intranet	Número de colaboradores que consultan la intranet / Número total de colaboradores.	Analista de Tecnología	Líderes de proceso	Mensual
R5	Incremento de ventas de servicios	Cumplimiento de ventas en un 85%	Ventas / Presupuesto de ventas para el periodo *100	Operaciones Comerciales	Área Comercial	Mensual
P5	Cumplimiento de horas hombre programadas para trabajar.	95% de horas hombre laboradas con respecto a las programadas	Horas hombre trabajadas / horas hombre programadas	Jefe de Gestión Humana	Líderes de proceso	Mensual
C5	Reducción de ausentismo	5% de ausentismo	Horas hombre ausentes / horas hombre trabajadas	Jefe de Gestión Humana	Cada colaborador	Mensual
R6	Disminución de costos en proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.	Disminuir en un 5% los costos por rotación de personal	Costos de los procesos de selección fracasados / Total costos procesos de selección	Jefe de Gestión Humana	Líderes de Proceso	Mensual
P6	Cumplimiento de metas de producción o ventas.	Cumplimiento del 85% de las metas establecidas	Metas cumplidas Vs Metas establecidas	Líderes de proceso	Líderes de proceso	Mensual
C6	Disminución rotación de personal	Disminución en un 5% la rotación de personal	Número de personal retirado / Total de colaboradores *100	Jefe de Gestión Humana	Líderes de proceso	Mensual
R7	Aumento de los Excedentes de la Cooperativa	Incremento Excedentes en un 10%	Total de ingresos – costos operacionales	Consejo de Administración	Gerencia y la Subgerencia	Anual
P7	Aumento de niveles productivos	Número de créditos por libranza efectuados en el periodo.	Número de créditos realizados en el periodo / Numero de créditos propuestos para el periodo	Operaciones Comerciales	Área Comercial y Gerencia General	Mensual
C7	Nivel de cumplimiento de BSC	Cumplimiento del 95% de los indicadores del BSC	Número de indicadores cumplidos/ Número total de indicadores del BSC	Gerencia y Subgerencia	Líderes de Proceso	Mensual
C8	Cobertura vs necesidades detectadas	Cobertura del 100% de necesidades detectadas	Número de mecanismos efectivos / Número de necesidades identificadas	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Trimestral
R9	Disminución de	5% de reducción de	Presupuesto total de	Subgerencia	Jefe de	Anual

56  
PLAN ESTRATÉGICO GESTION HUMANA

	costos en el presupuesto de gestión humana	presupuesto por aprovechamiento reinversión aliados estratégicos.	gestión humana – recurso aprovechado por reinversión	Administrativa – Financiera	Gestión Humana	
<b>R10</b>	Disminución de costos en proceso de incorporación y adaptación del personal especializado.	Disminuir en 5% los costos generados por rotación de personal especializado.	Costos generados por rotación de personal especializado	Jefe de Gestión Humana	Líderes de proceso	Mensual
<b>R10</b>	Fidelización del cliente	Mantener en un 90% los clientes	Clientes mantenidos en el periodo/ Clientes existentes en el periodo anterior	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Mensual
<b>R10</b>	Satisfacción del cliente	% de quejas por cambio de personal especializado	Número de quejas por cambio de personal especializado / Número total de quejas *100	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Mensual
<b>P10</b>	Cumplimiento de metas de producción o ventas	Cumplimiento del 85% de las metas establecidas	Metas cumplidas Vs Metas establecidas	Operaciones Comerciales	Área Comercial	Mensual
<b>C10</b>	Disminución rotación de personal especializado	Disminución en un 5% de rotación de personal especializado	Número de personal especializado que renuncian/ Número total de personal especializado *100	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Mensual
<b>R11</b>	Incremento en las ventas	Incremento en un 10% en las ventas	Total de ventas realizadas – total de ventas esperadas	Operaciones Comerciales	Área Comercial	Mensual
<b>R11</b>	Atracción de nuevos asociados	Número de nuevos asociados	Número de clientes asociados / Número total de asociados	Operaciones Comerciales	Área Comercial	Mensual
<b>P11</b>	Cumplimiento de metas	Cumplimiento del 90% de las metas establecidas	Metas cumplidas Vs Metas establecidas	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Mensual
<b>C11</b>	Nivel de cumplimiento de BSC	Cumplimiento del 95% de los indicadores del BSC	Número de indicadores cumplidos/ Número total de indicadores del BSC	Gerencia y Subgerencia	Líderes de Proceso	Mensual



## **CONCLUSIONES**

Como objetivo fundamental del presente ensayo se planteó el diseño y estructuración del Plan Estratégico del proceso de Gestión Humana alineándolo a la estrategia de negocio de COOPROSOL, ejercicio que inicio a partir de diferentes insumos de información tales como la plataforma estratégica de la Cooperativa, resultados obtenidos de las encuestas y el análisis de fuerzas. Tal y como se define el proceso, los insumos fueron transformados a partir de diversas técnicas para obtener como resultado, la consecución de los objetivos específicos planteados a) Definir el Plan Estratégico de Gestión Humana, b) estructurar los Procesos de Gestión Humana conforme el Plan Estratégico y c) Estructurar el Balance Score Card de Gestión Humana.

Dicha transformación, generadora de valor tanto para la Cooperativa como para las presentes, fomentan el afianzamiento profesional de las herramientas mediante las cuales, el proceso de Gestión Humana logra posicionarse como socio estratégico al interior de la cooperativa.

Como aporte principal, el Diseño del Plan Estratégico se tomó como una propuesta estructural que determina un giro significativo en la operación del área al interior de la Cooperativa; es el inicio de la re-construcción de una perspectiva a partir de la cual se percibe al proceso de gestión Humana desde su impacto en la gestión corporativa y la alineación de la cultura organizacional.

Lo anterior confirma lo expuesto en la Hipótesis de trabajo, pues la organización de los procesos y actividades de gestión humana mediante un plan estratégico unido a la elaboración del cuadro de mando integral, aportan y genera directamente un posicionamiento del proceso como socio estratégico de negocio y redundan en una mayor satisfacción del cliente interno con respecto a los productos o servicios ofrecidos.

Es de anotar que en el desarrollo y aplicación del contenido temático son diferentes las variables que se encuentran ajustadas dado el sector económico en el cual se encuentra inmersa la Cooperativa. Para el caso particular, se excluyó en la definición de los subprocesos de Gestión Humana los relacionados con negociación colectiva - pacto colectivo y relaciones con el sindicato, debido a que en la cooperativa no se encuentra constituidas figuras sindicales.

Igualmente atendiendo a la normatividad reciente en materia de Salud Ocupacional se denominó el subproceso Sistema de seguridad y salud en el trabajo y no higiene y seguridad industrial para efectos del desarrollo constante y amplitud temática observada en este campo de aplicación.

Con respecto a las técnicas de representación de la información tales como mapas, caracterizaciones, árbol de procesos, etc., constituyeron una carta de navegación para dimensionar las conexiones, interrelaciones y sincronías existentes en las diferentes etapas de construcción del Plan estratégico y de los contenidos estructurales del proceso de Gestión Humana.

Las anteriores técnicas recogen datos de quienes podrían configurarse como la principal y más significativa fuente de información, dado que son sus necesidades o requerimientos la entrada del proceso de gestión humana y la satisfacción de sus necesidades el fin. Dichas necesidades fueron exploradas mediante herramientas principalmente cualitativas y de las cuales se obtuvo resultados en relación a temas de bienestar, desarrollo personal y en general a gestionar adecuadamente el ambiente laboral.

En coherencia con lo anterior, el diagnóstico realizado evidenció que efectivamente el proceso de bienestar en la cooperativa se encuentra en una fase de desarrollo básico, razón por la cual direcciono el énfasis en la misión y el desarrollo de las iniciativas estratégicas centradas en la cultura organizacional. Las necesidades sentidas o manifiestas fueron eje principal en la definición de las estrategias de intervención, afianzando la certeza del impacto del Plan estratégico sobre sus clientes directos.

Atendiendo a lo anterior y con el objeto de transformar la perspectiva operativa del área de Gestión Humana se diseñó la herramienta de cuadro de mando integral que permitirá medir el impacto de las acciones del proceso y así determinar planes de mejoramiento continuo y control de la calidad de las actividades desarrolladas.

En el presente planteamiento estratégico se fundamenta en el modelo de procesos, es decir, en una serie de actividades interrelacionadas que transforman entradas en resultados con valor agregado. El valor agregado se evidencia en el diseño del planteamiento estratégico de Gestión humana desde una perspectiva de innovación, que permite la alineación del área con la estrategia organizacional, que demuestra que las organizaciones que se centran no solo en el diseño sino en la implementación de una estrategia, obtienen el factor diferenciador de éxito.

Y es este factor diferenciador de éxito el que se desea desarrollar no lo en el campo del proceso de Gestión Humana sino también como profesionales especializados en el campo de la Gerencia del Talento Humano. Es a partir de la experiencia obtenida en el presente ensayo que se evidenció la necesidad de contar con competencias como el pensamiento estratégico que permita efectuar alianzas estratégicas para apalancar no solo los subprocesos del área sino sus las propuestas de mejoramiento y por ende la efectividad y eficiencia del macro-proceso de Gestión Humana.

Es una invitación a re direccionar el actuar como Gerentes de Talento Humano y de paso la forma de entender la realidad corporativa en la que nos vemos enfrentados diariamente no solo en entidades como la Cooperativa sino en las demás empresas del sector real.

Con el desarrollo del tema se afianzaron conocimientos organizacionales, se reconocieron debilidades y se articuló la teoría con las necesidades detectadas en la organización para obtener como resultado un documento de soporte para una Gestión Estratégica en la Gerencia del talento Humano para una entidad Cooperativa.

## **REFERENCIAS**

Agudelo, L. & Escobar, J. (2010). Gestión por procesos. Editorial Kimpres LTDA. Medellín.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RRHH. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8va Ed). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ra Ed), México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Editorial Ecoe. Bogotá.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (11va Ed). Person.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI (2da Ed). Madrid, España: McGraw Hil; Interamericana de España.

Dolan S, Valle R, Jackson S, Schuler R. (2007). La gestión de los recursos humanos (3ra Ed). Madrid, España: McGraw Hill Interamericana

García, S. M., Murillo, V. G. & González, O., C. (2011). Los Macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle S.A.

Gómez, L, Balkin, D y Cardy, R (2008). Gestión de Recursos Humanos (5ta Ed). Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2006). Estrategia: Diseña y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. Ediciones Deusto. Barcelona.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mariño, H. (2001). Gerencia de Procesos. Bogotá, Colombia: Alfaomega.

Nieto, L., C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana.

Revista Escuela de Administración de Negocios, 74, 120 – 136. Bogotá, Colombia.

Stoner, J. A., Freeman, R., E. y Gilbert, D. (1996). Administración (6ª Ed). Prentice Hall.

Werther, W., B. y Davis., K. (2008). Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas (6ta Ed). Mc Graw Hill Interamericana.

## APÉNDICE 1

### Encuesta de percepción de cliente Interno

COOPERATIVA COOPROSOL							
ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL ÁREA GESTIÓN HUMANA 2014							
Estimad@ funcionari@, para el Grupo de Gestión Humana, es importante conocer su percepción acerca de algunos elementos claves relacionados con el área de Gestión Humana y su trabajo al interior de la Cooperativa, por favor conteste cada pregunta de acuerdo a la escala de calificación o marque con una X según corresponda.							
DATOS GENERALES							
<b>Área / Cargo:</b>							
<b>Gen ero</b>	Femenino	<b>Eda d</b>	<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años	<b>Antigüedad en la Cooperativ a</b>	<input type="checkbox"/>	Menor a 3 meses
	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años		<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 6 meses
	Masculino		<input type="checkbox"/>	De 36 a 45 años		<input type="checkbox"/>	Entre 6 meses y 1 año
	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	De 46 a 55 años		<input type="checkbox"/>	Entre 1 a 3 años
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	56 años o más		<input type="checkbox"/>	Mayor a 3 años
CRITERIO 1: PERCEPCIÓN							
De las actividades relacionadas a continuación, asigne un valor entre 1 a 20 de acuerdo al orden de importancia para la Cooperativa, siendo 1 la más importante y 20 la menos importante							
Cazador de Talento		Planificador de vida y carrera					
Asesor en esquemas de contratación		Promotor de Autocuidado y vida saludable					
Gestor de la evaluación con equidad		Desarrollador de estructuras organizacionales					
Promotor del desarrollo del personal		Asesor de buenas prácticas laborales					
Gestor de Competencias		Consultor de vida					
Gestor del Cambio		Consultor de emprendimiento					
Luchador por la responsabilidad social		Aliado estratégico de la alta dirección					
Promotor de valores organizacionales		Promotor de la competitividad salarial					
Hábil comunicador		Impulsador de una Ambiente laboral sano					
Guía de los empleados		Experto en modelos de aprendizaje					
CRITERIO 2: SATISFACCIÓN							

Califique de 1 a 4 el nivel de satisfacción en su relación con el área de Gestión Humana. Donde 1 es Insatisfecho, 2 Poco Satisfecho, 3. Algo Satisfecho y 4. Satisfecho				
El trato brindado por el personal del área				
La oportunidad de Respuesta brindada a su requerimiento				
La calidad del servicio brindado en sus procesos				
El profesionalismo del personal al brindar una solución				
<b>CRITERIO 3: COMPROMISO</b>				
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
¿Las actividades de capacitación que programa el área de Gestión Humana son de utilidad en el desarrollo de su trabajo?				
¿Las actividades de bienestar que programa el área de Gestión Humana contribuyen a su calidad de vida?				
¿Participa activamente en las actividades de bienestar desarrolladas por el área de Gestión Humana?				
<b>Expresa en una frase que espera usted del área de Gestión Humana de la Cooperativa.</b>				
<b>Expresa según su opinión que procesos y/ o actividades adicionales debería tener el área de Gestión Humana en la Cooperativa</b>				
<b>Expresa según su opinión que procesos no son necesarios en el área de Gestión Humana de la Cooperativa</b>				

## **APÉNDICE 2**

### Encuesta Misión y Visión de Gestión Humana

Parte. 1

### **MISIÓN**

A continuación conteste de manera honesta e individual las siguientes preguntas:

1. Cuáles son los productos del proceso de gestión humana?

.....

2. Para que existe el proceso de gestión humana dentro de la cooperativa?

.....



**Parte. 2**  
**VISIÓN**

Ud. se encuentra soñado que está trabajando en el mejor lugar del mundo y alrededor todo es armonía, felicidad, compromiso y pasión. Se despierta del sueño y responde las siguientes preguntas:

1. Como es el proceso de gestión humana de sus sueños?

.....

2. Qué necesitamos para hacer realidad ese sueño?

.....

3. Porque era reconocido ese proceso dentro de la organización?

.....