

**DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO
DEL BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL**

**ASTRID ARENAS CUELLO
SILVIA MARTÍNEZ MELGAREJO
ALEJANDRA NOGUERA VELÁSQUEZ
DIANA CATHERINE PÉREZ BUITRAGO**

**DIRECTOR
CAMILO ALMONACID NIÑO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
COHORTE L
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
BOGOTÁ D.C.**

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el modelo del área de Gestión Humana que mejor se ajusta a la estrategia organizacional del Banco Cooperativo Coopcentral?

Objetivo General

Diseñar un modelo flexible, adaptable y ajustable para el área de Gestión Humana en función de la estrategia organizacional del Banco Cooperativo Coopcentral.

Objetivos Específicos

- Revisar fuentes bibliográficas de los nuevos modelos de Gestión Humana.
- Describir el entorno actual y prácticas del área de Gestión Humana del Banco Cooperativo Coopcentral.
- Alinear las características de los nuevos modelos aplicables al contexto actual del área de Gestión Humana del Banco Cooperativo Coopcentral.

Descripción de la Problemática

En la actualidad el Banco Cooperativo Coopcentral ha desarrollado una estrategia de negocio centrándose en los procesos comerciales y financieros para lograr la apertura de nuevos mercados, consecución de clientes y aumentar la utilidad de la organización. El banco ha buscado incentivar el rol de los colaboradores en el cumplimiento de la estrategia a través del área de Gestión Humana para lograr las metas u objetivos planteados.

Sin embargo, el área de Gestión Humana se ha limitado a llevar a cabo los procesos de selección, contratación, formación y bienestar, los cuales prevalecen sobre el componente de planeación estratégica que debería representar. Es así como esta área, no está involucrada en la definición de la estrategia por parte de la alta gerencia, siendo esto primordial para una organización alineada en pro de la misma, que le permita tomar y ejecutar decisiones efectivas.

Antecedentes

El Banco Cooperativo Coopcentral es una entidad que nace en San Gil departamento de Santander el 30 de octubre de 1964, como respuesta a las necesidades financieras de las comunidades campesinas de las provincias del departamento. Su fundador, el Padre Ramón González Parra, conocedor de un modelo cooperativo implementado en Canadá decide iniciar dicho proyecto en aras de mejorar la calidad de vida de todas las personas que habitaban la región.

Durante estos 50 años, Coopcentral ha evolucionado ya que pasó de ser una cooperativa a un Organismo de Grado Superior, es decir, una entidad conformada por cooperativas y entidades del sector solidario con el fin de apoyarse económica, social y culturalmente. Ante un nuevo proceso de transformación para ampliar los productos y servicios, base social, patrimonio y aumentar clientes, se inicia un proceso de conversión que desde hace 3 años se consolida y permite el funcionamiento de Coopcentral como el único Banco Cooperativo en Colombia orientado a la sostenibilidad y consolidación de dicho sector.

Sin embargo, ésta transformación no solo se genera externamente, también se evidencia que todos los colaboradores son parte importante de este proceso, se enfrentan a esos cambios exigentes por el mercado y por la transformación cultural de pasar de ser una “Cooperativa” a ser un Banco. Es por esto, que Gestión Humana juega un papel muy importante a la hora de definir la estrategia organizacional, pues es esta área la encargada de sensibilizar, orientar y acompañar la adopción e interiorización de la misma en todos los colaboradores.

A continuación se presenta un paralelo que permite evidenciar los cambios que se están dando internamente y el por qué la necesidad de convertir a Gestión Humana como aliado estratégico del Banco:

Tabla 1

Paralelo antes y ahora de Gestión Humana

Antes de la Conversión	Escenario actual
Los funcionarios desconocen la estrategia, metas e indicadores	Se está alineando todas las áreas y oficinas en la estrategia del Banco.
Cultura basada en principios y valores cooperativos.	Cultura orientada a lograr la felicidad con calidad vida en el trabajo y excelencia en labores desempeñadas
255 colaboradores	Aumento del 17% en la planta del personal durante los 2 últimos años
Definición de metas e indicadores presupuestales	Definición de un cuadro de mando integral “Balance Score Card”
Evaluación del desempeño anual	Implementación de un Modelo de Gestión del Desempeño
Se contaba con un plan de capacitación	Plan de Formación Institucional orientado a fortalecer competencias personales y profesionales en función de la estrategia.
Competencias definidas por cumplir	Interiorización de Competencias Organizacionales y de Liderazgo en función de la estrategia.
Atención y servicio al cliente sin ningún esquema	Implementación de un Modelo de Cultura de Servicio del Banco
Identidad corporativa vista como un elemento insignificante en el sentido de pertenencia	Refuerzo de Identidad organizacional como un elemento principal en la retención y aumento del compromiso en los colaboradores
Salario mensual	Estudiando viabilidad de un esquema de compensación y reconocimiento.
Gestión Humana vista como un área operativa	Gestión Humana vista como un área estratégica.

Justificación

En los últimos años la dinámica empresarial ha cambiado determinantemente, la globalización y la apertura económica han obligado a las organizaciones a generar estrategias en función de la competitividad, teniendo como principales objetivos la generación de valor y la sostenibilidad del negocio. En función de lo anterior, se hace necesario mantener un nivel de interacción óptimo con los Stakeholders que hacen parte de la organización y en este caso el talento humano (colaboradores) como el pilar fundamental para la continuidad del Banco. Todo esto ha cambiado la percepción del componente humano de la organización, dejando de ser un capital que aporta un recurso a ser un talento que necesita fortalecerse personal y profesionalmente, empoderarse de su rol y orientarse al cumplimiento de las necesidades de la organización.

De esta manera, por las múltiples causas asociadas, se busca que el Banco Cooperativo Coopcentral involucre al área de Gestión Humana como estrategia del negocio, dando la oportunidad a esta dependencia para generar los cambios culturales que determinan la integración de toda la organización, impactando directamente sobre la calidad del servicio al cliente interno y externo.

Finalmente no se puede olvidar que los mejores logros dentro de una empresa, provienen de buenas decisiones estratégicas que aseguren la efectividad, combinado con diseño, tecnología e innovación, logrando un cambio dentro de la misma; de manera que la formulación, ejecución y evaluación de un modelo estratégico sea determinante para llevar a cabo los procesos inherentes al área y en relación con la organización.

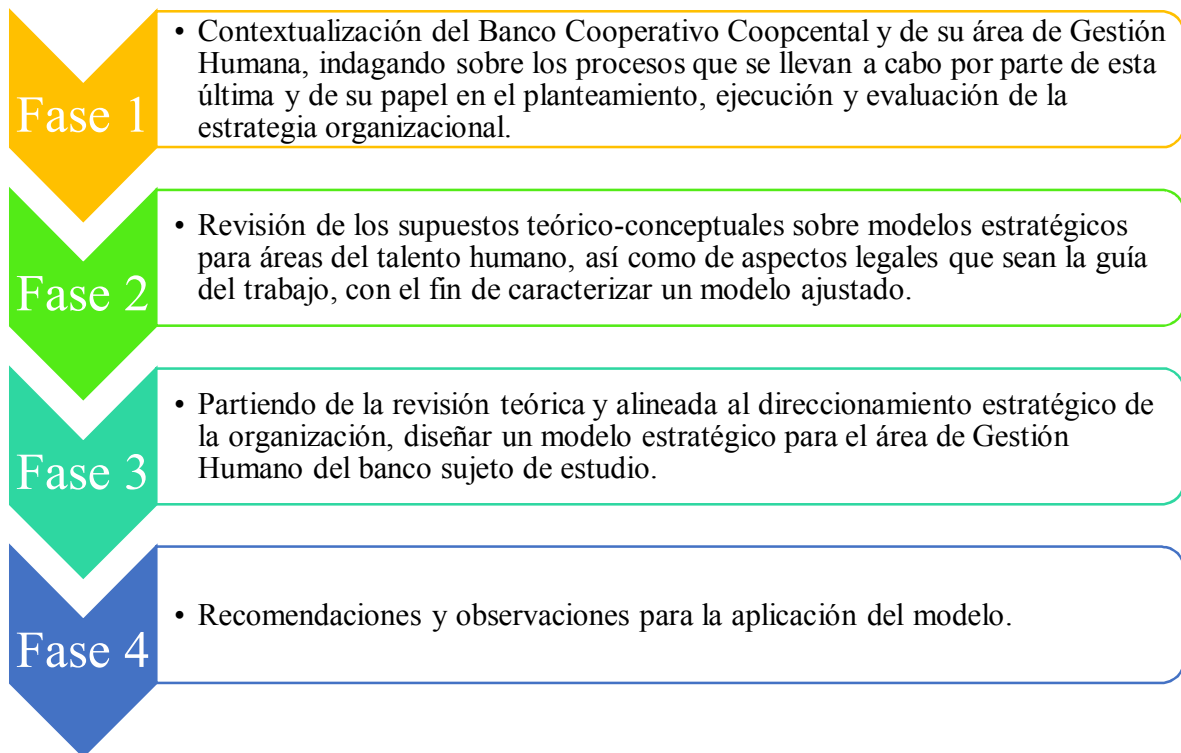
Alcance

Se busca la elaboración de un modelo que le permita al área de Gestión Humana ser parte del grupo misional de la organización, que aporte resultados positivos e ideas para el planteamiento y cumplimiento exitoso de la estrategia del negocio

Metodología

El presente trabajo es de tipo descriptivo, a partir de una revisión bibliográfica de temas relacionados con estrategia organizacional, talento humano, modelos estratégicos de gestión y tendencias actuales de la gestión del talento, entre otros. Teniendo en cuenta los resultados de esta revisión, se identificarán los aspectos que integran actualmente el área de Gestión Humana del Banco Cooperativo Coopcentral, con el fin de establecer estratégicamente los factores determinantes del desarrollo del modelo.

Procedimiento



Marco Teórico

La concepción de organización durante muchos años ha sido la de una industria que vive en función de la producción, donde el ser humano no es más que un recurso que se debe explotar para el cumplimiento de estos resultados, es por esto que los procesos de Gestión Humana se han centrado en actividades netamente operativas y puntuales, ignorando por completo componentes físicos y psicológicos que afectan directamente el desempeño del personal y por consiguiente de la empresa.

Lo anterior era consecuencia, entre otras cosas, de un mercado estable, predecible y controlable que exigía poca competitividad y por lo tanto mínimos retos organizacionales; sin embargo, el panorama actual se ha transformado considerablemente, hoy las empresas se desenvuelven en un entorno complejo y caótico, obligándolas a desarrollar estrategias de innovación y adaptación constantemente. Es así que se ha entrado en un proceso de cambio de paradigma regido por la productividad con base en la potencialización de las personas, en pro de la generación de valor, permitiendo a las compañías ser sostenibles y sustentables (Ospina-Jiménez, 2010).

De la misma manera ha sido determinante la alineación de la Gestión Humana con los cambios tecnológicos, que explican en gran parte el crecimiento económico, traduciéndose en procesos de generación, distribución, transacción y transformación del conocimiento (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013). De esta forma Gestión Humana enfrenta el desafío de asumir una posición estratégica, ya que siendo un puente entre la dirección y la operación se impulsa a la organización a orientarse hacia los comportamientos de las personas y por lo tanto a su desempeño (Bossidy & Charan, 2008 citado por Ospina-Jiménez, 2010).

Es por esto que el abordaje del concepto de talento debe enfocarse en un sentido holístico, en un primer momento abordándolo a nivel individual potencializando cada uno de sus componentes: conocimiento, habilidad, juicio/análisis y actitud (Chiavenato, 2009) y paralelamente estructurando las empresas entorno al funcionamiento de grupos autónomos, trabajo en redes interconectadas, generación de confianza, polivalencia de roles, construcción de capital social, gestión del cambio a partir de la investigación de mercados, entre otros (Calderón-Hernández,

Naranjo-Valencia & Álvarez-Giraldo, 2010; Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013).

En definitiva en el contexto actual predomina un cambio de paradigma empresarial encaminado a incrementar la productividad y competitividad, teniendo como eje central la participación conjunta de colaboradores y directivos en función del direccionamiento colectivo que converge hacia el bien común. Para esto es determinante la influencia de líderes preferiblemente participativos, (Millán, 2014) y gestores de cambio en la expansión de la visión de dos ejes fundamentales para el trabajador: el profesional y el personal (Figura 1), de manera que si se desarrollan estrategias que hagan frente a estos aspectos, se garantiza el mantenimiento y evolución de un grupo humano con formación tanto a nivel técnico como integral del ser (Saldarriaga, 2008; Suarez, 2011).

Figura 1. Ejes del Trabajador



Una vez analizado el panorama actual del área de Gestión Humana en las empresas, es determinante estudiar algunos modelos propuestos que contribuyen al nuevo paradigma de la gestión.

Modelos de Gestión Humana

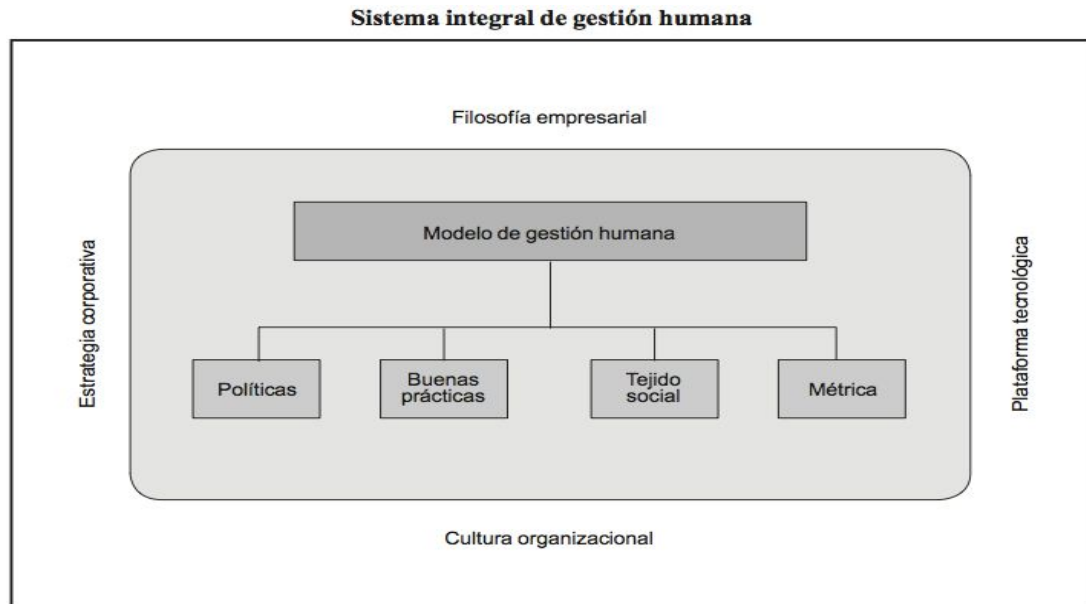
Sistema Integral De Gestión Humana De Gregorio Calderón, Julia Naranjo y Claudia Álvarez

Realizaron un estudio dirigido a analizar el papel estratégico y de generación de valor de las áreas de Gestión Humana de las empresas colombianas, a partir de esto diseñan un sistema integrado cohesionado al ámbito organizacional, en el exponen cuatro elementos esenciales: políticas organizacionales, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición. (Calderón-Hernández, Naranjo-Valencia y Álvarez-Giraldo, 2010)

Sobre las *políticas* afirman que son guías de acción que reflejan la promesa de valor de la empresa con sus trabajadores, así como el compromiso y las expectativas de los mismos con la organización. En referencia a las *buenas prácticas* se refieren a la creación e implementación de métodos consistentes (sistema de buenas prácticas que se complementan entre sí) y coherentes (alineadas con la estrategia organizacional) con el ámbito de ejecución, que lleven a la empresa a tener una ventaja competitiva, involucrando aspectos como motivación, identidad organizacional, confianza y compromiso, entre otros. (Calderón-Hernández, et.al., 2010).

Respecto al *tejido social* hablan de la importancia de que las políticas y buenas prácticas vayan encaminadas a incentivar el compromiso y la integración de los ejes personal y profesional. Finalmente el *sistema de indicadores* con la función de exponer los resultados en pro del negocio. Todo lo anterior enmarcado en la filosofía empresarial, la cultura organizacional, estrategia corporativa y una plataforma tecnológica (Figura 2).

Figura 2. Sistema Integral de gestión humana (Calderón-Hernández, Naranjo-Valencia y Álvarez-Giraldo, 2010).



Modelo Estratégico de Henry Ospina

Por su parte Henry Ospina describe en su investigación varios elementos que contribuyen al desarrollo de un modelo estratégico de la Gestión Humana resaltando:

- La orientación de la gerencia del talento humano de afuera hacia adentro, esto permite entender primero las necesidades del cliente, el mercado y la competencia.
- El diseño de la organización hacia el alto desempeño, para lo cual el área de Gestión Humana está obligada a reorganizarse y reinventarse constantemente de acuerdo a las necesidades del negocio.
- La importancia de asumir nuevos retos con los empleados con respecto a la creación de valor y del trabajo con sentido. Es así como tienen un rol fundamental: la sinceridad como medio para formar una relación de confianza con los empleados, fomentar su compromiso, Employment Branding o generación de marca de empresa con el fin de crear una experiencia distintiva en los colaboradores.
- El desarrollo del perfil de los líderes y profesionales de la Gestión Humana, enfocado en un rol tanto administrativo como estratégico, todo en pro de los trabajadores.

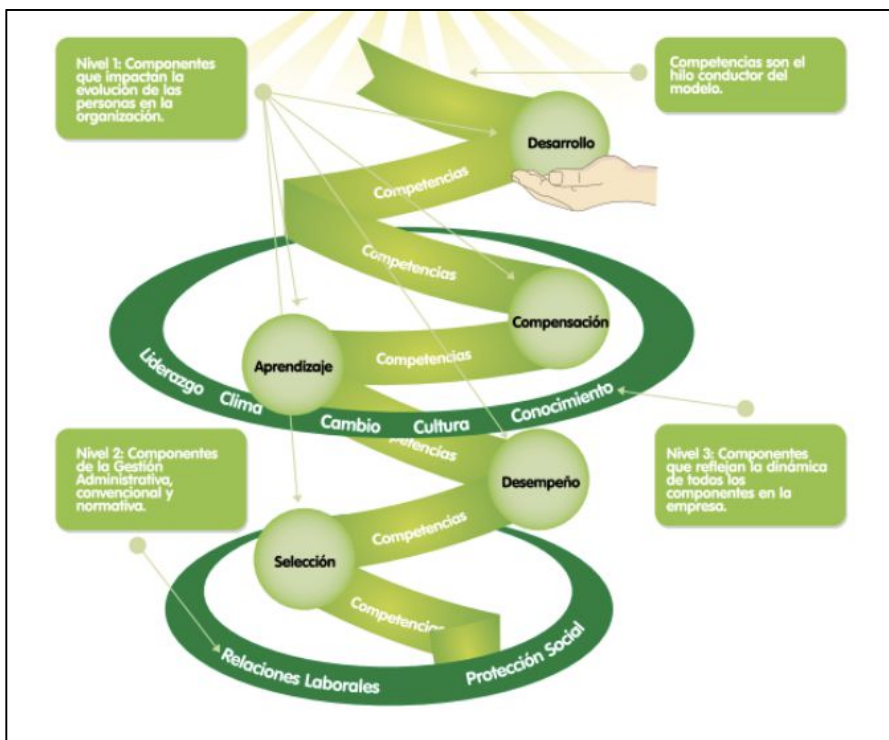
- La medición de los aportes de la gestión en los resultados de la organización y la orientación hacia los grupos de interés (Stakeholders) (Ospina, 2010).

Modelo para el Gerenciamiento del Talento Humano de EPM.

Con el fin de consolidarse en el mercado y generar valor competitivo, Empresas Públicas de Medellín se encaminó hacia un rediseño empresarial, partiendo de un modelo de gestión humana alineado a la estrategia de consolidación de la organización. En este modelo se definen tres niveles de interacción, partiendo de las competencias organizacionales y específicas como eje conductor lo que requiere que el área de Gestión Humana garantice que el candidato seleccionado tenga las competencias organizacionales acordes a la estrategia para así direccionar al nuevo colaborador hacia un proceso de crecimiento dentro de la organización y así permitir que pilares del modelo se sigan fortaleciendo (EMP, 2011).

Hablando de los niveles de interacción EPM describe: en el nivel 1 la *selección, desempeño, aprendizaje, compensación y desarrollo* como aquellos componentes que impactan la evolución de los trabajadores y determinan la relación gana-gana con la empresa, por medio de tutorías entre jefe y colaborador y el entendimiento de la gestión del conocimiento. El nivel 2 se trata de los componentes transaccionales tales como *relaciones laborales y protección social*, los cuales se incluyen con el fin establecer las condiciones de la relación entre el trabajador y empleador, buscando cuidar la calidad de la misma. Finalmente en el nivel 3 se plantean los componentes de *liderazgo, clima, cambio, cultura y conocimiento*, en este sentido la empresa busca orientar a sus colaboradores hacia los diferentes grupo de interés (sus colaboradores) alineados con los valores organizacionales.

Figura 3. Modelo para el Gerenciamiento del Talento Humano de EPM



Al realizar el diseño de un modelo estratégico de Gestión Humana no se debe olvidar la importancia de todo el proceso técnico del área, según Sánchez y Vallejo (2011) “*Es más importante contratar a personas con actitud de servicio que gente calificada técnicamente. Los conocimientos se adquieren; la disposición de servir no*”. Por esta razón el diseño debe evaluarse desde el inicio cuando el colaborador llega a la organización, por ello es importante que se determine cuáles son las necesidades de la organización para que las nuevas adquisiciones de talento humano fortalezca y aporte a la estrategia.

Marco Legal y Normativo

El Banco Cooperativo Coopcentral, por ser un establecimiento bancario y el único en Colombia de naturaleza cooperativa se encuentra regulado tanto por las normas que le atañen a todas las entidades vigiladas, especialmente a las de los establecimientos de crédito, como las que le corresponden a las entidades cooperativas.

En desarrollo de lo anterior se debe mencionar que la estructura normativa que sustenta la actividad bancaria posee como pilar fundamental la Constitución Política de Colombia. Nuestra carta fundamental de derechos establece el marco normativo que encierra los parámetros para la intervención del Estado Colombiano tanto en aspectos de legislación como de control de la siguiente manera:

Artículo 335. : Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito” Colombia (1997) Constitución Política de Colombia, Bogotá, Legis.

Artículo 189, numeral 25: [...] Organizar el crédito público; reconocer la deuda nacional y arreglar su servicio; modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas; regular el comercio exterior; y ejercer la intervención de las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos provenientes del ahorro de terceros de acuerdo con la ley.” Colombia (1997) Constitución Política de Colombia, Bogotá, Legis.

Artículo 189, numeral 24: [...] Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles”. Colombia (1997) Constitución Política de Colombia, Bogotá, Legis.

Funciones del Congreso: Artículo 150, numeral 19, literal d): [...] Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público Colombia (1997) Constitución Política de Colombia, Bogotá, Legis.

En el orden jerárquico normativo seguirían las leyes que regulan la materia, sin embargo dado la extensa legislación sobre el tema respecto de la actividad bancaria podemos resaltar las siguientes:

Ley 510 de 1999: “Dicta disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores hoy Superfinanciera y se conceden unas facultades”.

Ley 795 del 2003.: “Ajusta normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Ley 1121 de 2006: “Se dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones.”

Ley 1328 del 2009: Reforma financiera tendientes en mayor parte a la protección del consumidor financiero.

Respecto a la naturaleza Cooperativa del Banco se tienen dos referentes legislativos fundamentales:

Ley 79 de 1988. Denominada ley Cooperativa pues establece el marco general del desarrollo de todo el sector Cooperativo.

Ley 454 de 1998. Establece el marco conceptual de la economía solidaria.

En el orden jerárquico que estamos siguiendo encontramos con posterioridad.

Decreto 663 de 1993- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Decreto 2555 del 2010. Decreto recopilatorio de las normas en materia del sector financiero, asegurador y mercado de valores.

Y en la base de la pirámide normativa encontramos a la normativa expedida por la Superintendencia Financiera, en virtud a las facultades regulatorias concedidas por parte del ejecutivo

Circular externa N° 29 de 2014 - Circular Básica Jurídica.

Circular externa N° 100 de 1995- Circular Básica Contable y Financiera.

Internamente, se encuentran aprobados reglamentos y códigos que se convierten en las normas reguladoras de las relaciones interpersonales y que deben acatarse y cumplirse por parte de los colaboradores con la buena fe según expresada en el contrato de trabajo firmado.

- El Reglamento Interno de Trabajo, establece las condiciones a las que están sujetos los trabajadores al prestar sus servicios al Banco. Allí se encuentran establecidos los parámetros de contratación y comportamientos aceptables y que se deben evidenciar en quienes hacen parte de la empresa, este ha sido redactado según lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo y lo consagrado en la ley 1010 de 2006 en cuanto a lo relacionado con acoso laboral y otros hostigamientos.
- El Código de Ética Empresarial, consagra los criterios y principios de actuación de los colaboradores con respecto al desarrollo de las actividades o responsabilidades encargadas a cada uno de ellos, la aplicabilidad adecuada de este documento en el ejercicio diario, contribuye al cumplimiento de metas y satisfacción de necesidades de clientes, asociados y funcionarios. La aprobación de este documento la realiza el Consejo de Administración conformado por los miembros nombrados por los asociados
- El Código de Buen Gobierno tiene como propósito administrar el riesgo que se puede presentar dentro del Banco, la gestión administrativa y el desarrollo de una organización sensible a los clientes y orientada a la prestación del servicio, entre otros.

Diseño de Modelo Estratégico Integral



Selección de Personal

La selección de personal aunque es un proceso operativo es de vital importancia, por esta razón debemos realizar un modelo único, iniciaremos con la enmarcación de competencias básicas que permitan garantizar una buena adaptación al cargo, posteriormente el proceso de selección debe permitir descubrir cuáles son las competencias que van a favorecer no solo el desarrollo del cargo si no el desarrollo del colaborador dentro de la compañía, con lo cual también se puede garantizar permanencia y fidelización, las pruebas psicotécnicas que aplique que me permitan evaluar competencias que yo deba fortalecer, al ser un proceso tan importante no debe ser tercerizado, ya que si bien es cierto es un tema operativo, es el ingreso de las nuevas competencias y nuevos talentos a la organización y estas solo pueden ser diagnosticadas por

quien vive esa cultura, posteriormente al reclutamiento, la entrevista será por medio de assessment center lúdico, esto con el fin de generar empatía y confianza con el nuevo colaborador, estrategias como tomar un café o un almuerzo me permiten evaluar el desenvolvimiento de una persona en una situación real, la selección debe ser usada con las mismas condiciones para todos los cargos, así mismo durante el proceso de selección se debe tener claro todas las condiciones acerca de la vacante, ya que se debe ser muy transparente con el aspirante, también debo garantizar un coaching al nuevo colaborador, no solo con las políticas de convivencia de la compañía si no con las normas que no están explícitas pero que hacen parte de la cultura organizacional, este es el deber ser de los procesos, así mismo como política de la compañía a las personas que no quedan seleccionadas se les deberá agradecer por participar en el proceso por medio de una llamada o un correo electrónico.

Cultura organizacional

Alinear la cultura con la estrategia es fundamental para generar un impacto en el funcionamiento de la organización como un sistema integrado, resaltando el trabajo mancomunado en pro de la generación de valor competitivo. Para esto la educación y los líderes de transformación son de vital importancia: el primer elemento es un facilitador para que la organización construya un ambiente en el que se comuniquen aspectos teóricos y prácticos necesarios para el mantenimiento y mejora de la gestión de calidad, a partir de la identificación de las políticas propias, sensibilización del direccionamiento estratégico y socialización de la cultura empresarial. Los líderes de transformación, por su parte, tienen el rol de agentes de alineación cultural enfatizando en la apropiación de los elementos relacionados a la estrategia y a los clientes a quienes se dirige, todo esto en un marco de co-creación, desarrollo de competencias conversacionales y aprovechamiento de neuronas espejo.

Para lograr esto es esencial, desde la organización, identificar guías potenciales apoyo de la alta gerencia que faciliten su integración con los colaboradores, llevando la participación, comunicación y aprendizaje de forma continua y bilateral. Adicionalmente fomentar la nueva concepción de un liderazgo con capacidad de autociencia y regulación sobre sus emociones, pensamientos e impulsos, de motivar en una visión conjunta y de gestionar el equipo lleva a la

creación y fortalecimiento de un ambiente laboral que facilite el trabajo en equipo, autonomía, comunicación, orientación hacia el cliente y resolución de problemas, controlando a su vez el miedo y estrés de los colaboradores.

Calidad de Vida y Bienestar Social – Laboral

Para empezar es indispensable identificar el concepto a manejar sobre calidad de vida que según Ferrans (1990b) “Calidad de vida general es definida como el bienestar personal derivado de la satisfacción o insatisfacción con áreas que son importantes para él o ella.” Por tanto las acciones que se proponen intentarán cumplir a cabalidad con la misma.

Hoy en día gestión humana se ha convertido en la columna vertebral que ayuda a la empresa a desarrollarse, organizarse y a ver sus propias limitaciones; por eso debe ir de la mano de la planeación estratégica, mostrando el camino a seguir, proporcionando oportunidades y a su vez las bases que se ajusten a sucesos de los competidores.

Si la empresa tiene la capacidad de administrar y controlar las necesidades de los colaboradores, tiene la estrategia lista para operar, teniendo un equilibrio eficaz entre los intereses propios de los colaboradores y los intereses de la empresa.

Para esto la organización debe considerar los siguientes factores:



Alinear misión y objetivos institucionales con los individuales

Teniendo en cuenta que el colaborador es nuestro factor primordial se establecen las siguientes acciones que permitirán satisfacer ciertas necesidades en cada uno de ellos:

- Crear compromisos personales al desarrollar redes de oportunidades para el crecimiento individual del colaborador.
- Programas educativos a corto y largo plazo según lo que requiera el colaborador y las necesidades de la estrategia de la empresa, ya sean prácticos y/o específicos en un área, así mismo en el fortalecimiento e interiorización de competencias organizacionales
- Apoyo en el cumplimiento de sus deseos u objetivos personales planteados para el año que esté transcurriendo.

- Introducir al empleado a nuevos hábitos; como pensar siempre en lo positivo; ponerle pasión a lo que hace; aprovechar el tiempo libre; descubrir el poder de la sonrisa, la risa y las palabras; el poder de la empatía, el pensamiento, la asertividad, el agradecimiento y la retroalimentación; fortalecer su ser.
- Ofrecerles ambientes de trabajos sanos, basados en el respeto de emociones, integración y motivación.

Programas de bienestar social y laboral

Estos programas se ven como mecanismos de motivación, cuyo objetivo es la realización de los intereses individuales de los empleados para que al sentirse estimulados generen una alta productividad a la organización. Así mismo, enfocaremos programas en los cuales vinculemos a las familias de los empleados con el fin de generar compromiso y lealtad para con la empresa.

Como parte de la estrategia de transformación se implementarán los siguientes programas:

- Deporte para una vida sana: actividades de integración para ejercitar el cuerpo y la mente, las olimpiadas nacionales serán el marco de evento que permita vincular a todas las oficinas con apoyo de su núcleo familiar. Así mismo, la caja de compensación se vincularía en cada una de estas actividades.
- El talento lo tienes tú c y tu familia: promover el desarrollo de habilidades artísticas por medio de talleres y cursos en el cual podrá participar su familia, principalmente se dictarían en las semanas de vacaciones para que las familias encuentren un espacio de alegría y al finalizar el año hacer una feria de talentos que permitan premiar estas destrezas.
- Salud para todos: ferias de la salud a nivel nacional donde se efectúen actividades destinadas a la promoción y prevención de la salud de nuestros colaboradores y sus familias, porque una familia sana, trabajador sano.

- Beneficio e Inventivo: juega un papel importante dentro del colaborador; ya que es toda compensación monetaria que estará ligada al nivel de desempeño del empleado, pueden ser bonos, comisiones, participación de utilidades, entre otros.

Indicadores

Tener indicadores que a partir de los cuales se realice un seguimiento adecuado y se retroalimente a gestión en función de demostrar el papel de Gestión Humana en la efectividad del negocio, es por esto se sugieren utilizar las siguientes medidas:

Calidad de Selección

FORMULA	Total empleados/Total empleados de la gestión directa de Gestión Humana
PROPÓSITO	Número de empleados de Gestión Humana por empleado de la Organización.

Transformación Cultural

FORMULA	# de líderes transformadores/# total de Empleados
PROPÓSITO	Total de líderes transformadores por número de empleados de la organización.

Inversión en Calidad de Vida

FORMULA	Costo total en Programas de bienestar/Total de empleados
PROPÓSITO	% de empleados que participan en los programas de bienestar

CONCLUSIONES

Para realizar el presente modelo se tomó como insumo principal la identificación de la realidad empresarial, teniendo en cuenta su entorno, sus buenas prácticas y las que están por mejorar, de manera que se diseñara un modelo acorde, con la capacidad de apoyar procesos existentes y de dar la pauta para crear aquellos que benefician la organización y todos ser parte de la estrategia empresarial por medio de la alineación de procesos.

Asimismo con el fin de definir un modelo positivo para la organización, se investigaron diferentes casos de éxito empresarial y modelos teóricos predominantes que se ajustaran a la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo en el área de Gestión Humana de la empresa objeto de estudio.

Por otro lado uno de los ejes centrales del presente trabajo fue el de fomentar el compromiso de la alta gerencia con los colaboradores de forma directa, dado que se buscó movilizar inicialmente al interior de la organización, dando la pauta para influenciar en los demás Stakeholders, no obstante, vale la pena realizar un modelo de gestión en el cual estos tengan un papel predominante.

Finalmente con este trabajo se busca humanizar la organización definiendo al talento humano como el activo más importante de la compañía, razón por la cual es responsabilidad fundamental de la organización retener, formar, capacitar y desarrollar a cada uno de los individuos, dando esto como resultado un colaborador feliz, fidelizado y con mejores resultados laborales., para lograr estos objetivos es fundamental integrar a la familia del colaborador por eso se debe respetar el tiempo en familia y organizar de tal manera los cargos que todos puedan cumplir en el tiempo acordado, entre otras condiciones en las que se debe invertir.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte.
- Calderón, G (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Revista Icesi*. EG Estudios Gerenciales. Universidad Icesi. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/view/32
- Calderón-Hernandez, G., Naranjo-Valencia, J.C. & Álvarez-Giraldo, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23 (41): 13-36.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Colombia (1991) Constitución Política de Colombia, Bogotá, Legis, recuperado: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4125>
- Colombia: (2015) Superfinanciera recuperado: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20046>.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M. & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 24(1): 2-11.
- Millán, D. (2014). Los 6 tipos de liderazgo empresarial que debes conocer, recuperado de <http://davidmillanonline.es/tipos-de-liderazgo-empresarial/>
- Ospina-Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas de la gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (23): 79-97.

- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, Universidad Icesi, 24(107): 137-159. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260.
- Sánchez, F. & Vallejo, G. (2011). *Un Paso Adelante: Como lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. (1ª Ed.) Grupo Editorial Norma.
- Suarez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Revista Observatorio Laboral*, 4(7): 91-102.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, (18). Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/6_Enfoques%20para%20la%200medicion.pdf