



Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en la Cooperativa

Multiactiva el Peñol Arcesio Botero

Patricia Hernández Aguirre

Omaira Irene Alzate Zuluaga

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora

Natalia Gómez Cardona, Magíster (MSc) en Psicología

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Cita	(Hernández Aguirre & Alzate Zuluaga, 2023)
Referencia	Hernández Aguirre, P., & Alzate Zuluaga, O. I. (2023). <i>Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte X.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Alba Nelly Gómez García

Jefe departamento: Verónica Andrade Jaramillo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente dándonos fuerzas para continuar con nuestra meta trazada sin desfallecer.

A nuestros padres quienes soportaron las horas de ausencia, y que con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que lográramos culminar este sueño.

A nuestros hermanos que con sus palabras, nos hacían sentir orgullosas de lo que somos, por su apoyo moral y por compartir su hogar cuando necesitamos un lugar para quedarnos y facilitar la tarea.

A todas las demás personas especiales, amigos, pareja, colegas, que nos acompañaron en esta etapa, aportando de una manera desinteresada a culminar nuestra formación con su ayuda y buena voluntad.

Agradecimientos

En nuestro proceso de vida la gratitud es esencial porque siempre necesitamos del apoyo y cercanía de otras personas que nos facilitan y apoyan nuestro camino por ello hoy agradecemos a nuestras familias por apoyo e inspiración en cada proyecto de vida que hemos emprendido.

Manifestamos nuestra gratitud a la Cooperativa Coompab, por el crecimiento, aprendizaje y la posibilidad de aplicar los nuevos conocimientos en pro de los procesos y por la oportunidad de tener un espacio de aplicación en el desarrollo de esta monografía.

Gratitud a la profesora Natalia Gómez Cardona, por su disposición para compartir sus conocimientos y guiar el proceso de esta monografía de manera exitosa. De igual manera a todos los profesores de la especialización por que recibimos aportes esenciales en la construcción del conocimiento y llevarlo a la realidad organizacional.

Por último manifestamos gratitud a la Universidad de Antioquia, por posibilitar un espacio responsable y crítico para muchas personas que deciden y optan por el conocimiento.

Tabla de contenido

Resumen	9
1 Planteamiento del problema	11
2 Justificación	16
3 Objetivos	19
3.1 Objetivo general:	19
3.2 Objetivos Específicos:	19
4 Metodología	20
4.1 Enfoque de la investigación.....	20
4.2 Diseño de investigación.....	20
4.3 Técnicas e instrumentos.....	21
4.4 Variables de la investigación	22
5 Marco Referencial	24
5.1 Concepto de gestión humana.....	24
5.2 Procesos de gestión humana	24
5.3 Organización y planificación del área de gestión humana	24
5.3.1 Objetivos y políticas del área de gestión humana	24
5.3.2 Estructuración de cargos y funciones	25
5.3.3 Marco legal.....	25
5.4 Incorporación del Talento.....	25
5.4.1 Atracción	26
5.4.2 Selección.....	26
5.4.3 Inducción	26
5.4.4 Capacitación	26
5.4.5 Recompensa.....	26
5.4.6 Evaluación del desempeño	27
5.5 Salud, bienestar y desarrollo de las personas	27
5.5.1 Seguridad y salud en el trabajo.....	28
5.5.2 Actividades de bienestar.....	28
5.6 Relaciones con el empleado	29
5.6.1 Negociación colectiva	29

5.6.2 Cesación o ruptura.....	29
5.6.3 Proceso de desvinculación.....	29
6 Resultados	31
6.1 Modelos de gestión humana	31
6.2 Gestión del talento humano funcional y estratégico.....	33
6.2.1 Gestión humana funcional.....	33
6.2.3 Gestión humana estratégica.....	34
6.3 Caracterización de las actividades de Gestión Humana en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero.....	36
6.3.1 Análisis de resultados.....	36
6.4 Propuesta estructura de gestión humana estratégica para la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero.....	37
6.4.1 Proceso de planeación de la organización y el talento	38
6.4.2 Proceso de ingreso y adaptación del talento.....	38
6.4.3 Proceso de calidad de vida	39
6.4.4 Talento y cultura.....	39
7 Discusión.....	41
8 Conclusiones	45
Anexos.....	52

Lista de tablas

Tabla 1. Modelos teóricos de los procesos de gestión humana.....	32
---	----

Figuras

Figura 1. Propuesta de estructura de gestión humana para Coompab.....	40
--	----

Siglas

COOMPAB	Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero
RH	Recursos Humanos
SG-SST	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
Esp.	Especialista
U de A	Universidad de Antioquia
DANE	Departamento Administrativo de Estadística

Resumen

El talento humano es quien hace posible la existencia de las empresas, y para ser reconocido como tal, las organizaciones en algún momento de su proceso de evolución y de crecimiento, deben tomar la decisión de estructurar un área de gestión del talento humano que se responsabilice de integrar y encausar las capacidades y habilidades de las personas para posibilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y al mismo tiempo llevar a las personas a sentirse satisfechas y motivadas dentro de la misma. En la presente monografía se tuvo como objetivo presentar una propuesta de una estructura de gestión humana estratégica para la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero COOMPAB, partiendo de una revisión documental de los modelos que presentan varios autores y al mismo tiempo, indagando al interior de la organización el nivel de desarrollo de estos procesos. Como resultado se presentó una propuesta acorde al tamaño y necesidades de la Cooperativa, con cuatro procesos que van desde la planeación de la organización y el talento, ingreso y adaptación del talento, talento y cultura y calidad de vida; procesos que llevan al desarrollo del área y de los objetivos de la organización.

Palabras clave: Gestión humana funcional, gestión humana estratégica, modelos de gestión humana

Abstract

Human talent is what makes possible the existence of companies, and to be recognized as such, organizations at some point in their process of evolution and growth, must make the decision to structure an area of human talent management that is responsible for integrating and directing the capabilities and skills of people to enable the achievement of the strategic objectives of the organization and at the same time lead to people feel satisfied and motivated within it. In this monograph we aimed to present a proposal for a strategic human management structure for the Multiactive Cooperative El Peñol Arcesio Botero COOMPAB, based on a documentary review of the models presented by several authors and at the same time, investigating within the organization the level of development of these processes. As a result, a proposal was presented according to the size and needs of the Cooperative, with four processes ranging from the planning of the organization and talent, entry and adaptation of talent, talent and culture and quality of life; processes that lead to the development of the area and the objectives of the organization.

Keywords: Functional human management, strategic human management, human management models, human management processes.

1 Planteamiento del problema

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial, orientados a mejorar las condiciones de la fuerza laboral en los aspectos mental y moral (Barley & Kunda, 1995, citado en Calderón et al., 2006). Desde entonces y hasta la fecha el concepto de recursos humanos ha ido evolucionando e identificando las actividades funcionales y estratégicas de esta área, de tal manera que varios autores le han brindado aportes a esta estructura.

García (2009), la define como los procesos y actividades estratégicos de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, que se compone con un conjunto de políticas, planes, programas y actividades.

En la actualidad el concepto gestión estratégica del talento humano, es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos, garantizando el valor financiero y social de las empresas, orientado por sus principios corporativos (Alles, 2008)

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización independientemente de su naturaleza y principios, permitiendo hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales, y necesidad del modelo funcional, desarrollando en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la sustentabilidad corporativa, propiciando gestión de conocimiento y garantizando un abordaje integral de lo humano en lo laboral (Ramírez et al., 2018)

Los procesos de gestión humana son diferentes según el tamaño de la empresa, en las pymes tienden a desarrollarse de manera funcional, desarrollando éstas o algunas actividades administrativas como: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, entrenamiento, remuneración, evaluación y desvinculación, mientras en las empresas que van reconociendo la importancia de la gestión humana hacen que esta trascienda los procesos administrativos y se convierta en un área estratégica para la organización. (Calderón, 2010)

Ulrich (1997) expone cuatro roles de la gestión humana estratégica, dentro de los que se tienen: gestión de los recursos humanos estratégicos, gestión de la transformación del cambio, gestión de la infraestructura del negocio y gestión de la contribución del empleado, por otro lado (Parra & Müller, 2017), proponen mirar la gestión humana articulando estas dimensiones como son: El entorno económico, social, político y tecnológico; la naturaleza del negocio; la concepción del hombre; las políticas y directrices; la tecnología, el tamaño, complejidad y fase de la organización.

En el tema de gestión del talento humano, se pretende dar respuesta a procesos efectivos dentro de las organizaciones, que permitan cumplir el propósito del área:

De acuerdo con Calderón (2011) en los empresarios y gerentes de las pymes colombianas, se presenta falta de conciencia para darle la importancia que debería tener el área de recursos humanos como motor central de la organización; es común encontrar en las pymes que el gerente o director es quien realiza muchas de las actividades de esta área las cuales generalmente se desarrollan de manera no conveniente. El profesor e investigador Gregorio Calderón, ha representado un liderazgo en Colombia mostrando la importancia de la gestión humana estratégica y su evolución. En un estudio publicado en 2010 presentó una investigación para evidenciar el estado del área de gestión humana en el país, en esa oportunidad se indagó por la importancia que las empresas le estaban dando; encontrando que el 78.4% de las empresas encuestadas consideró que el área de talento humano ha tomado mayor importancia en los últimos 5 años previos al estudio. En éste también se evidenció que el 64.8% de los directivos de talento humano reporta a gerencia. Estos estudios evidencian que la gestión humana ha ido cobrando importancia en las organizaciones, además su implementación representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las pymes.

En cuanto a pymes una investigación del año 2006 en una muestra de 47 empresas en la ciudad de Manizales mostró que, el 23% de estas empresas presentaban una estructura de gestión humana buena (este indica que hay un responsable de gestión humana, se preocupan por las personas, hay apoyo y compromiso de la gerencia y se tienen prácticas más o menos tecnificadas) el 47% Aceptable (hay conciencia de la falencia de gestión humana, interés por mejorar y posición ambigua frente al interés por el personal) y el 32% deficiente (prácticas a ojo, poca preocupación por las personas y lo importante es la producción). Calderón (2006).

Según cifras del Departamento Administrativo de Estadística [DANE], se registró la existencia de 5,4 millones de pequeñas y medianas empresas en Colombia, las cuales representan el 90% del sector productivo del país. (DANE, 2021).

Sin embargo, los análisis muestran que las pymes que cuentan con un área de gestión humana, eficaces internamente, reflejan el éxito a partir del potencial humano por que dan importancia a la participación de sus colaboradores y generan un ambiente de mayor compromiso. (Calderón et al., 2011, citado por Rocha & Rodríguez, 2015, p 3).

Cuando una pequeña o mediana empresa (pyme) decide crear su propia área de recursos humanos es resultado de una decisión estratégica y responde a los objetivos de esta, y no está basada en otros asuntos como número de empleados ni facturación. La labor puede ser abrumadora, pero no imposible, después de todo, de alguna forma es un trabajo que ya se realiza y sólo hace falta institucionalizar el área; Las pymes se adaptan y crecen de acuerdo con las necesidades cambiantes. Por ello, las preguntas que anteceden la decisión de iniciar un área de recursos humanos son, ¿qué cambió en la organización, que hace pensar que es hora de establecer un área dedicada al capital humano?, ¿qué labores se necesitan que ésta cubra?, ¿en qué forma se venían atendiendo estas funciones y cómo se construye sobre lo que ya existe? La evolución es parte de las pymes y en algún momento el líder de la compañía necesita delegar para convertirse en el estratega del crecimiento, donde contratar al equipo correcto no basta (Barney & Wright, 1997).

Una organización carente de una unidad de recursos humanos resulta contraproducente, tanto para el empleado, como para el empleador. Todo esto conlleva a una grave deficiencia a nivel administrativo, debido a que cada contratación equivocada equivale a un gasto para la empresa. Por tanto, el departamento de recursos humanos suele ser el engranaje principal. Su función le permite gestionar de manera más adecuada las actividades del personal, del mismo modo en que administra los detalles legales, laborales y de nómina (Rocha & Rodríguez, 2015).

Algunas de las desventajas de no disponer de una unidad de recursos humanos es el riesgo de pérdida de control de gestión y administración de la empresa, posibles problemas de comunicación, amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna, problemas laborales, jurídicos y tributarios, excesiva rotación, fuga de talento, inflexibilidad laboral, incertidumbre y falta de objetivos con respecto a las metas, todos estos factores pueden impactar negativamente, desmotivando a los empleados y hasta el descenso del rendimiento y la productividad.

Por otro lado, dentro de las ventajas que trae la implementación del área de talento humano se encuentra la mejora en la comunicación organizacional, creación de una cultura de comunicación abierta y retroinformación recurrente, mejora continua, gestión del cambio, fomento del desarrollo, la innovación y aumento en rentabilidad. (Yáñez, 2018)

Las áreas de gestión humana en las pymes se convierten en una herramienta movilizadora de recursos internos y en ventaja competitiva en la medida que se integren y entrelacen con el propósito de la organización. (Pantoja, 2019).

En Coompab a la fecha no se ha estructurado el área de gestión humana, no significa esto que las personas hayan estado desatendidas en su totalidad ya que algunas de las funciones de recursos humanos han estado repartidas en tres áreas como son: Auxiliar administrativa, profesional de seguridad y salud en el trabajo y jefe de producción y personal, también del comité de bienestar social, quien se ha encargado de la mano del consejo de administración de adelantar las actividades de bienestar social en cuanto a celebración de fechas especiales. Esto muestra que dentro de la organización en mención se llevan a cabo procesos funcionales de recursos humanos, pero carecen de articulación entre sí y no hacen intencionalmente parte de la estrategia de la organización, lo que, para Gómez & Gonzáles, (2018), genera que se desarrollen procesos aislados o independientes que no logran ubicar al individuo como eje central en la organización.

Coompab está constituida bajo la figura de economía solidaria y tiene una trayectoria de 25 años en el servicio de confección a terceros, en el 2014 inicia con venta de víveres y abarrotes y en el 2020 con la operadora turística, ha sido una organización que se ha ido estructurando de manera paulatina a través de los años y básicamente, por las necesidades de las asociados, asociadas y trabajadores de gestionar su propio empleo. Está buscando expandir su mercado a otras actividades, generando nuevas unidades de negocio para que sean autónomas, en esta fase se requiere mayor pensamiento estratégico, visión global de la organización, mayor y mejor flujo de información y estructura de equipos de trabajo integrados (Parra & Torres, 2017). Siguiendo con este análisis y de acuerdo con lo expuesto hasta ahora, se puede apreciar que se hace necesario el diseño de una estructura del área de gestión humana estratégica, que articule los procesos de gestión y que posibiliten el logro de los objetivos, así como seguir avanzando en su desarrollo para garantizar la permanencia en el tiempo.

Tenemos en consecuencia que, es imperativo formular pautas que generen avances en los procesos de gestión del talento humano desde lo estratégico, administrativo y operativo que

posibilite el crecimiento y permanencia en el tiempo, por lo tanto, en el desarrollo de la presente monografía se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál sería el diseño de los procesos de gestión humana, desde una visión estratégica de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa Multiactiva el peñol Arcesio Botero?.

2 Justificación

La necesidad de las empresas para posicionar sus productos en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, lleva a sus directivos a organizar cada una de las áreas con sus procesos y actividades, uno de ellos es el de gestión humana que puede articular todos los ejes de la organización dándole una visión de carácter estratégico. Según Calderón (2010), la gestión humana no sólo debe estar enfocada en actividades administrativas como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, remuneración, evaluación y desvinculación, más allá de estas actividades debe representar una estrategia clara para el logro de los objetivos de la organización.

Entre los retos que tiene una organización que implemente una gestión humana estratégica se pueden nombrar: contribuir a la formación y desarrollo de la estrategia empresarial, promover el liderazgo que fomente el entendimiento de las metas enfocadas en la estrategia, comunicación permanente de la estrategia a todos los empleados, buscar alinear los objetivos personales y de equipo con los de la organización, retroalimentación permanente que permita enfocar la estrategia, establecer programas de reconocimiento para direccionar el desempeño hacia los objetivos deseados. (Bognanno & Calfee, 1998, Citado por Ospina, 2010).

Mosquera (2021), hace mención de un estudio realizado por la Great Place to Work, Page Group y Gluki Group, donde muestra como un análisis realizado en 624 empresas de más de 75 colaboradores devela que el ambiente laboral impacta directamente en la productividad y el desempeño de las personas; es en este punto donde se considera que un área de gestión del talento humano estratégica, se convierte en actor fundamental de todos los entornos de la organización. Según el banco mundial ningún país ha tenido éxito a largo plazo sin invertir en su gente, de igual manera se puede afirmar que ninguna empresa va a tener éxito sin invertir en su personal, pues las personas han de representar el activo más valioso de cada organización.

Esta área estratégica es concebida como un proceso orientador (Prieto et al., 2017), es un punto clave para ser más eficientes y eficaces, ayuda a la orientación de los objetivos, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos en mejoramiento del clima y cultura organizacional, los procesos, las líneas de acción, determinación de cargos y perfiles, coadyuvando al mejoramiento del trabajo en equipo, generando la integración de las diferentes áreas que componen una organización, esto para facilitar la toma de decisiones y

obtener los mejores resultados, demostrando así que el talento humano es un área vital para el funcionamiento de cualquier organización. El departamento talento humano tiene como finalidad mejorar las relaciones interpersonales, brindar bienestar al colaborador y al trabajador, obtener mejores beneficios para cada una de las partes y así lograr el cumplimiento de la misión y por ende en su competitividad laboral.

Para (Durán et al., 2017), las organizaciones de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar las necesidades de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Por ello, se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Por su parte Vázquez (2013) afirma que la gestión del talento humano se basa en la planificación estratégica y táctica de la organización, pero también tiene un objetivo propio que lograr que se incremente el beneficio tanto en la organización como en el personal y conseguir el nivel de compromiso y motivación necesarios para responsabilizar a los empleados en la implementación de dichas estrategias y en el desempeño de sus labores diarias.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas el área de gestión humana es la última en estructurarse y precisamente La Cooperativita Multiactiva El Peñol Arcesio Botero Coompab, a pesar de sus 25 años de trayectoria, no ha sido ajena a esta realidad.

La implementación del área de talento humano en la cooperativa, nace de visualizar la necesidad fundamental que tiene como pyme de dar el próximo paso de mejora continua, a la vez, que permite reconocer sus puntos críticos y los puntos claves que necesitan una reestructuración o rediseño para manejar eficazmente los subsistemas de la organización e igualmente permita contar con los planes estratégicos y procedimientos que a la vez posibiliten el sostenimiento, optimización, competitividad, calidad de los servicios, la organización en general y por supuesto, los colaboradores.

Una estructura de gestión humana estratégica en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero, va a beneficiar en primera instancia al área administrativa de la Cooperativa constituida por la gerencia y el consejo de administración; ya que le va a posibilitar una visión clara para llegar a las personas y articular la dirección estratégica de la organización; de igual manera, va ser un área que gestione las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

En segunda instancia va a traer grandes beneficios a las personas que hacen parte de la organización y de todas las personas que lleguen a la misma; a través de esta área se va a gestionar adecuadamente el desarrollo de las personas potencializando y visibilizando las competencias de los colaboradores.

En tercer lugar va a traer grandes ventajas para los líderes de nivel medio, al tener un apoyo visible y claro para gestionar todo lo concerniente a las personas, tener claridad en los roles y contar con un área aliada que promueva pautas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera las personas que actualmente desarrollan procesos funcionales de gestión humana, se van a articular a una estructura organizada y estratégica de gestión humana que de claridad a las actividades y responsabilidades, así como a la estructura y objetivos del proceso.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general:

- Diseñar una estructura de gestión humana estratégica, para la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero COOMPAB.

3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los diferentes modelos teóricos existentes, de los procesos de gestión humana en las organizaciones.
- Contrastar los procesos del talento humano, desde una visión funcional y estratégica.
- Caracterizar las actividades de gestión humana de la cooperativa en función de los modelos de gestión humana estratégicos.
- Definir los procesos de gestión humana estratégica, sus objetivos, líneas y actividades de la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero.

4 Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

Para abordar este proyecto académico y teniendo en cuenta los criterios de la investigación, se ha identificado que acorde al tipo de información que se requiere, la metodología de investigación será cualitativa y de orden descriptivo, de acuerdo con el objetivo general planteado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. Además, dan a entender que una investigación cualitativa permite planteamientos abiertos, no fundamentados en la estadística con un proceso inductivo y recurrente que analiza múltiples realidades subjetivas, donde se aprovecha la interpretación y la contextualización del fenómeno que se está analizando. Por el hecho de analizar y construir sobre estudios previos, así como el hecho de indagar por información dentro de la organización en mención, se encuentra que este método de investigación es el propio para analizar la información y hacer la descripción de resultados.

4.2 Diseño de investigación

Dentro del proceso y partiendo de un enfoque de investigación cualitativo, el diseño que se va a utilizar es descriptivo, por el hecho de que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al, 2014, p 92).

Para el caso de la presente investigación se pretende describir las actividades de gestión humana funcional y estratégica descrita por diferentes autores, de tal manera que también se hará uso de la revisión documental.

Según Galeano (2012), la investigación documental pretende hacer una revisión cuidadosa y sistemática del tema que se ha elegido buscando estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y documentos, los cuales se revisan y se analizan pretendiendo confrontar y triangular la

información, para hallar respuestas a preguntas que, en la medida de lo posible, no hayan sido resueltas y que den solución a los objetivos de la investigación.

Con el fin de identificar los procesos al interior de la organización se hará uso de la entrevista semiestructurada, esta es descrita por Sampieri (2014), como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, las preguntas se estructuran previamente, sin embargo, en el transcurso del proceso el entrevistador tiene la libertad de hacer preguntas adicionales para precisar los conceptos y obtener más información en un momento determinado; De esta manera se va a hacer uso también del diseño transversal, por el hecho de hacer entrevistas para indagar a las personas de la organización por el estado de los procesos en un único momento. Los diseños de investigación transversal tienen como propósito describir variables y analizar incidencias en un momento específico, en este caso abarca sólo un grupo de personas que están inmersas en un proceso específico. Sampieri, (2014) & Bryman (2012) afirman que también es posible utilizar este tipo de diseños en la investigación cualitativa, al realizarse una recolección de la información en un único momento, puntal y determinado.

4.3 Técnicas e instrumentos

En primera instancia se va a recurrir a la revisión documental de diferentes artículos para recolectar la información teórica sobre los diferentes procesos de gestión humana y se indagará sobre conceptos de gestión humana funcional y estratégica, acudiendo a fuentes primarias y secundaria como libros, revistas y artículos sobre gestión humana funcional y estratégica que hayan generado nuevo conocimiento sobre el tema a partir de la investigación, o hayan recopilado información a partir de los hallazgos encontrados, respectivamente.

Posteriormente se hará un análisis, llevando la información a una base de datos de Excel, que permita categorizar la información encontrada en las fuentes de información consultada.

Como tercera medida, se aplicará la entrevista semiestructurada a las personas clave que actualmente hacen parte del proceso y que realizan actividades de gestión humana, como son: La profesional de seguridad y salud en el trabajo, la asistente administrativa y la jefa de planta.

4.4 Variables de la investigación

Gestión del talento humano funcional: básicamente responde a las actividades o tareas que se desarrollan en el área, como pueden ser: seleccionar, contratar, formar, remunerar (Calderón et., 2006) entre otras actividades puntuales sin ocuparse de ir más allá para alinearse con la estrategia de la organización.

La gestión estratégica del talento humano es un concepto más avanzado que promueve lograr los objetivos organizacionales, reconociendo que son las personas quienes integran los procesos, las estrategias y los resultados y se debe considerar primero como ser humano y después como integrante de una organización. (Calderón, 2004).

Por otra parte, en el área de gestión del talento humano, existen factores estratégicos y variables, fundamentales para consolidar una cultura, orientada a un equilibrio entre lo organizacional y lo personal, que pueden resultar siendo abstractas e invisibles, y que son medidas a través de indicadores de gestión, de tal manera, que pueda suministrar información cierta y precisa de su comportamiento y su aporte a los objetivos de la organización. (Robbins, 2009).

Considerando lo anterior, los temas que a continuación se mencionan: procesos y actividades de gestión humana, interrelación de los procesos, indicadores de gestión, compromiso de la organización; Constituyen la base y caracterizan los fenómenos que vamos a estudiar en esta monografía y permiten establecer la estructura estratégica de la organización.

- **Procesos y actividades de gestión humana:** Son todos los procesos relativos a las personas dentro de la organización que adoptan las empresas para un adecuado desempeño de sus funciones y lograr el compromiso y articulación en la organización.
- **Interrelación de los procesos:** buscará identificar si se tiene interrelación entre las estrategias de la organización y los ciclos de los procesos o actividades que se llevan a cabo.
- **Indicadores de gestión:** son los parámetros que permiten medir la efectividad de las actividades o procesos que se desarrollan en el área.

- **Compromiso de la organización:** Robbins (2005), define el compromiso organizacional, como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

Como parte final, se clasifica la información encontrada y se presentará una propuesta de diseño de la estructura de gestión humana estratégica, de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero COOMPAB.

5 Marco Referencial

5.1 Concepto de gestión humana

Gestión humana, es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una empresa, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento (García & Gonzales 2010), dicho de esta manera, gestión humana es el área encargada de dar la directriz a los procesos que involucran a las personas para integrar cada puesto de trabajo en el rol correspondiente dentro de la organización, de tal manera que haya satisfacción para la empresa y para las persona.

5.2 Procesos de gestión humana

Son los grandes procesos que agrupan varias actividades que tienden a cumplir un objetivo dentro del área de talento humano y que buscan dar una respuesta a una parte del proceso; para asegurar y garantizar el éxito en los otros procesos. García y Gonzales (2010), hacen un análisis de la forma como varios autores han estructurado los procesos y destaca cinco macro procesos los cuales se mencionan a continuación:

5.3 Organización y planificación del área de gestión humana

Consiste en la estructuración de la planeación a corto, mediano y largo plazo de las necesidades y proyecciones que tiene la organización que posibilite el buen desarrollo y óptimo funcionamiento de los procesos y que necesariamente tenga en cuenta los objetivos de la organización. Estos a su vez incluyen:

5.3.1 Objetivos y políticas del área de gestión humana

(Rodríguez et al., 2002), lo expresa como un conjunto de criterios generales que orientan la acción y al mismo tiempo se fijan límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, todos los procedimientos concernientes a las personas dentro de la organización y que serán un parámetro de actuación para los líderes.

5.3.2 Estructuración de cargos y funciones

Esta parte deberá contener la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajo, las relaciones con los demás puestos, a quien reporta y a quien supervisa (Chiavenato, 2009). Esta información puede ser estructurada por el área de gestión humana con el apoyo de otras áreas que tengan el conocimiento requerido y valiéndose de los instrumentos necesarios para obtener la información como: Observación, cuestionarios, entrevistas (García y Gonzales, 2010). En la estructuración de cargo también debe llevar incluido el perfil el que indicará cuáles son los requisitos que valida el área de gestión humana para la persona que llegue a desempeñar el cargo.

5.3.3 Marco legal

Hace referencia a todas las leyes y normas que deben seguir las empresas en materia laboral, en el caso de Colombia se debe observar y cumplir con el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, la Ley 1010 de 2006 de Acoso Laboral, y demás leyes que se emane del ministerio de protección social.

5.4 Incorporación del Talento

La gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (Beardwell et al., 2004). Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados que se incorporan y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es incorporar y añadir el máximo valor a la plantilla desde el recurso humano, no sólo se trata de bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Analoui, 2007).

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

5.4.1 Atracción

Proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

5.4.2 Selección

Consiste en escoger a los mejores candidatos que se postulan y para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

5.4.3 Inducción

Alles (2008) hace referencia a dos etapas de la inducción la primera es la presentación de la organización con toda su estructura organizativa y estratégica donde se comparte información de la empresa como historia, misión, visión, objetivos, políticas organigrama, productos, normas entre otros. Y la otra parte de la inducción hace referencia al puesto de trabajo buscando desarrollar el conocimiento sobre funciones, responsabilidades y actividades relacionadas con su labor.

5.4.4 Capacitación

Proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

5.4.5 Recompensa

Retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las Comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).

5.4.6 Evaluación del desempeño

Da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa (Chiavenato, 2007).

Para Wayne y Robert (2005), la gestión del desempeño determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización (Palmar y Valero, 2014).

5.5 Salud, bienestar y desarrollo de las personas

Para Chiavenato (2009) el concepto incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

Blanch et al., (2003) acuñan la calidad de vida laboral, como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que ésta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción.

5.5.1 Seguridad y salud en el trabajo

Por su parte Rodríguez (2002) concibe la seguridad industrial como seguridad y salud en el trabajo y la define como “el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras de ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas”.

La seguridad y salud en el trabajo, llamada salud ocupacional antes de la Ley 1562 de 2012, nació de la observación y de su aplicación comenzó la prevención de los fenómenos o acontecimientos no explicados y que causaban lesiones o muertes. En la actualidad se habla del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST, cuya política principal es el desarrollo de un sistema lógico y por etapas, basado en la mejora continua.

5.5.2 Actividades de bienestar

La calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones, en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores (García, 2009).

García (2009) por su parte, contribuye a esto, los programas de “salud ocupacional que tienen como objetivo reducir los riesgos de salud tanto físicos, biológicos y psicológicos a través del desarrollo de normas y procedimientos de prevención médica o asistencia médica preventiva”

Rodríguez (2002) menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como:

- Motivación al personal sobre seguridad: ésta se basa en orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajos adecuados, mediante la explicación del uso de ropas adecuadas, los posibles peligros a los que se enfrentan, así como verificar la comprensión que el personal tiene de lo encontrado.

- Programas de capacitación: estos programas implican todo lo relativo a la salud y a la seguridad, entre los que figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia.

- Normas de seguridad: es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares sobre seguridad.
- Campañas de seguridad: establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados.
- Control de accidentes: se requiere analizar el historial de accidentes, para así informar a todos los miembros de la organización.

5.6 Relaciones con el empleado

Este proceso se ocupa de asegurar las relaciones dentro de las normas legales con los empleados atendiendo sus peticiones y requerimientos y atendiendo el sindicato si lo hubiere; así como la ruptura de la relación laboral de la manera correcta y legal. (García & Gonzales, 2010).

5.6.1 Negociación colectiva

Esta actividad aplica en caso de que la organización tenga sindicato, y en este caso se trata de evaluar desde los derechos de los trabajadores y mediar con los intereses de la organización.

5.6.2 Cesación o ruptura

Establece las formas de actuación de la organización cuando un trabajador cesa sus actividades ya sea de manera voluntaria o por que la empresa le haya terminado el contrato por cualquiera de las causales legales. En todo caso el proceso deberá garantizar la actuación de la organización dentro del marco de la ley colombiana.

5.6.3 Proceso de desvinculación

La ruptura laboral hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes. La ruptura laboral es definida por (Gómez et al., citados por García (2009), como la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización.

La terminación del contrato laboral en Colombia está reglamentada por el Código Sustantivo de Trabajo, que en su Artículo 61, modificado por el Artículo 5 de la Ley 50 de 1990.

Establece que ésta se da:

- a) Por muerte del trabajador.
- b) Por mutuo consentimiento.
- c) Por expiración del plazo fijo pactado.
- d) Por terminación de la obra o labor contratada.
- e) Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- f) Por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días.
- g) Por sentencia ejecutoriada.
- h) Por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del Decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley.
- i) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de suspensión del contrato.

6 Resultados

6.1 Modelos de gestión humana

Los modelos de gestión humana, son recientes en la historia de la humanidad ya que es a partir de la revolución industrial donde se da inicio a la necesidad de optimizar el factor humano dentro de las empresas y desde entonces este concepto ha venido avanzando desde lo puramente funcional, de únicamente ver al trabajador como un objeto de producción de riqueza hasta ir determinando las maneras y posibilidades de potenciarlo dentro de la organización como el actor principal para lograr los objetivos y metas de la empresa. Diversos autores han hecho sus aportes para brindar ideas de una estructura que contenga: planes, programas y actividades que permitan generar orden dentro de la organización. Cada autor hace una categorización de los procesos que considera importante.

Es pertinente mencionar que cada organización haciendo una verificación de los modelos existentes y que estén a su alcance, determinarán sus propios modelos.

En esta tabla se busca dar contexto general de lo que algunos autores han presentado y justificado a la hora de estructurar un área de talento humano en una organización:

Tabla 1.
Modelos teóricos de los procesos de gestión humana

MODELOS TEORICOS DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA		
AUTOR /MODELO	AÑO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CLAVES
Modelo de RG de Harper y Linch Mosquera (2021)	1992	Inventario de personal, Análisis y descripción de puestos; curvas profesionales y promocionales ; selección de personal; planes de comunicación; sistema de retribución e incentivos; Evaluación del potencial humano; valoración de puestos; Plan de sucesiones; Clima y motivación; Formación; Evaluación del desempeño, auditoría. Todo articulado desde el plan estratégico con base a una previsión de necesidades y que lleve una optimización de los recursos humanos
Modelo de Werther y Davis (Werther & Davis, 2008)	2001	Pone en consideración cuatro tipos de objetivos: Sociales, organizativos, funcionales y personales y considera siete actividades centrales: 1. Fundamentos y desafíos 2. Planeación y selección 3. Desarrollo y evaluación 4. Compensaciones y protecciones 5. Relaciones interpersonales 6. relaciones con el sindicato 7. Auditoría y perspectiva global
Modelo de Idalberto Chiavenato. (Chiavenato, 2009)	2002	Considera la administración de recursos humanos como subsistemas interdependientes: Subsistema de control de recursos humanos Subsistema de provisión de recursos humanos Subsistema de aplicación de recursos humanos Subsistema de mantenimiento de recursos humanos Subsistema de desarrollo de recursos humanos
Modelo de gestión de recursos humanos de Beer Mosquera (2021)	1992	Plantea cuatro subsistemas: Flujo de recursos humanos, Educación y desarrollo, Sistemas de trabajo; Compensación laboral
Modelo de GRH DPC (diagnostico, proyección y control) Cuesta (2005)	2005	Este es un modelo muy integral que tiene su centro en la capacitación de las personas ubicándola como el fin no el medio. La educación y el desarrollo son el referente para los subsistemas y políticas, en los cuales quedan agrupados todos los procesos y actividades. (Cuesta, 2010)
Dirección estratégica del capital humano Marta Alles Mosquera (2021)	2006	Propone la gestión por competencias con las siguientes subdivisiones 1. Atracción selección e incorporación 2. Análisis y descripción de puestos, desarrollo de planes y sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios
Dolan et al. (2007)	2007	En este modelo parte de tres objetivos para la gestión de recursos humanos: 1. Objetivos explícitos: Incluye atraer, retener, motivar y desarrollar 2. Objetivos implícitos: Productividad, calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de la normativa 3. Objetivos de largo plazo: Competitividad, resultados de la organización y adaptabilidad.
Macro procesos de gestión del talento humano. Mónica García Solarte(2009) hace una recopilación teórica de varios autores y presenta esta estructura de gestión humana articulada desde la estrategia de la organización (García et al., 2009)	2009	Este modelo contempla 5 macroprocesos en los que se contienen los procesos y actividades que se desarrollan en el área de gestión humana: 1. Organización y planificación: Planeación estratégica, políticas del área, Marco legal y análisis y diseño de cargos. 2. Incorporación y adaptación: Requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción. 3. Compensación, bienestar y salud: Compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad y salud, calidad de vida laboral. 4. Desarrollo del personal: Capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, Evaluación de desempeño, Monitoreo. 5. Relaciones con el empleado: Negociación colectiva, relación con el sindicato, cesación y ruptura laboral.

6.2 Gestión del talento humano funcional y estratégico

6.2.1 *Gestión humana funcional*

La organización funcional o de Taylor, llamada así por el promotor de la organización científica para el trabajo Frederick Taylor, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización como forma de trabajo para cada hombre, para que así desde el gerente hasta el obrero, ejecute menores tareas posibles. Se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Se encuentran organizadas, dando prioridad a su propio funcionamiento.

El modelo funcional, establece normas en cada operación de la organización estableciendo comportamientos de los colaboradores ante el quehacer laboral. Expone el porqué de la existencia de la empresa, qué debe hacer y las metas específicas que la organización espera cumplir, es cerrada, jerárquica, estática, con fronteras entre las áreas y lenta al cambio (Ramírez et al., 2019).

Aplica las prácticas que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación (Wright & McMahan, 1992).

El modelo funcional, además, indica la ejecución de las funciones para la consolidación de objetivos, definición de oportunidades en función del comportamiento de los indicadores del sistema de gestión. Sistema de recursos humanos basados en el control, la minimización de costos, el incremento de la productividad y la eficiencia en las funciones tradicionales de personal como la estandarización, especialización, formalización, rutinización del trabajo y uso de la autoridad jerárquica (Bryant et al., 2013).

Cuesta (2010), al mismo tiempo, operacionaliza las funciones y la administración de los recursos humanos como los procesos, la información, identifica oportunidades y establece una base para determinar el producto o servicio, atendiendo las condiciones de gasto desde el planear, organizar, dirigir y controlar, para lograr un adecuado proceso administrativo pues cada administrador, sea director, gerente, gestor, jefe o supervisor, debe desempeñar todas esas funciones a través de todas las personas que componen su equipo.

Uno de los mayores exponentes en el área de la administración y recursos humanos es el profesor Idalberto Chiavenato, quien en su libro *gestión del talento humano*, habla sobre los cambios que en la actualidad está teniendo la estructura organizacional del área de recursos humanos, evolucionando de la organización funcional y tradicional a otros formatos organizacionales que varían dependiendo de las características de la organización. Un formato en equipo hace que cada especialista se vuelva multifuncional, reuniendo varias competencias y organizando el recurso humano en equipos multifuncionales.

La gestión de los recursos humanos es considerada importante para el éxito empresarial, pero se ha vuelto más relevante con el surgimiento del campo estratégico de la disciplina (Wright & McMahan, 1992), lo cual convierte al área ya no en una dependencia encargada de aspectos administrativos y operativos, sino que le da el carácter de socio estratégico (Ulrich, 1997).

De allí nace la importancia de que el área de recursos humanos no sea sólo un departamento aislado dentro de la empresa, sino que tenga una relación directa con las otras áreas organizacionales, pues definitivamente en cada una de estas áreas hay talento humano que se debe gestionar de la manera más adecuada.

6.2.3 Gestión humana estratégica

El direccionamiento estratégico se entiende como la etapa de planeación en el proceso de la administración estratégica y que surge de la definición de una visión, misión y objetivos que determinan las estrategias que seguirá la organización. (Salavarieta et al., 2004).

El proceso de talento humano en la gestión estratégica, es una herramienta tanto administrativa como operativa, para incrementar posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos a través de la puesta en marcha de componentes estratégicos organizacionales, atributos y orientaciones modernas, sobre un enfoque estratégico para los procesos de talento humano (Ramírez et al., 2018).

Por su parte, Wright y McMahan, (1992) refieren que la gestión humana estratégica son un conjunto de políticas y prácticas diferentes pero interrelacionadas por sus actividades, funciones y procesos que apuntan a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una firma que está

llamada a convertirse en un área estratégica tanto en el desarrollo de ventajas competitivas como en el logro de objetivos, capacidades y resultados organizacionales. Por consiguiente, las compañías con estilo estratégico de operación, deben enfocarse en construir equipos para suministrar procesos de alto valor y bajo costo, hacer énfasis en la creación y motivación del espíritu de equipo, asegurar que las reglas se conozcan y sean seguidas, medir todo y buscar congruencia entre ésta y la estrategia organizacional (Gubman, 2000).

Por consiguiente, hablar de funciones del área estratégica de recursos humanos, significa conocer el nivel de jerarquía en el cuadro organizacional de quienes dirigen el área y afirman que algunos departamentos de RH, tienen más influencia y realizan aportes estratégicos debido a tres factores: influencia sobre la alta gerencia, relaciones estratégicas y poder sobre la información (Dolan et al., 2007).

En la misma línea estratégica los recursos humanos conllevan cuatro aspectos clave: La gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (Calderón, 2004).

Por consiguiente, como valor agregado de la gestión humana estratégica, significa ir más allá de las prácticas funcionales y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros (Cárdenas, 1999).

Ahora bien, la cultura de dirección de personas está cambiando desde el paradigma del control a la delegación de poder, de la obediencia hacia la auto-responsabilidad, desde el secretismo hacia la comunicación abierta y clara, y de una visión paternalista del empleado a la búsqueda de la auto-exigencia y compromiso de éste. Los nuevos valores de un liderazgo eficaz son la confianza, el trabajo en equipo y la participación.

Todo ello, con el objetivo de que recursos humanos se convierta en una función realmente estratégica para la organización, puesto que el empleado puede convertirse en el protagonista para el cambio y la implementación exitosa de la estrategia, o en el principal agente de obstáculo.

En consecuencia, se puede definir que los elementos estratégicos de una política de recursos humanos son: la gestión por competencias, la gestión del desempeño, la gestión de la motivación, el compromiso y la gestión del talento (Chiavenato, 2002).

6.3 Caracterización de las actividades de Gestión Humana en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero.

6.3.1 Análisis de resultados

Partiendo de la realidad sobre las prácticas del área de gestión humana en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero, y una vez realizado el análisis de los datos, que se obtuvo de la información recolectada por 3 líderes que componen esta área; se generaron los siguientes resultados:

Procesos y actividades de gestión humana:

En Coompab, las actividades ejercidas por los líderes van desde la gestión de la nómina, pagos de seguridad social, prestaciones sociales, contratación, inducción y desarrollo de actividades propias de seguridad y salud en el trabajo, programación de turnos, novedades hasta descargos y despidos.

Para el proceso de atracción, se publican vacantes en medios locales, como las emisoras y redes sociales.

El proceso de selección de hojas de vida, análisis, aplicación de pruebas de conocimiento y psicométricas están a cargo de un profesional externo.

Se continúa con la solicitud de documentación como requisito para el proceso de la contratación y la incorporación de la persona a la cooperativa.

Al ingreso el colaborador recibe inducción en plataforma estratégica, reglamento interno de trabajo, horarios, tipo de contrato y posteriormente recibe un corto entrenamiento en el cargo.

En Coompab, se realiza capacitaciones propias del área de seguridad y salud en el trabajo, para una adecuada utilización de los implementos en el desempeño de las funciones diarias.

Al momento del retiro se ordena examen médico o en su defecto se firma declaración de responsabilidad, retiro de la seguridad social, entrevista de retiro, liquidación de salarios y prestaciones sociales pendientes.

Cabe mencionar que en Coompab, no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano, puesto que no se encuentra un área estructurada.

Hace falta un responsable en el área de gestión humana que estructure, integre y coordine todos los procesos desde los objetivos estratégicos de la organización. Funcionalmente requiere que se dé mayor estructura al plan de capacitación, desarrollo de personal, las mediciones de clima organizacional y bienestar laboral.

Interrelación de los procesos:

En los procesos que actualmente se llevan a cabo, se observa una interrelación en los procesos de contratación, inducción y pago de nómina al personal.

Indicadores de gestión:

En Coompab, se cuenta con el registro de los indicadores desde el área de seguridad y salud en el trabajo específicamente de rotación, accidentalidad y ausentismo.

Compromiso de la organización:

Dentro de los programas que se tienen desde bienestar laboral, en general se aprecia un compromiso alto por parte de los directivos, desarrollando programas de promoción y prevención, buenas condiciones laborales en los puestos de trabajo, programa de pausas activas, brigadas de salud, servicio de restaurante y cafetería. Capacitación en pro de mejorar el desempeño y celebración de fechas especiales.

6.4 Propuesta estructura de gestión humana estratégica para la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero.

Con base en los modelos identificados de los diferentes autores y una vez analizados los avances en las actividades que actualmente se tienen en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero, se plantea la siguiente propuesta para la estructura del área de gestión humana

donde se sugieren cuatro procesos principales dentro de los cuales se tienen unos subprocesos y actividades respectivas:

6.4.1 Proceso de planeación de la organización y el talento

El objetivo de este proceso es generar estructura del área del talento humano partiendo desde la planeación estratégica de la Cooperativa, a fin de identificar los objetivos estratégicos y desde estos, plantear los objetivos que deberá integrar el área de gestión humana con el personal, que apunten al logro de la estrategia organizacional, entendiendo a las personas como el centro para construir ventaja competitiva, a través del desarrollo de sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades y capacidades. Dentro de este proceso se sugieren las siguientes actividades: Definición de la planeación estratégica, aplicación del marco normativo, planteamiento de objetivos y estructura y diseño de cargos.

6.4.2 Proceso de ingreso y adaptación del talento

Este proceso tiene como objetivo identificar, atraer, contratar y adaptar a las personas idóneas a la organización de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y actitudes y que tengan la posibilidad de adaptarse con facilidad a la empresa. Este proceso guarda una interrelación básica con el anterior, pues es desde la planeación donde se identifican las competencias, habilidades, conocimientos y capacidades que requieren las personas a vincular a la empresa, para dar cumplimiento a la estrategia. Este proceso se sugiere desarrolle las siguientes actividades: Atracción, selección, contratación y adaptación del talento en la organización, buscando con ello una óptima adaptación de la persona y cerrar las brechas de conocimiento o capacidad que las personas puedan presentar al ingresar a la empresa. De igual manera en este proceso se debe incluir el programa de desvinculación, el cual dará claridad de las actividades que se deberán hacer cuando las personas cesen su vínculo laboral con la Organización.

6.4.3 Proceso de calidad de vida

El objetivo de este proceso es garantizar a las personas que hacen parte de la Cooperativa condiciones laborales dignas, seguras, justas y que aporten a la satisfacción de las necesidades físicas y materiales, y además a las necesidades subjetivas de las personas como su dignidad, sentido de vida y de propósito. Dentro de este proceso se tienen las siguientes actividades: Compensación, Beneficios legales y extralegales, seguridad y salud en el trabajo, satisfacción y clima laboral.

6.4.4 Talento y cultura

El objetivo de este proceso es garantizar procesos de crecimiento de las personas dentro de la organización a través de los procesos de formación, del seguimiento al desempeño y la identificación de capacidades potenciales para el crecimiento de las personas en la organización, por ello los programas que se deben implementar en este proceso son: Plan de capacitación, evaluación y retroalimentación al desempeño y oportunidades de crecimiento o desarrollo de carrera.

Figura 1.

Propuesta de estructura de gestión humana desde una visión estratégica.



7 Discusión

Algunas organizaciones, en especial las Mipymes, no cuentan con un departamento de gestión humana y la Cooperativa Multiactiva el peñol Arcesio Botero, no es la excepción; algunas investigaciones fundamentan que desde la creación de la empresa, adujeron que se debía a factores del tipo no lo considera necesario, no cuenta con recurso humano capacitado o no cuenta con dinero para su implementación y el manejo del recurso humano corre por cuenta directa del gerente o los mismos fundadores de la organización o es la secretaria de la gerencia quien se ocupa de las tareas concernientes a esta área. Por lo que no cuentan con personas especializadas en recursos humanos. Con lo anterior, las Mypimes se vuelven un foco creciente de investigaciones de gestión humana ya que este tipo de organizaciones, en su mayoría, carecen de estructuras formales de recursos humanos, tienen políticas de gestión incipientes y son bastante informales (Calderón, 2006).

Se pudo constatar, mediante las entrevistas personales, a los tres líderes encargados del recurso humano de Coompab, que se ocupan básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina, es decir, que no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano, que implica el reclutamiento, la selección, la capacitación, el seguimiento del personal, la gestión por la cultura y el clima organizacional.

Observamos por lo antes mencionado y según el análisis, que las funciones son divididas y que hacen mayor énfasis en gestión de la nómina, pagos de seguridad social, prestaciones sociales, contratación, inducción, actividades del SG- SST y descargos. Según la teoría de los estudios realizados concuerda con los hallazgos, ya que es frecuente en las Mypimes, pues hay que reconocer que este tipo de organizaciones cuentan con políticas incipientes de gestión humana, prácticas informales, no tienen buenos estándares de desempeño y funcionan principalmente por métodos empíricos (Calderón et al., 2010).

Lo anterior puede describir un cumplimiento de algunas actividades de una gestión humana tipo funcional, las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se

encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección, contratación, compensación, capacitación, desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. (Calderón, 2004).

En Coompab, se evidencia además, ausencia de otros procesos en la estructura e implementación del plan de capacitación, desarrollo de personal, las mediciones de clima organizacional y bienestar laboral en general.

Lo anterior permite visualizar la necesidad de alinear nuevas prácticas que promuevan el desempeño, la innovación y la sostenibilidad, como lo es la capacitación, pues es a través de ella que se logra mejorar las habilidades de los empleados y las competencias que se ven finalmente representadas en un mejor desempeño de la empresa. (Buller et al., 2012).

La capacitación y el desarrollo, son significativos para el desempeño general de las Pymes ya que cuando hay un crecimiento, se requieren empleados altamente calificados para mantener la operación (Wuen et al., 2020).

Lo anterior es coherente con lo planteado por (Dávila & Jiménez, 2001 p.5), quienes entrevistaron a diez ejecutivos de empresas colombianas y afirman que “la práctica de recursos humanos ha cambiado sustancialmente y las empresas están exigiendo un desarrollo más estratégico del área de recursos humanos que supere su carácter más técnico-funcional [...] y aún son muchas las organizaciones que no reconocen esta tendencia”.

Sin embargo, según los estudios de Calderón et al. (2010), otros aspectos no funcionales comienzan a cobrar interés en las organizaciones como son el clima organizacional, la cultura como cuestión profunda y a largo plazo, la comunicación, la responsabilidad social, el outplacement y el acompañamiento a líderes.

Por consiguiente y dando continuidad a lo anterior, es vital alinear la calidad de vida laboral, con los objetivos estratégicos, en razón a que esta tiene una incidencia en el bienestar laboral psicológico de los empleados. Entonces, consiste en dirigir esfuerzos en diversas direcciones: hacia el individuo, hacia el ambiente de trabajo, hacia la organización y hacia el entorno socio ambiental, pero manteniendo siempre una conexión entre estos.

Al mismo tiempo, el desarrollo del ser, que apunta a aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas directamente con bienes materiales, y a la autorrealización, crecimiento personal y social de las personas. Trabajar en pro del desarrollo humano, implica enfocar los esfuerzos en la satisfacción de estas necesidades que se encuentran directamente relacionadas, tanto con la formación personal como con la capacitación técnica de ese ser humano (Gallego, 2010).

Así mismo se hace necesario incorporar el clima organizacional a los procesos de gestión humana en Coompab, ya que se considera un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje y que incide en la motivación, la satisfacción y la acción (Toro, 2009).

De igual manera, con respecto a la evaluación de desempeño, en Coompab no existe un modelo bien definido, sólo se retroalimenta de manera verbal y en un caso puntual. Cuando se evidencia la necesidad de hacerlo y se deja un acta en algunos casos. Por consiguiente, no existen actividades para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Lo anterior indica que la evaluación, no ha sido considerada una práctica estratégica y en ocasiones obedecía más a un requisito informal o en una calificación sobre el cumplimiento de tareas o tal vez más a comportamientos del empleado.

Las organizaciones con frecuencia dejan de lado aquellas actividades, que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción es decir, aquellas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional en los trabajadores.

Es clave, en definitiva, medir el desempeño de los empleados a través de la aplicación de indicadores de eficiencia y productividad que indiquen el grado de responsabilidad, confianza y sentido de pertenencia con las organizaciones. Por lo que la retroalimentación y la comunicación son prácticas que favorecen un desempeño superior, especialmente por el contacto directo con los empleados.

Así mismo, no tienen establecidos los indicadores de medición propios de gestión humana. Lo anterior, convoca a crear un sistema de indicadores que tenga la capacidad de mostrar los resultados de las prácticas de gestión humana en función de los empleados, cabe mencionar que no existe un modelo único, pues según la teoría, la métrica debe ser apropiada al tipo y tamaño de la organización y a las características del sector productivo.

Es fundamental tener en cuenta cuál es el rol que juega el directivo del área de gestión humana como gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad en el logro de las metas de la organización (Pardo & Díaz, 2014). A la vez que se convierten en activos intangibles y fuente de ventaja competitiva sostenible (Calderón et al., 2007).

Para concluir, con base en lo encontrado, es indispensable que la gerencia del talento humano realice una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano, el desarrollo de sus habilidades y talentos y cambiar el modelo

mental tradicional por uno que redireccione el funcionamiento, la operatividad y la gestión del área, llevándolo a trabajar en una verdadera gestión del capital humano estratégico.

8 Conclusiones

Aunque para las empresas pueda resultar más sencillo implementar procesos de gestión humana funcional, es evidente la importancia de estructurar las áreas de talento humano desde la estrategia, para de esta manera se pueda construir ventaja competitiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la literatura presenta unas grandes posibilidades a la hora de estructurar los modelos de gestión humana, que permiten visualizar, analizar y adaptar a las necesidades de la organización, para ello es conveniente hacer una revisión teórica y confrontarlo con la realidad para verificar en qué medida cada proceso puede aportar dentro de la empresa.

En el proceso de estudio se encontró que en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero no se tiene el área de gestión humana adecuadamente estructurada, sin embargo se desarrollan algunos procesos muy organizados en la parte de contratación, inducción, pago de nómina, además es importante mencionar que por el tamaño de la empresa y por la proyección de crecimiento que tiene es apropiado que las directivas consideren como una prioridad dar la estructura al área de gestión humana estratégica.

En consecuencia con lo anterior se presenta una propuesta de gestión humana estratégica con cuatro procesos principales como son: la planeación y organización del talento que busca dar estructura al área de gestión humana desde la planeación estratégica y de esta manera articular todas las acciones al logro de los objetivos.

El segundo proceso se denominó ingreso y adaptación del talento el cual pretende ubicar acertadamente las personas en la Cooperativa. El tercer proceso se propuso como calidad de vida y le apunta a la satisfacción de todas las necesidades de las personas desde su compensación salarial, los beneficios, el cuidado de la salud mediante la garantía de puestos de trabajo seguros y que le apunten a un adecuado clima laboral.

Por último, el proceso de talento y cultura desde el cual se proponen espacios para el crecimiento de las personas desde el plan de capacitación, además de una retroalimentación constante al desempeño y la estructura de las oportunidades de crecimiento de las personas al interior de la organización para lograr que las personas talentosas permanezcan en la Cooperativa.

9 Recomendaciones

Con base a la revisión teórica se encontró que varios autores concluyen que la relación entre el capital humano, la gestión humana y la estrategia son muy importantes para obtener una ventaja competitiva duradera. Algunos autores hacen referencia a que los recursos humanos se deben tomar como un factor estratégico en las organizaciones por el papel tan relevante que juegan en la puesta en marcha de las estrategias y como fuente de ventaja competitiva sostenible.

La comunicación es otro asunto estratégico importante entre la gerencia, los líderes de procesos y los colaboradores, por cuanto es considerada fundamental en la construcción de confianza, a la vez que facilita la construcción de tejido social dentro de la organización.

Es importante que el área de gestión humana diseñe una planeación estratégica con componentes como la misión, visión, políticas de calidad, principios y valores, acorde a la necesidad de la organización, proceso que se debe socializar, divulgar y promover con la participación de los colaboradores.

Se sugiere implementar un modelo de evaluación del desempeño, que permite tomar decisiones frente a la continuidad del empleado, realizar feedback constructivo, derivar a la capacitación más pertinente, o bien, proponerlo como un candidato a ser promovido.

Se hace imprescindible generar indicadores de las actividades que realiza gestión humana, lo cual permite no sólo evaluar la eficacia en términos del retorno de la inversión, sino también su aporte al desempeño organizacional.

Apalancar procesos de formación y desarrollo como una de las alternativas de bienestar, para hacer explícita la alineación del personal con el direccionamiento estratégico.

Cada vez se hace más imperante dar un giro de gestión humana, hacia un quehacer donde se implementen modelos como el de gestión humana por competencias, gestión por procesos, gestión basada en el valor, asignación de tareas, participación, productividad y cambio cultural.

La tecnología es un aliado imprescindible para optimizar los procesos de selección de talento, sin embargo, se recomienda también, hacer uso de las bolsas de empleos, cajas de compensación, periódicos y demás entidades descentralizadas.

Adaptar una estructura de procesos y subprocesos de recursos humanos sirven para organizar el entorno de trabajo, roles, responsabilidades, autoridades y relaciones, avala los aportes

de gestión humana a la estrategia de la organización y declara la interrelación o integración de cada uno de los componentes como factor clave para el desarrollo de los colaboradores en Coompab, a fin de tener un norte claro y objetivo, donde se identifiquen con dichos procesos.

Para finalizar, se recomienda dentro de la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero, la adopción de actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar las mejores prácticas del talento humano, generando efectos positivos en el desempeño del colaborador, propiciando una organización feliz, con igualdad de género, sostenible, emergente, original y apoyada en la responsabilidad social

Referencias

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. II-(3ra Ed.). Ediciones Granica S.A.
- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., & Monsalve, V. T. G. (2015a). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 20 (1), 164-188. <https://bit.ly/3wvhabc>
- Armando, C. (2019). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.a ed.). Eco Ediciones, S.A. DE C.V.
- Ascanio, J. G. A., Trillos, R. A. B., & Bautista, D. W. R. (2017). Las practicas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15-25. <http://bit.ly/3WsqKJP>
- Betancur, C. M. & Gallego, M. (2015). *Transformación organizacional: Una mirada comprensiva de la gestión humana*. [Tesis de especialización Universidad de Eafit]. Biblioteca Digital. <https://bit.ly/3JglNAO>
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. (1ra Ed.). Ediciones UOC. <http://bit.ly/3Jf7IUf>
- Calderón, G. C., Giraldo, C. M. Á., & Valencia, J. C. N. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 225-254. <https://bit.ly/3R3N8rG>
- Cerón, M. C., & Cerâon, M. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. (1ª Ed.). Ediciones LOM. <https://bit.ly/3XUFGkT>
- Chacón, Z. H. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de barranquilla*. [Tesis de Pregrado Universidad de la Costa]. Biblioteca Digital Institucional REDICUC. <http://bit.ly/3kGfMTI>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. (8va Ed.). Editorial Mc Graw Hill. <https://bit.ly/3XAEI3a>
- Cubillos-Calderón, C. H., Reinoso-Lastra, J. F., & Vera-Calderón, J. A. (2018). Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones. *Polo del conocimiento* (3), 332-355. <http://bit.ly/3XpYMQg>

- Departamento Administrativo de Estadística [DANE]. (2021). *Artículo, mercado laboral. Departamento Administrativo de Estadística*. <https://bit.ly/3D2XhiC>
- Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. (3a ed.). McGraw-Hill.
- Freire, M. C. A. (2019). Diseño de Procesos de gestión de talento humano. 116 (5). *Publicaciones Libros-Consejo Editorial UTA*. <https://bit.ly/3wqQJXz>
- Galeano, M. E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. (2da Ed.). Fondo Editorial FCSH. <http://bit.ly/3HvFR0E>
- Garcés, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. (1ra. Ed.) Universidad Iberoamericana. <http://bit.ly/4025NZa>
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* 38(52). <http://bit.ly/3JaHTVo>
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. <https://bit.ly/3jc5RVv>
- Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. (2018). *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(83), 20. <https://bit.ly/3QV1U44>
- Gómez-Cardona, N., & González-Marín, E. M. (2018). Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? *Aletheia. Revista de Desarrollo Humano, Educativo y Social Contemporáneo*, 10(2), 148-169.
- Gubman, E. 2000. *El talento humano como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios* (1ra. Ed.). Mc Graw Hill.
- Guilianny, J. G., Durán, S. E., Portela, E. C., Pulido, R. P., Cali, E. G., & Marcano, A. P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38 (52), 16. <https://bit.ly/4023SDX>
- Hatch, M (2018). Administración y Organizaciones. Teoría de la organización: perspectivas modernas, simbólicas y postmodernas. 16 (5). *Revista Virtual ResearchGate*. <https://bit.ly/3WC6Bkn>
- Hernández, R. Fernández, C. Batista P. 2014. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

- Hernández, G. C., Sáenz, A. M., & Mesa, M. P. T. (2003). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. <https://bit.ly/3Wu7Sdn>
- Hernández, G. C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista, Pensamiento & gestión*. (16), 158-176. <https://bit.ly/3JffgGz>
- Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. <https://bit.ly/3Jwnlab>
- López Cantor, S. E., Apraez Zarama, D. A., & Quiceno Peña, J. E. (2016). *Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Clínica San Juan de Dios de la Ciudad de Manizales*. [Tesis de Especialización, Universidad de Manizales]. Biblioteca Digital Universidad de Manizales. <http://bit.ly/3HbzSg8>
- Mosquera, J. (2021). *Vida, cooperativismo y organizaciones humanizadas*. Ediciones Coopimpresos.
- Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, (18), 103-137. <https://bit.ly/3DhUodV>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. <https://bit.ly/3j3iwdv>
- Parra, M y Müller, C, 2017. *9 claves para una gestión humana estratégica*. (1ra. Ed). Editorial Buena Semilla. <http://bit.ly/3Hx27r1>
- Ospina, M. C., Vivares Vergara, J. A., & Rozo, L. M. (2021). Innovación sostenible, cultura organizacional y gestión humana: una revisión sistemática de literatura. *Publicaciones E Investigación*, 15(4). <https://bit.ly/3wu7zEP>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://bit.ly/3kIOaNU>

- Ramió, C (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*, (Cap.1).Repositorio Uesiglo21. <https://bit.ly/3Hxcon5>
- Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M, (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://bit.ly/3XHK1rG>
- Rocha, L. A., & Rodríguez, E. (2015). *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]. Biblioteca digital Universidad de la Salle. <https://bit.ly/3jcYxsJ>
- Robbins, S. Judge, T. 2009. *Comportamiento organizacional*. (13^ova ed.). Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. <https://bit.ly/3Jg0UWz>
- Rodríguez, J. & Gallastegi, E. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Pirámide.
- Salavarieta, D., Torres, G., Pérez, P. A., & Jiménez, J. F. (2004). *Presentación de resultados de la investigación: educación empresarial*. [Tesis de Especialización, Universidad de Antioquia]. Universidad de Antioquia.
- Ulrich, D 1997. *Recursos humanos champions*. Fondo Editorial Granica.
- Yáñez, M. Yáñez, J. & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. <https://bit.ly/3XCu2eY>
- Werther, G. W. Davis, K. Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2008). *Administración de recursos humanos* (12^ova Ed.). Thomson.

Anexos



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en la Cooperativa Multiactiva el Peñol Arcesio Botero

Usted está invitado a colaborar en la identificación actual de los procesos de gestión humana en la Cooperativa Multiactiva El Peñol Arcesio Botero, con miras a diseñar una propuesta de gestión humana desde una visión estratégica; considerando las labores que usted realiza en esta organización con respecto al tema.

Investigadores responsables: Patricia Hernández Aguirre y Omaira Irene Alzáte Zuluaga.

Asesora académica: Mg. Natalia Gómez Cardona, docente Universidad de Antioquia.

Participación Voluntaria: Su participación en este proyecto es voluntaria, usted puede decidir participar o no, su participación o no en nada afectará su calificación de desempeño o su continuidad en la empresa.

Metodología empleada: Si usted acepta participar se le pedirá responder a una entrevista donde se abordarán cerca de 17 preguntas, que tendrán una duración aproximada de 30 minutos. Con las que se pretende recoger información para el estudio y optar por el título de Especialistas en Psicología Organizacional.

Riesgos: El hecho de participar en este estudio no implicará ningún tipo de riesgo, al contrario, va a contribuir con el diseño de un área de gestión humana en su organización.

Beneficios para usted y su empresa: La información recolectada en este instrumento va a permitir identificar las actividades actuales que se llevan a cabo en el área de gestión humana para posibilitar una propuesta de diseño de un área de gestión humana con una visión estratégica en la organización.

Personas que tendrán acceso a la información: Los investigadores de la Universidad de Antioquia que realizan el proyecto y personal de gestión humana de la organización, los informes serán grupales o por área los cuales no incluirán sus datos personales.

Aspectos económicos: La participación no implica ningún costo para usted, como tampoco se dará ninguna retribución económica por la misma.

Usted puede realizar las preguntas que desee durante el transcurso del estudio y abandonarlo en cualquier momento.

Si está de acuerdo en participar, favor diligenciar:

Yo, _____ identificado con CC No. _____, he leído toda la hoja de información que se me ha entregado, comprendo que mi participación es voluntaria. Estoy de acuerdo y deseo participar libremente en el estudio. SI ___ NO ___

Firma del participante



Cuestionario para entrevista semi estructurada

Fecha	
Lugar	
Entrevistado	
Entrevistador	
Duración aproximada	40 minutos

Introducción:

Considerando que las personas son las actoras principales en las organizaciones para el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales; de otro lado en la medida que las organizaciones crecen se ven obligadas a estructurar y organizar cada uno de sus procesos; por tal motivo a través del presente trabajo académico se pretende identificar los procesos y actividades de gestión humana que actualmente se desarrollan en la Cooperativa Multiactiva El Peñol COOMPAB, con el objetivo de desarrollar una propuesta integral que pueda llegar a ser implementada posteriormente por las directivas de la organización de un área de gestión humana estratégica.

Por lo tanto, le agradecemos su disposición y gentileza en sus respuestas al diálogo, que estará guiado por las siguientes preguntas:

Cuestionario:

1) ¿Se tienen establecidas políticas para el área de talento humano, indique cuáles?

2) ¿En qué procesos relacionados con la gestión del talento humano de la Cooperativa se tiene en cuenta la legislación laboral?

3) ¿Qué hacen los líderes de las áreas cuando requieren vincular personal para sus procesos?

4) ¿Dónde se documenta la información relacionada con los requisitos y los cargos?

5) ¿Cómo se hace la selección de personal?, ¿Qué personas intervienen en este proceso?

6) ¿Cómo es el proceso de contratación y quien lo lleva a cabo?

7) ¿Qué proceso se realiza con las personas que ingresan a laborar en la cooperativa?

8) ¿Qué programas se tienen para garantizar el bienestar de las personas (Compensación, seguridad y salud en el trabajo y demás condiciones que promuevan su bienestar)?

9) ¿Qué proceso o actividad se realiza para retroalimentar el desempeño de las personas en la organización?

10) ¿Qué proceso o actividades realizan para mejorar el desempeño de los colaboradores?

11) ¿Qué procesos se tiene cuando una persona sale de la organización bien sea por terminación del contrato, por renuncia voluntaria o por jubilación?

12) ¿Se tienen indicadores en el área de gestión Humana? ¿Cuáles?

13) De todos los procesos o actividades que se tienen implementados en gestión humana en la organización, ¿cuáles considera que están más estructurados?

14) ¿Cuáles procesos o actividades del área de gestión no están bien estructurados o faltan por implementar dentro de la organización?

15) ¿Cómo evalúa el compromiso de los directivos con la gestión del talento humano?

16) ¿Cuáles son las actividades y procesos que usted realiza de gestión humana?

17) ¿Las actividades y procesos de gestión humana que usted realiza sirven de insumo para otros procesos de gestión humana? ¿Cuáles procesos evidencian interrelación con otros procesos?

Le agradecemos por su tiempo y disposición para esta entrevista.