

**PROPUESTA DEL DISEÑO DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA COASOANDES LTDA**

JENNY ALEXANDRA YELA BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PROPUESTA DEL DISEÑO DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA COASOANDES LTDA**

JENNY ALEXANDRA YELA BENAVIDES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
MG. NELSON ARTURO MORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“La Universidad de Nariño no se hace responsable por las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Acuerdo 1. Artículo 324. Octubre 11 de 1966. Emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. METODOLOGÍA	21
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
4.2.1 Fuentes Primarias:.....	21
4.2.2 Fuentes Secundarias.	22
5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA COASOANDES LTDA. CENTRO DEL MUNICIPIO DE TUQUERRES.....	23
5.1 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL	23
5.2 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	26
5.3 CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	41
5.3.1 Reclutamiento.	41
5.3.2 Selección.....	41
5.3.3. Contratación.....	42
5.3.4. Inducción.....	42
5.3.5. Capacitación.	42
5.3.6. Evaluación del desempeño.	43
5.3.7 Motivación.	43
5.3.8 Bienestar social e Inversión en gestión del talento humano.	43

6.	PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COPERATIVA COASOANDES LTDA. DEL MUNICIPIO DE TUQUERRES.....	44
6.1	ENFOQUE DEL MODELO PROPUESTO	44
6.1.1	Modelo de gestión humana por competencias laborales.	44
6.2	ELEMENTOS CONDUCTUALES EN EL DISEÑO DEL ÁREA.....	45
6.3.	DISEÑO DEL MODELO	45
6.3.1.	Denominación del área.	46
6.3.2.	Misión:.....	46
6.3.3.	Visión:	46
6.4.	OBJETIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	46
6.5.	FUNCIONES DEL ÁREA	46
6.6.	ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	47
6.6.1.	Estructura Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano	47
6.6.2.	Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano. .	47
6.6.3.	Perfil propuesto para el asistente de Reclutamiento y selección	48
6.6.4.	Perfil propuesto para el asistente de Contratación.....	49
6.6.5.	Perfil propuesto para el asistente de Inducción.....	50
6.6.6.	Perfil propuesto para el asistente de cargos y salarios	50
6.6.7	Perfil propuesto para el asistente de capacitación y desarrollo.	51
6.6.8.	Perfil propuesto para el asistente de bienestar social	52
6.6.9.	Perfil propuesto para el asistente de salud ocupacional	53
6.6.10	Perfil propuesto para el asistente de Seguridad industrial.	54
6.7	PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	54
6.7.1	Proceso de Reclutamiento y Selección.....	54
6.7.2.	Proceso de Contratación.....	57
6.7.3.	Proceso de inducción.....	65
6.7.4.	Proceso de capacitación y formación.....	68
6.7.5.	Evaluación de desempeño.....	71
6.7.6.	Bienestar Social	73

6.7.7	Programa de Salud Ocupacional	74
6.7.7.1	Subprograma de Seguridad industrial.....	78
6.8.	SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL.....	79
6.9.	IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA	81
7.	PLAN DE ACCION.....	86
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
	ANEXOS.....	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Género	23
Tabla 2. Edad.....	24
Tabla 3. Nivel de Escolaridad	25
Tabla 4. Medios que permitieron conocer la vacante.....	26
Tabla 5. Requisitos para la vinculación.....	28
Tabla 6. Inducción de personal	29
Tabla 7. Retroalimentación recibida por el trabajador.....	30
Tabla 8. Conocimiento de las funciones específicas del cargo.....	31
Tabla 9. Frecuencia de la capacitación.....	32
Tabla 10. Importancia que se da a la toma de decisiones de los colaboradores ..	33
Tabla 11. Aspectos que se deben Mejorar	34
Tabla 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales	35
Tabla 13. Atención médica oportuna	36
Tabla 14. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema.....	37
Tabla 15. Cancelación oportuna del salario	38
Tabla 16. Aplicación del Manual de Convivencia.....	39
Tabla 17. Creación del área de gestión de talento humano.....	40
Tabla 18. Costo mensual de los cargos para el área de gestión de talento humano	82
Tabla 19. Costo de recursos materiales	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Propuesta para el área de GTH.....	47
Figura 2. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación	59
Figura 3 . Diagrama del proceso de inducción.....	67
Figura 4. Diagrama del proceso de capacitación	69
Figura 5. Diagrama de evaluación de desempeño.....	72
Figura 6. Diagrama del proceso de salud ocupacional	76

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Género.....	24
Gráfico 2. Edad	25
Gráfica 3. Nivel de Escolaridad	26
Grafica 4. Medios que permitieron conocer la vacante	27
Grafica 5. Requisitos para la vinculación	28
Grafica 6. Inducción de personal.....	29
Grafica 7. Retroalimentación recibida por el trabajador	30
Grafica 8. Conocimiento de las funciones específicas del cargo	31
Grafica 9. Frecuencia de la capacitación	32
Grafica 10. Importancia que se da a la toma de decisiones de los colaboradores	33
Gráfica 11. Aspectos que se deben mejorar	34
Gráfica 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales.....	35
Gráfica 13. Atención médica oportuna	36
Gráfica 14. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema	37
Grafico 15. Cancelación oportuna del salario.....	38
Gráfica 16. Aplicación del Manual de Convivencia	39
Gráfica 17. Creación del área de gestión de talento humano	40

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuestas	96
Anexo B. Entrevista	99
Anexo C. Requisición de personal.....	101
Anexo D. Formulario de evaluación del candidato	103
Anexo E. Formato de evaluación del período de prueba cooperativa Coasoandes Ltda.	104
Anexo F. Cronograma de actividades del proceso de capacitación	106
Anexo G. Cronograma de evaluación del desempeño	107
Anexo H. Formato de autoevaluación	108
Anexo I. Cronograma de bienestar social	109
Anexo J. Glosario	110

RESUMEN

El talento humano es motor dinamizador de todo procedimiento que se lleve a cabo en una organización, mediante sus conocimientos, habilidades, actitudes, los cuales son factores claves del éxito dentro de la gestión empresarial¹; razón por la cual las grandes organizaciones a nivel mundial han asumido las prácticas de gestión del talento humano con mucha importancia, como un punto estratégico de inflexión para apropiarse, desarrollar y retener los grandes talentos que están presentes en las empresas.

¹ BESSEYRE DES, Horts. Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid: Ed. Deusto. p. 24.

ABSTRACT

Human talent is dynamic engine of any procedure being carried out in an organization, through their knowledge, abilities, attitudes, which are key success factors in business management, which is why large organizations worldwide have assumed management practices of human talent with great importance, as a strategic inflection point to appropriate, develop and retain top talent that are present in companies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización motiva a las empresas a realizar cambios para mejorar y lograr mantenerse en el mercado, dichos cambios deben llegar a generar ventajas competitivas que los diferencien del resto de sus competidores, una de las mayores ventajas con las que puede llegar a contar una empresa, es el talento humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla y más cuando se sabe que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, competencias que están reflejadas en el manual de competencias y responsabilidades.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

En la actualidad la empresa COASOANDES Ltda. No cuenta con un área de Talento Humano debidamente estructurada, La carencia de dicha área dentro de esta empresa, ha generado que el talento humano actualmente existente, no se esté aprovechando en su integridad y está haciendo que el personal no esté ubicado muchas veces en áreas de trabajo donde puede aprovechar y explotar mucho mejor sus capacidades y conocimientos.

Hoy en día, los colaboradores de la empresa en muchas ocasiones, no tienen claro a quién acudir en casos referentes a certificaciones laborales, pagos de nómina, novedades o aspectos referentes a su EPS o a su Fondo de Pensiones y aunque la empresa cuenta con una persona que se encarga de algunos de estos trámites, ella no da a vasto.

Por tal razón, se hace indispensable reorganizar estas tareas en la empresa, con el fin de garantizar el correcto desempeño del personal y lograr una mayor eficiencia en estos procesos y mejor comunicación.

Es así como se construye la propuesta de “Diseño del Área de Talento Humano en la empresa COASOANDES L.T.D.A. Donde se pretende dar a conocer la importancia de esta área en la empresa. Cabe recordar, que la planeación del Talento humano requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto; pero actualmente las empresas utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas y fuentes de nuevos colaboradores.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy por hoy, el Talento Humano es visto como el eje para el desarrollo del medio empresarial, toda empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades, listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado; sin embargo muchas de estas empresas han considerado suspender las áreas que tienen que ver con el mejoramiento de las condiciones del trabajador, porque el empresario piensa que es un gasto no retribuable (una necesidad irrelevante para el bienestar de la organización). Teniendo en cuenta lo anterior se puede notar claramente la informalidad llevada en las diferentes prácticas que hacen parte de dicha gestión, en donde se nota la resistencia al cambio, la cual impide que se adopte una mentalidad de talento, es decir *tener la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores*²

Una de las falencias que presenta la empresa COASOANDES Ltda. Es la carencia de elementos para la selección y contratación del personal, esta no cuenta con un plan de incentivos que motive a los trabajadores, cada trabajador se limita al cumplimiento de sus horarios por la bonificación que recibe por esto, es en esta falta de control respecto a los procesos humanizadores, que no se generan resultados óptimos y satisfactorios.

No obstante los síntomas presentados como lo son la carencia de identidad de los trabajadores, la deficiencia en la planeación y organización de actividades enfocadas al desarrollo de los trabajadores y la desmotivación del empleado -por no sentirse miembro activo de la institución- que se presenta actualmente en COASOANDES Ltda. Un notorio malestar, debido a que la prioridad de la empresa es para los procesos operativos y se deja de lado al trabajador que también es un humano.

Para COASOANDES Ltda. La falta del área de talento humano dentro de su estructura organizacional, ha limitado su éxito y su aporte de capital intelectual *conocimiento aplicado al trabajo para crear activos de valor para la empresa.*³

Respecto a la aplicación de las prácticas que hacen parte de la gestión del talento humano (carentes en esta institución), se puede mencionar Acerca del reclutamiento, que no existe una divulgación y oferta de trabajo apropiada dentro

² HANFIELD – JONES, Helen. La guerra por el talento. Bogotá: Norma, 2003

³ Instituto mexicano de contadores públicos. Normas internacionales de contabilidad. NIC 38. Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1998. Pp.1113-1116.

de la institución, La cual atraería de una manera adecuada a las personas idóneas para cada labor, no se realiza una convocatoria abierta a través de los diferentes medios de comunicación, lo cual la haría más dinámica. Al no poseer esta área tan importante para el desarrollo de la empresa, el proceso de planeación no se lleva de la mejor manera y por ende no se pueden establecer las estrategias para obtener una mayor ventaja en la ejecución de los procesos, puesto que estos hacen parte de la planificación global de la empresa y no de un área específica.

En cuanto al proceso de selección de personal se puede decir que la falla no está en la falta de aplicación de herramientas para la selección, sino porque algunas herramientas no están diseñadas previamente para un cargo específico. De esta manera dentro de un cargo se delegan funciones y responsabilidades así, una función sería el diseño de las herramientas para el proceso de selección y por otra parte se delegaría al responsable de la aplicación de estas herramientas aspectos importantes con los que hasta el momento no cuenta la institución.

En relación a la evaluación de desempeño este proceso no se está ejecutando de la mejor manera, puesto que esta va más allá de medir rendimientos, por lo cual se debe incorporar la supervisión a través del acompañamiento, canales de comunicación, retroalimentación, apoyo de la dirección, y el entrenamiento a través de programas de capacitación para los colaboradores de la institución.

Es por eso que se hace necesaria la implementación del área de talento humano en COASOANDES, del municipio de Túquerres, para que los resultados que se obtengan por parte de los trabajadores sean recíprocos y no solamente exista un beneficio por parte de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Elaborar Una Propuesta Para La Creación Del área de Talento Humano En Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres. ?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para la creación del área de gestión del Talento Humano en COASOANDES Ltda. Ubicada en el municipio de Túquerres–Nariño.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual en la empresa COASOANDES Ltda. en cuanto a la Gestión del Talento Humano
- Diseñar el modelo del área de Gestión de Talento Humano para la empresa COASOANDES Ltda.
- Elaborar un plan operativo para la puesta en marcha de la propuesta de Diseño del Área de Gestión del Talento Humano.

3. JUSTIFICACIÓN

El buen manejo del Talento Humano dentro de las empresas es una de las opciones que tiene el empresario para asegurar el éxito y el crecimiento de su organización.

Esta propuesta pretende buscar que en un futuro no lejano se cree el área de Talento Humano en la empresa COASOANDES Ltda. De la ciudad de Túquerres, debido a que actualmente se detectan irregularidades con el comportamiento del Talento Humano de la institución.

Para esto, será necesario aplicar ideas innovadoras que contribuyan al desarrollo de la institución y a la optimización de todo su Talento Humano.

El talento humano es motor dinamizador de todo procedimiento que se lleve a cabo en una organización, mediante sus conocimientos, habilidades, actitudes, los cuales son factores claves del éxito dentro de la gestión empresarial⁴; razón por la cual las grandes organizaciones a nivel mundial han asumido las prácticas de gestión del talento humano con mucha importancia, como un punto estratégico de inflexión para apropiarse, desarrollar y retener los grandes talentos que están presentes en las empresas.

Esta investigación busca brindarle a la empresa COASOANDES Ltda. herramientas metodológicas para el desarrollo y progreso de la misma, como atraer, retener, y desarrollar al personal, contar con el mejor talento dentro de un mundo en donde hay que sobrevivir en una guerra por el talento.

Realizar la propuesta de creación del área de talento humano, implica el mejoramiento de cada una de las practicas del mismo, las cuales se están llevando a cabo dentro de la institución, esto implicaría que el reclutamiento cautive el personal realmente competitivo, en donde la clave está en la adecuada selección de personal. Esta selección de personal está a cargo de los mismos responsables de la empresa, quienes tienen la responsabilidad de seleccionar el personal idóneo para desempeñar las diferentes actividades dentro de la entidad. En cuanto al desarrollo del personal el área de talento humano se encargara de dar una inducción, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño que se le realiza al colaborador para conocer cada una de sus competencias y fortalecerlas día a día. Finalmente retener al personal más competitivo es una más de las tareas que debe realizar el responsable del área de talento humano en el momento de la creación de la misma para la entidad, esto implica un adecuado proceso de asignación de salarios y bienestar social, lo cual permitirá finalmente al

⁴ BESSEYRE DES, Horts. Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid: Ed. Deusto. p. 24.

personal de COASOANDES ofrecer calidad en sus servicios y calidad administrativa.

Indudablemente, el talento humano debe entenderse como la parte más importante dentro de cualquier organización, en esta investigación surge la necesidad de crear una propuesta de diseño del área de talento humano, en donde se pueda brindar un verdadero apoyo al personal, trazando propuestas innovadoras, para que la entidad pueda ponerlas en práctica en un futuro no muy lejano.

Por otra parte es muy necesario tener en cuenta la importancia que en la actualidad adopta el tema de la gestión del talento humano y la relación con la productividad empresarial como estrategia para hacer frente a los retos que exige el entorno, este estudio presenta una implicación teórica y práctica sobre la actividad empresarial ya que, al ser un aporte basado en las teorías existentes sobre talento humano y su gestión, lleva, en primera instancia, a la reflexión y a la adopción de una mentalidad de talento, es decir, *concebir a las personas y su capital intelectual como un activo indispensable para la estrategia dentro de la productividad empresarial*⁵.

⁵ HANFIELD –JONES, Op. Cit.,

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevará a cabo en este proyecto será el estudio descriptivo el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Este tipo, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo investigado, comportamientos sociales, preferencias del consumo, aceptación del liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, su actitud frente a su líder y a los problemas de ingresos.

4.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias de la siguiente manera:

4.2.1 Fuentes Primarias:

- Observación directa
- Encuestas
- Entrevista

Observación directa: La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se requiere⁶.

El método de observación aprueba llevar a cabo una investigación basada en hechos reales lo que permite detectar los problemas que pueden presentarse en **COASOANDES Ltda.** En cuanto al desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, con el fin de enfocar los parámetros relevantes que contribuyen al desarrollo empresarial.

- Observación Estructurada. La observación se va a realizar con el fin de identificar las carencias que presentan los trabajadores de esta empresa debido a la ausencia del departamento de Talento Humano, lo cual permitirá tomar bases teóricas y prácticas que permitan su correcto funcionamiento.

⁶ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Colombia: Mc Graw Hill 2002, p.133.

- Entrevista. La entrevista será realizada Gerente de la empresa, para conocer los parámetros administrativos y operativos bajo los cuales se desarrollan los contratos y las actividades relacionadas con esta área.
- Encuestas: aplicadas a los colaboradores, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema de estudio.

4.2.2 Fuentes Secundarias. Se acude a la revisión de textos y documentos relacionados con el tema de estudio.

- Bibliografía.
- Documentos suministrados por la empresa.
- Net grafía.

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA COASOANDES LTDA. CENTRO DEL MUNICIPIO DE TUQUERRES.

En este capítulo se da a conocer las necesidades presentadas para el desarrollo de la gestión de talentos, motivaciones, deseos e intereses de todas las personas que hacen parte de la Cooperativa Coasoandes Ltda.

Para la presente investigación, se realizó y empleo una encuesta, la cual fue dirigida al personal que actualmente se encuentra laborando en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del Municipio de Túquerres; la encuesta consta de 17 preguntas y se presenta como anexo I de ella.

Se presentan a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la gestión del talento humano en esta empresa.

Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

- ✓ Características del personal de la empresa en términos de género, edad, y nivel de escolaridad.
- ✓ Procesos de gestión de Talento Humano.

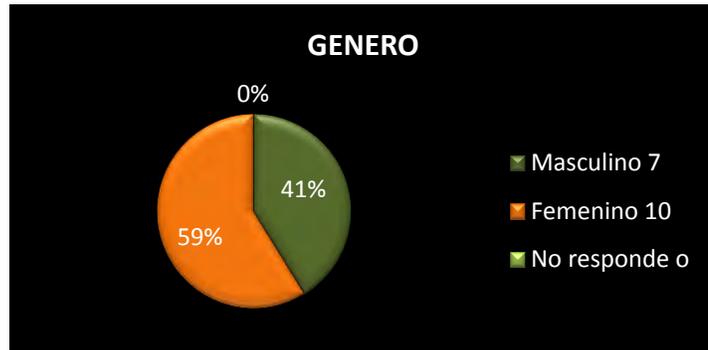
5.1 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Tabla 1. Género

Genero				
OPCIONES	fi	Hi	Fi	Hi
Masculino	7	41,2%	7	41,18%
Femenino	10	58,8%	17	100,00%
No responde	0	0,00%	0	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfico 1. Género



Fuente: La presente investigación

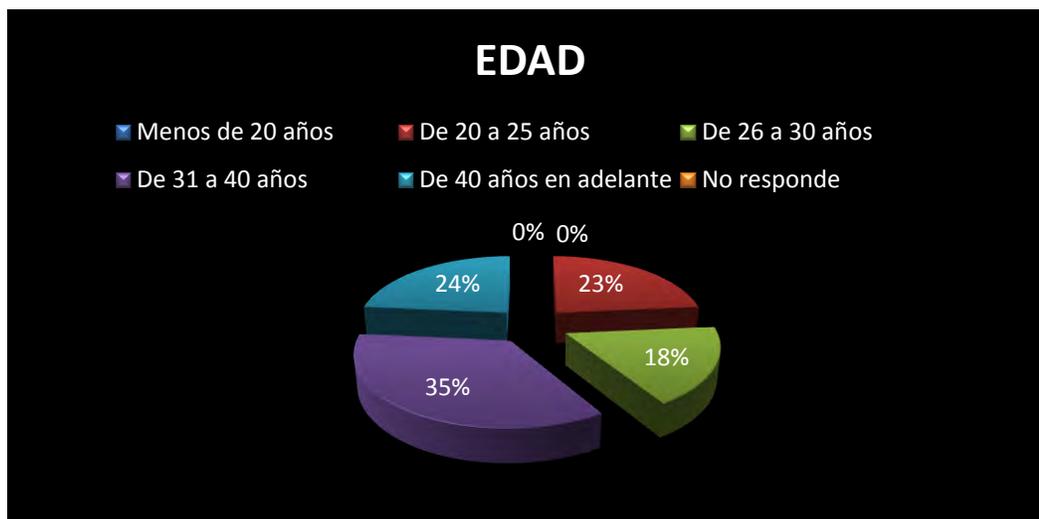
Los datos de género de las personas que laboran en la Cooperativa Coasoandes del Municipio de Túquerres, muestran que la participación más alta la tiene el género femenino, con el 59%. Por su parte, el personal de género masculino que labora en la empresa obtuvo el 41% del total de los colaboradores. Se concluye entonces, que el género femenino tiene la mayor participación en la empresa.

Tabla 2. Edad

EDAD				
OPCIONES	fi	hi	FI	hi
Menos de 20 años	0	0,00%	0	0,00%
De 20 a 25 años	4	23,53%	4	23,53%
De 26 a 30 años	3	17,65%	7	41,18%
De 31 a 40 años	6	35,29%	13	76,47%
De 40 años en adelante	4	23,53%	17	100%
No responde	0	0,00%		
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfico 2. Edad



Fuente: La presente investigación

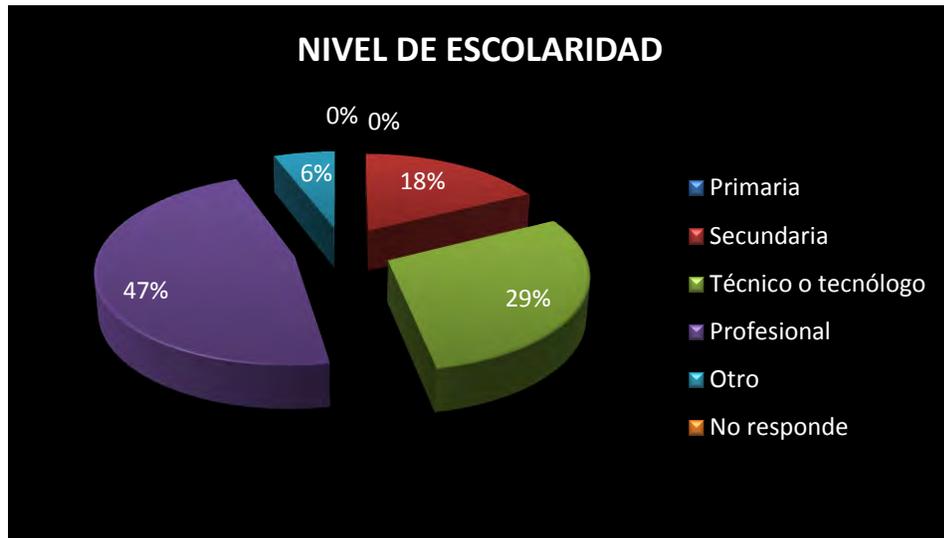
Según la información suministrada se puede observar claramente que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es de 31 a 40 años, ya que del total del personal encuestado el 35 % se encuentra dentro de este rango de edad, seguidamente se nota que hay colaboradores que se encuentran en el rango de 40 años en adelante, lo cual representa el 24% del total del personal encuestado, el 23% de la participación lo poseen los colaboradores de 20 a 25 años de edad, en el rango de 26 a 30 años hay una mínima participación del 18%. De esta manera se puede concluir que la Cooperativa Coasoandes Ltda. Cuenta con personal con experiencia y comprometidos con el progreso de la misma.

Tabla 3. Nivel de Escolaridad

Nivel de escolaridad				
OPCIONES	fi	Hi	Fi	hi
Primaria	0	0,00%	0	0,00%
Secundaria	3	17,65%	3	17,65%
Técnico o tecnólogo	5	29,41%	8	47,06%
Profesional	8	47,06%	16	94,12%
Otro	1	5,88%	17	100%
No responde	0	0,00%		
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 3. Nivel de Escolaridad



Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta la gráfica 3, la mayoría de los colaboradores pertenecen a un nivel de educación profesional con un 47% el cual se encuentra desempeñando sus funciones en el área administrativa. Como también se puede observar puede que una parte del personal se encuentra calificado en el área asistencial, ya que el 29% del personal de la empresa son Técnicos o tecnólogos. El 18% lo ocupan el personal con estudios secundarios, por último en el 6% se encuentra el personal que tiene estudios primarios quienes ocupan cargos en la bodega de la empresa.

5.2 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 4. Medios que permitieron conocer la vacante

Medios que permitieron conocer la vacante				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
periódico	0	0,00%	0	0,00%
Internet	0	0,00%	0	0,00%
Referenciado	15	88,24%	15	88,24%
Radio o TV	0	0,00%	0	0,00%
Cambio de Empleador	2	11,76%	2	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 4. Medios que permitieron conocer la vacante



Fuente: La presente investigación

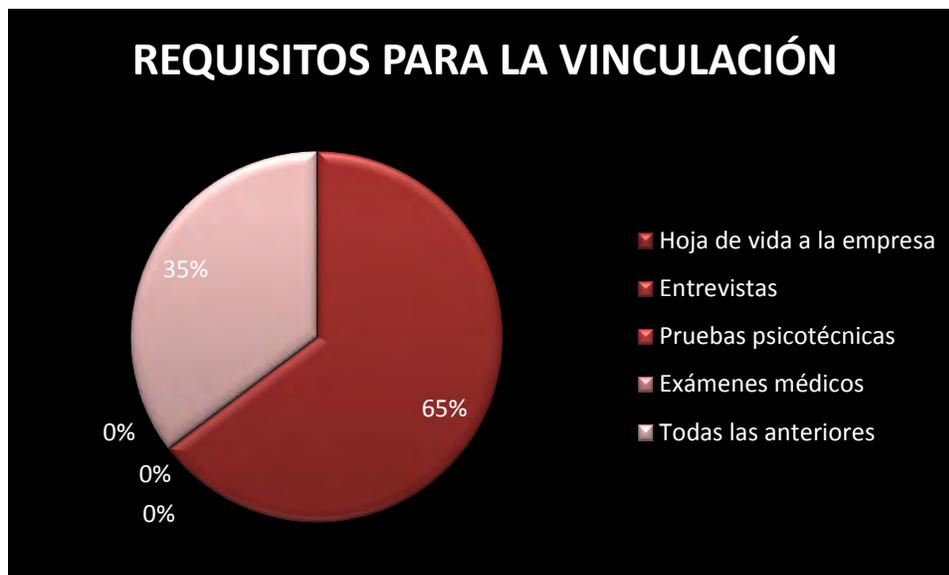
Según la gráfica los medios que permitieron conocer e ingresar a la vacante es la opción de referenciado con un 88%, lo cual significa que este gran porcentaje de los colaboradores de la empresa fueron recomendados, seguida de esta tan solo un 12% ingresaron a la empresa por cambio de empleador que se da por múltiples razones, como por el hecho de un nuevo periodo de jefatura, que involucra el ingreso de nuevo personal o también por la necesidad de cambiar el trabajo rutinario que se viene realizando; mediante medios de comunicación como el periódico y el internet nadie afirma haber conocido la vacante para ingresar a la empresa, (0%) de la misma manera por radio o tv (0%).

Tabla 5. Requisitos para la vinculación

REQUISITOS PARA LA VINCULACIÓN				
OPCIONES	fi	Hi	FI	Hi
Hoja de vida a la empresa	11	64,71%	11	64,71%
Entrevistas	0	0,00%	0	0,00%
Pruebas psicotécnicas	0	0,00%	0	0,00%
Exámenes médicos	0	0,00%	0	0%
Todas las anteriores	6	35,29%	6	100%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 5. Requisitos para la vinculación



Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica anterior se puede afirmar que el 65% de la población encuestada presentó su hoja de vida para ingresar a la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres, notando así que dentro de la misma se tiene en cuenta el perfil a ocupar por los aspirantes. El 35% de los colaboradores de la empresa se vincularon a la empresa mediante entrevistas, pruebas psicotécnicas, y exámenes médicos concluyendo que el mayor porcentaje de colaboradores no cumplieron con todos estos requisitos.

Tabla 6. Inducción de personal

INDUCCION DE PERSONAL				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
Si	12	70,59%	12	70,59%
No	5	29,41%	5	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 6. Inducción de personal



Fuente: La presente investigación

Los resultados nos indican que la inducción brindada al nuevo personal dentro de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres, es bastante considerable, ya que un 70.59% de la población encuestada afirma que recibieron la inducción necesaria en para poder cumplir con sus funciones del cargo que se les fue asignado. Mientras que el 29.41% no se encuentra de acuerdo en haberla recibido, lo cual significa que para esta población las pautas recibidas fueron insuficientes para poder desempeñar las funciones en su cargo.

Tabla 7. Retroalimentación recibida por el trabajador

Retroalimentación recibida por el trabajador				
OPCIONES	Fi	hi	FI	Hi
Siempre	4	23,53%	4	23,53%
Casi Siempre	1	6%	1	29,41%
Algunas Veces	7	41,18%	7	70,59%
Nunca	5	29,41%	5	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 7. Retroalimentación recibida por el trabajador



Fuente: La presente investigación

Mediante la gráfica se puede observar que la retroalimentación que se recibe para desempeñar sus funciones no es tan considerable, ya que el 41.18% afirma que algunas veces se fortalece al colaborador en el desarrollo de sus actividades. El 29.41% manifiesta que no hay ningún tipo de retroalimentación por parte de sus superiores, por lo que se deduce que es de suma importancia mejorar este aspecto para así preparar y motivar a los colaboradores a desempeñar de la mejor manera sus funciones. Un 23% manifiesta que siempre se recibe retroalimentación acerca de las funciones que se están ejerciendo. Y tan solo un 6% asegura que casi siempre.

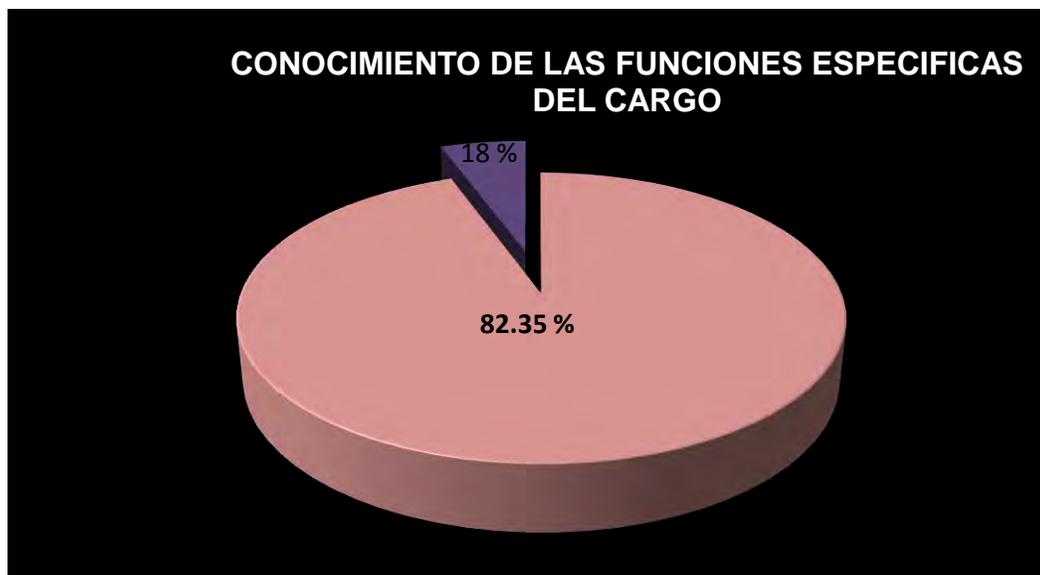
Al conocer el grado de retroalimentación en la Cooperativa es posible afirmar que se ha generado una cultura de comunicación entre el jefe y el colaborador para que se revise el grado de avance de los objetivos, revisando tanto el que se logre los objetivos así como los comportamientos.

Tabla 8. Conocimiento de las funciones específicas del cargo

¿Conoce las funciones específicas de su cargo?				
OPCIONES	fi	hi	FI	hi
SI	14	82,35%	14	82,35%
NO	3	18%	3	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 8. Conocimiento de las funciones específicas del cargo



Fuente: La presente investigación

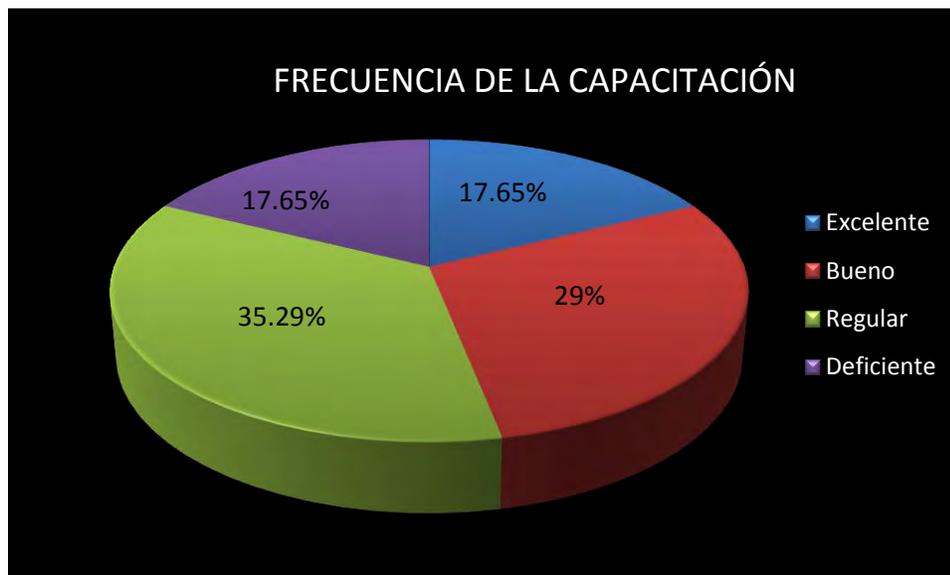
Teniendo en cuenta la gráfica anterior se puede indicar que el 82% de la población encuestada conoce las funciones específicas del cargo que le fue asignado, lo cual significa que los colaboradores realizan adecuadamente sus tareas Mientras que el 18% no conoce las funciones específicas del cargo que está desempeñando.

Tabla 9. Frecuencia de la capacitación

Frecuencia de la capacitación				
OPCIONES	fi	hi	FI	hi
Excelente	3	17,65%	3	17,65%
Bueno	5	29%	5	47,06%
Regular	6	35,29%	6	82,35%
Deficiente	3	17,65%	3	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 9. Frecuencia de la capacitación



Fuente: La presente investigación

Mediante la gráfica obtenida se puede evidenciar que el 35.29% de los colaboradores de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Consideran que el proceso de capacitación en la misma es regular, Mientras tanto el 29% afirman que es bueno, por otro lado un 17.65% de los colaboradores encuestados aseguran que la capacitación brindada por parte de la empresa es deficiente, lo que indica que esta practica no se está llevando de manera adecuada.

Tabla 10. Importancia que se da a la toma de decisiones de los colaboradores

¿Cree que su opinión es importante es las decisiones que se toman en la empresa?				
OPCIONES	fi	hi	FI	hi
SI	7	41,18%	7	41,18%
NO	10	59%	10	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafica 10. Importancia que se da a la toma de decisiones de los colaboradores



Fuente: La presente investigación

A partir de los resultados que nos muestra la gráfica se puede decir que el 59% de los colaboradores de la empresa ostentan que si se les brinda la importancia pertinente en cada una de las opiniones y decisiones que ellos toman, mientras el 41.18% considera que no se les brinda esta importancia.

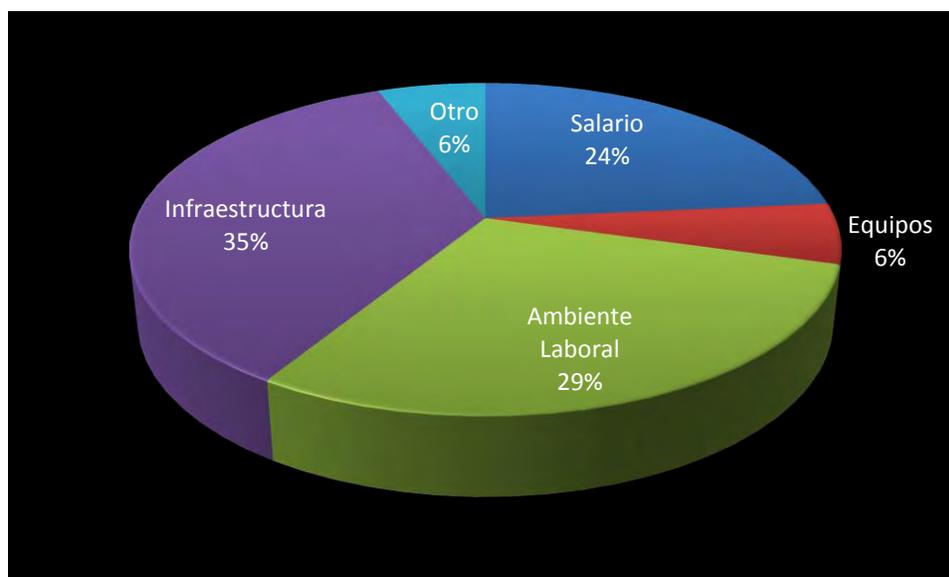
Cabe resaltar que la toma de decisiones por parte de los colaboradores de la cooperativa Coasoandes Ltda. Implica que cada uno de los colaboradores contribuya significativamente en solucionar los problemas que se estén presentando; como también en cambios que se puedan realizar dentro de la empresa.

Tabla 11. Aspectos que se deben Mejorar

Aspectos que se deben mejorar				
OPCIONES	fi	hi	Fl	hi
Salario	4	23,53%	4	23,53%
Equipos	1	5,88%	1	29,41%
Ambiente Laboral	5	29,41%	5	58,82%
Infraestructura	6	35,29%	6	94,12%
Otro	1	5,88%	1	100%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 11. Aspectos que se deben mejorar



Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta la gráfica se puede mencionar que el 35% de los colaboradores encuestados mantienen que para que su trabajo sea más agradable y satisfactorio se debe mejorar la infraestructura de la cooperativa Coasoandes Ltda. Mientras que el 29% manifiesta que se debe mejorar el ambiente laboral, seguido del 24% que menciona que se debe mejorar el salario; por otra parte se encuentra un mínimo porcentaje 6% entre los colaboradores que aseguran que el aspecto a mejorar dentro de la empresa para que su trabajo sea agradable son los equipos y las instalaciones.

Tabla 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales

CHARLAS ACERCA DE SALUD OCUPACIONAL Y RIESGOS PROFESIONALES				
OPCIONES	fi	hi	Fi	Hi
Si	17	100,00%	17	100,00%
No	0	0,00%	0	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales



Fuente: La presente investigación

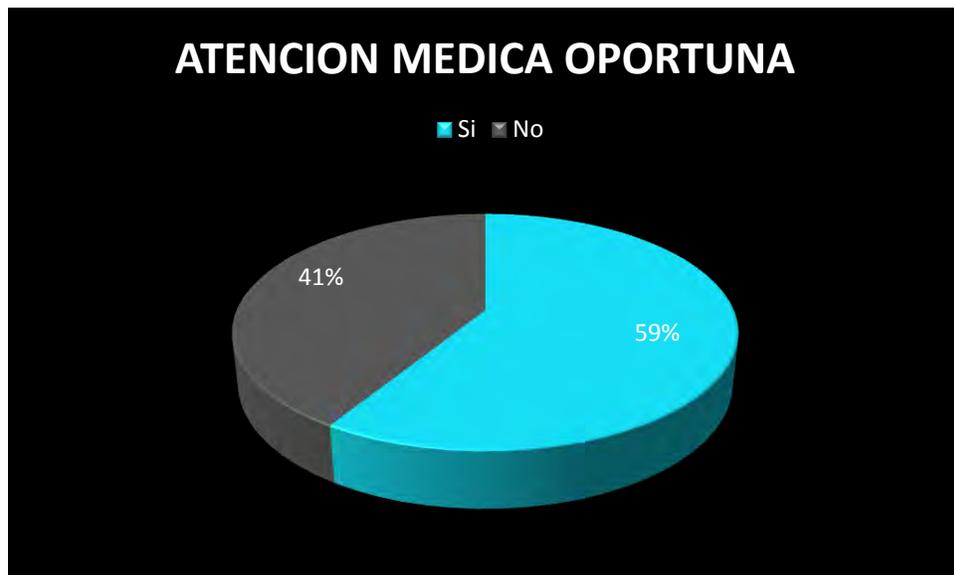
El 100% del personal considera que las charlas de salud ocupacional y Riesgos profesionales son de gran importancia dentro de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Ya que es de esta manera como se pueden informar de toda clase de peligro al que están expuestos en su lugar de trabajo y así tomar acciones correctivas y preventivas dentro de la empresa. Así como también como actuar en caso de que ocurra algún accidente, todo esto con el fin de garantizarle al colaborador mayor seguridad en la hora de ejecutar sus funciones.

Tabla 13. Atención médica oportuna

Atención médica oportuna				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
Si	10	58,82%	10	58,82%
No	7	41,18%	7	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 13. Atención médica oportuna



Fuente: La presente investigación

Se puede evidenciar que el 59% de los colaboradores encuestados manifiestan que si cuentan con atención médica oportuna en el momento de presentar alguna enfermedad o un accidente Mientras que el 41% manifiesta que no cuentan con la atención médica oportuna en el lugar de trabajo.

Tabla 14. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema

Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
Gerente	3	17,65%	3	17,65%
Tesorería	5	29,41%	5	47,06%
Pagos	4	23,53%	4	70,59%
Jefe Inmediato	5	29,41%	5	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 14. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema



Fuente: La presente investigación

Según la información suministrada por los colaboradores de la Cooperativa Coasoandes Ltda. El 29% coinciden en que a la hora de presentarse algún problema dentro de la empresa la persona a quien acuden es al jefe inmediato y a tesorería, Mientras que el 24% acude a pagos, y el 18% de los colaboradores acuden directamente a la gerencia de esta entidad.

Tabla 15. Cancelación oportuna del salario

CANCELACION OPORTUNA DEL SALARIO				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
Siempre	17	100,00%	17	100,00%
Casi siempre	0	0,00%	0	0,00%
Algunas veces	0	0,00%	0	0,00%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Grafico 15. Cancelación oportuna del salario



Fuente: La presente investigación

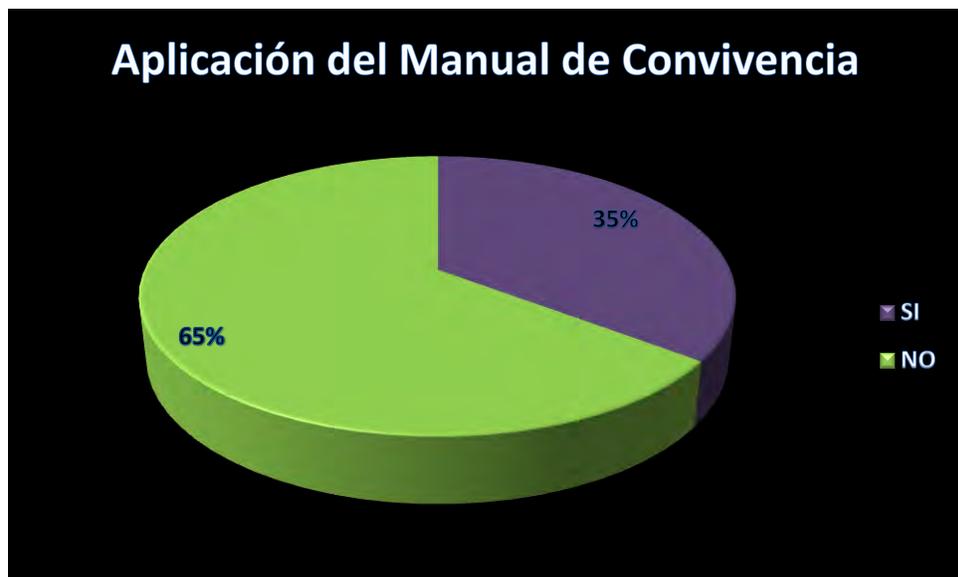
El 100% de los colaboradores encuestados coincidieron en que la cancelación de su salario se la hace de forma oportuna, concluyendo así que la fecha de cancelación de salarios dentro de la empresa está muy bien establecida y de esta manera los colaboradores no tienen ningún inconveniente por atrasos de pagos y se sienten satisfechos en este aspecto.

Tabla 16. Aplicación del Manual de Convivencia

Aplicación del Manual de Convivencia				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
SI	6	35,29%	6	35,29%
NO	11	64,71%	11	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 16. Aplicación del Manual de Convivencia



Fuente: La presente investigación

Como indica la figura anterior el 65% de los colaboradores encuestados no conocen el manual de convivencia de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Frente al 35 % quienes manifiestan que si lo conocen y lo aplican, por lo cual se puede concluir que la mayoría de los colaboradores de la cooperativa no cumplen con el manual de convivencia, una de las razones de esta dificultad es porque la empresa no lo ha dado a conocer totalmente a todo el personal.

Tabla 17. Creación del área de gestión de talento humano

Creación del área de gestión de talento humano				
OPCIONES	fi	hi	FI	Hi
SI	17	100,00%	17	100,00%
NO	0	0,00%	0	100,00%
TOTAL	17	100,00%		

Fuente: La presente investigación

Gráfica 17. Creación del área de gestión de talento humano



Fuente: La presente investigación

Como muestra la gráfica el 100% de los colaboradores de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres están de acuerdo en que es muy importante la creación del área de gestión del talento humano.

En la actualidad toda organización debe contar con un área específica destinada para el personal que labora en la misma ya que es una ficha clave para que las empresas puedan conducir al éxito.

5.3 CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en cuanto a la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa. (Ver Anexo II)

La Cooperativa de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes Coasoandes Ltda., es una empresa del sector solidario, fundada e integrada por las Madres Comunitarias de los Municipios de Túquerres, Guaitarilla, Ospina, Imués, Mallama, Santacruz, Sapuyes, Ricaurte y Providencia.

En la actualidad Coasoandes Ltda. cuenta con cerca de 220 Asociados, de las cuales el 99% son mujeres y en su gran mayoría pertenecientes a los estratos 0 y 1.

En cuanto a personal se refiere, en la actualidad la empresa cuenta con 18 empleados en los cargos de Gerente, Contadora, Revisor Fiscal, Jefe Financiera, Auxiliar Contable, Cajera, tres Auxiliares Administrativos, cinco Almacenistas, Psicóloga Social., Pedagoga y dos Vendedores.

De esta manera se puede evidenciar que en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Se amerita la creación del área de gestión de talento humano, para que se lleven a cabo los procesos de: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, inducción, bienestar social y salud ocupacional, procesos de los cuales el gerente comento:

5.3.1 Reclutamiento. Se puede observar que la cooperativa Coasoandes Ltda. No cuenta con la estructuración correspondiente a esta práctica de gestión del talento humano.

La Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres no presenta un banco de hojas de vida. Por esta razón, a los aspirantes se pide que entreguen la hoja de vida en el momento que se presenta la vacante como gerente “estudie la hoja de vida” para ver si se cumple con el perfil del aspirante para posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes. Nosiendo necesario acudir a medios para difundir la información de este proceso.

5.3.2 Selección. En cuanto al proceso de selección de personal el gerente de la Cooperativa Coasoandes Ltda. explico: que hasta el momento se tiene un proceso de selección de personal en donde se hace la recepción de la hoja de vida, se hace el análisis de los estudios para el cargo al cual se está postulando la

persona, se revisan los antecedentes, se revisan diplomas, actas de grado, posteriormente se hace un proceso de selección de personal, luego se realiza una inducción, luego se realiza la parte del contrato y finalmente se lo ubica en el puesto de trabajo, este es el proceso que se viene manejando hasta el momento. Al interpretar la información anterior consideramos que la Cooperativa Coasoandes Ltda. Aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo, no están documentados, se carece de un formato de entrevista y de las especificaciones del periodo de prueba además de la asignación de porcentajes a estas pruebas para determinar y poder explicar el porqué de la elección o negación.

5.3.3. Contratación. “Este proceso lo realiza directamente el gerente “una vez el aspirante ha pasado el proceso de selección, se procede a realizar su contrato de trabajo, el cual es a término fijo por lo general a 1 año, para el caso de las personas que van a laborar por horas se determina el horario de trabajo y el valor que se va a pagar sin efectuar un contrato”.

5.3.4. Inducción. Una vez vinculado al trabajador, el encargado de prepararlo es el líder de área quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se realizara. No es el gerente quien a menudo se encarga directamente de efectuar los procesos de inducción; en la mayoría de los casos son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

5.3.5. Capacitación. La capacitación una buena técnica de aprendizaje, por esta razón y a pesar de la eventualidad con las que se realizan las capacitaciones, para los colaboradores de la Cooperativa Coasoandes Ltda. “Si se realizan capacitaciones en lo relacionado a primera infancia y actualización contable” Se preocupa porque sus colaboradores conozcan el desarrollo de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el momento de realizar su trabajo; además considera que a través de esta también puede motivarlos para que desempeñen sus funciones eficientemente. En cuanto a capacitación se refiere, Coasoandes Ltda. continuamente viene desarrollando programas de capacitación como el realizado en convenio con La Caja de Compensación Familiar de Nariño para la instrucción en peluquería para treinta de nuestras asociadas, el cual es un curso continuado de tal forma que la asociada aprenda un oficio y mejore la fuente de ingresos para sus familias. Así mismo se realizó la capacitación en sistemas nivel de auxiliar para treinta asociadas en convenio con System Plus. No con se cuenta un plan anual de capacitaciones, para el personal de las oficinas por lo tanto se pretende definir las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y así poder realizar una medición del clima organizacional y en base a ello se va a trabajar las capacitaciones del próximo

año, se pretende hacer un plan anual de capacitación y se lo evalúa cada tres meses para ver si se cumplieron o no las capacitaciones.

5.3.6. Evaluación del desempeño. La Cooperativa Coasoandes Ltda. Ejerce una evaluación de desempeño de los colaboradores “muy regularmente “ de acuerdo a los diferentes niveles, como la satisfacción del cliente y el servicio oportuno así como los resultados más óptimos, sin embargo se carece de un formato y de una programación para tal evaluación que determine su periodicidad y los responsables.

El responsable de la evaluación de desempeño es el gerente mediante la observación directa que incluye un llamado de atención y sugerencias para las posibles mejoras que el colaborador deba hacer en cuanto al desempeño de su trabajo.

5.3.7 Motivación. Dentro de la Cooperativa Coasoandes no se encuentran bien definidos los programas de motivación para el personal que labora en ella. Es consideración del gerente que este aspecto no se ha tenido en cuenta y se a descuidado; ya que los colaboradores no tienen una motivación adicional a las felicitaciones recibidas por parte del gerente, cuando se cumple con una meta establecida.

5.3.8 Bienestar social e Inversión en gestión del talento humano. “se asignaran recursos desde septiembre del presente año para la creación del área de gestión de talento humano, se destinan recursos para capacitación de personal para salidas a celebraciones del día del trabajo, y todos los días que se celebren en la Cooperativa.

Dentro de esto si se pretende fortalecer la gestión del talento humano creando el área de talento humano, para separar funciones porque el área de talento humano es una de las más importantes para el desarrollo del proceso de acreditación que necesita llevar a cabo la cooperativa Coasoandes Ltda.

6. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COPERATIVA COASOANDES LTDA. DEL MUNICIPIO DE TUQUERRES

6.1 ENFOQUE DEL MODELO PROPUESTO

6.1.1 Modelo de gestión humana por competencias laborales. El modelo propuesto se enfoca a conformar un equipo de profesionales que adelanten la gestión del talento humano de la cooperativa COASOANDES LTDA, con la capacitación apropiada, con objetivos y política claras, con diversas herramientas a su alcance, y con una autonomía suficiente, impulsando el mejoramiento constante de las personas que laboran en la empresa y su entorno.

El modelo propuesto plantea una dependencia que opere con énfasis en la colaboración, el trabajo en equipo, la alta productividad, en general un estilo de trabajo ágil, que se apoye en el conocimiento de las nuevas tendencias en la administración del talento humano. El concentrarse en competencias generara resultados superiores a mediano plazo y sostenidos, además la Gestión humana por competencias se convierte en un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la organización, es en ese preciso momento cuando la empresa tendrá en cuenta las necesidades y deseos de los colaboradores con el propósito de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada persona que hace parte de la empresa.

El modelo propone que gestión del Talento Humano se haga desde una oficina, con grado asesor de gerencia o, en un mejor caso, que sea una subgerencia. Quienes estén al frente de la gestión del Talento Humano deben promover y mantener una cultura abierta al cambio, Trabajando para transformar las actitudes negativas personales frente al cambio en comportamientos de aceptación, transformando la indiferencia, y las resistencias activas y pasivas, e actitudes de cooperación, para conseguir de esta manera un cambio efectivo y permanente hacia la mejora continua.

Esto implica entre otras cosas, realizar ejecutar y controlar planes de capacitación de manera constante y progresiva, abarcando diferentes ámbitos de los individuos en la organización.

Quienes estén al frente de la gestión del Talento Humano deberán conocer y manejar las diversas opciones de contratación, para sacar más provecho del mercado laboral disponible, y ofrecer así diferentes alternativas para la realización de un trabajo, buscando siempre una relación ganar- ganar entre los trabajadores y la empresa. El primer paso entonces para que esa relación sea efectiva es

establecer un proceso adecuado de selección de personal, contratación e inducción.

Con las personas como elemento estratégico fundamental, es necesario considerar que estas son primeras que los resultados, y que estos últimos solo son el fruto de lo que ellas hagan, por lo tanto procurar su desarrollo y bienestar en todos los ámbitos posibles dentro de la cooperativa COASOANDES LTDA. Es una responsabilidad clave de la dependencia propuesta.

6.2 ELEMENTOS CONDUCTUALES EN EL DISEÑO DEL ÁREA

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente elementos que mejora la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigadores conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales algunas de estas son:

AUTONOMÍA: Responsabilidad por el trabajo, libertad de seleccionar las respuestas propias del entorno.

VARIEDAD: Uso de las diferentes habilidades, la falta de variedad puede conducir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

IDENTIFICACIÓN: Posibilidad de seguir todas las fases de labor, el problema de algunos puestos es que no permiten que el colaborador se identifique con sus funciones.

SIGNIFICADO DE LA TAREA: Este aspecto adquiere la mayor relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

RETROALIMENTACIÓN: Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

6.3. DISEÑO DEL MODELO

Debido a que en el diagnóstico empresarial, se determinó la necesidad de realizar una propuesta de diseño del área de Talento Humano para la cooperativa COASOANDES LTDA. Con el fin de lograr que los colaboradores se comporten de manera eficiente y organizada dentro de la misma.

6.3.1. Denominación del área. En la actualidad la cooperativa COASOOANDES LTDA. No cuenta con una dependencia encargada de llevar a cabo todos los procesos necesarios para la selección y contratación de personal, por ende proponemos el diseño del área el cual se denominará para efectos de esta investigación área de Talento Humano.

6.3.2. Misión: Ser dentro de COASOANDES LTDA. Una dependencia que promueva el bienestar personal, profesional, familiar, social y laboral de los colaboradores mediante la aplicación de procesos de gestión humana y servicios generales, con personal responsable, eficiente y cálido estimulando la productividad y crecimiento empresarial.

6.3.3. Visión: Para el año 2015 la dependencia de gestión humana de COASOANDES LTDA, se consolidara como una de las más eficientes que brinde a sus clientes internos y externos un adecuado ambiente, procurando su bienestar integral y el desarrollo empresarial. Constará además con personal idóneo responsable y eficaz en constante capacitación.

6.4. OBJETIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

El área de Talento Humano en la cooperativa COASOANDES LTDA. se encargará de coordinar todas las funciones y actividades inherentes al manejo del personal que labora dentro de esta; también será responsable de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar integral tanto para los trabajadores como para la empresa, todos estos, serán acordes con la visión, la misión y los objetivos de empresa.

6.5. FUNCIONES DEL ÁREA

Las funciones que se plantean para esta área, dentro de la cooperativa COASOANDES LTDA.Son:

- ✓ Facilitar la gestión de Talento Humano.
- ✓ Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.
- ✓ Asesorar a los Jefes de los demás áreas en la administración del personal.
- ✓ Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.
- ✓ Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Coordinar el desarrollo de los programas de bienestar.
- ✓ Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos de personal.

- ✓ Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y que busquen la optimización de la estructura organizacional.
- ✓ Demás labores inherentes al cargo.

6.6. ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

6.6.1. Estructura Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano. La propuesta de la estructura interna del área de gestión de talento humano es:

Figura 1. Estructura Propuesta para el área de GTH



Fuente. La presente investigación

6.6.2. Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano. Perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: Cooperativa COASOANDES LTDA

Cargo: Jefe de Gestión de Talento Humano

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Este cargo nace de la necesidad que tiene la empresa de una persona especializada en la Gestión del Talento Humano, la cual pueda servir como apoyo a la gerencia y a todas las áreas de la empresa, en lo pertinente a los procesos de selección, inducción, capacitación, salud ocupacional y riesgos profesionales, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

Jefe inmediato: Gerente General

Descripción general: Implementar procesos relacionados con la óptima gestión del talento humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un excelente desempeño laboral.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Profesional en Administración de empresas o Psicología.
- ✓ Experiencia profesional mínima de 2 años en manejo de personal, con conocimiento de legislación laboral y administración de talento humano.
- ✓ La persona encargada de esta área deberá ser tolerante, proactiva, responsable, capaz de trabajar bajo presión, organizada y con alta capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Requisitos físicos

- ✓ Buena presentación personal.
- ✓ Rapidez mental.
- ✓ Agudeza auditiva.

UNIDAD DE ADMISION

6.6.3. Perfil propuesto para el asistente de Reclutamiento y selección. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: Cooperativa COASOANDES LTDA

Cargo: Asistente de Reclutamiento y Selección

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Apoyar el proceso de reclutamiento y selección, a fin de asegurar el oportuno y eficaz ingreso del personal a la empresa.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico o tecnólogo en gestión de talento humano ó estudiante de administración de empresas o Psicología.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva, organización y una alta disposición de trabajo en equipo.

Competencias requeridas:

- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Responsabilidad y compromiso
- ✓ Apego a normas y procedimientos
- ✓ Resolución de problemas

6.6.4. Perfil propuesto para el asistente de Contratación. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: Cooperativa COASOANDES LTDA

Cargo: Asistente de Contratación.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Apoyar el proceso de contratación, asegurando que se lleve a cabo de acuerdo a las normas establecidas.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Profesional o técnico en contaduría o administración de empresas.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer actitud y excelente servicio al usuario, tolerante y dinámica en su trabajo.

Competencias requeridas:

- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo
- ✓ Diligente y buenas relaciones interpersonales
- ✓ Vocación de servicio y compromiso con el trabajo

6.6.5. Perfil propuesto para él asistente de Inducción. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: Cooperativa COASOANDES LTDA

Cargo: Asistente de inducción.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Realizar todas las actividades necesarias para la buena orientación y acompañamiento del personal recientemente vinculado a la institución.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico o tecnólogo en administración de empresas o psicología
- ✓ Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

- ✓ **Competencias requeridas:**
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Habilidad para toma de decisiones
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo

6.6.6. Perfil propuesto para él asistente de cargos y salarios. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: cooperativa COASOANDES LTDA.

Cargo: Asistente de cargos y salarios.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Realizar todas las actividades a fin de atender el manejo integral de todos los asuntos que involucran a los estudios, análisis , definiciones de criterios, políticas, procedimientos y herramientas de aplicación de los cargos y salarios que rigen en la institución.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de trabajos de valoración de cargos y plan de carrera, conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

Competencias requeridas:

- ✓ Atención concentrada
- ✓ Habilidad para toma de decisiones
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo

6.6.7 Perfil propuesto para el asistente de capacitación y desarrollo. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: cooperativa COASOANDES LTDA.

Cargo: Asistente de capacitación y desarrollo.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el desarrollo del personal de la empresa, orientado a mantener talento humano idóneos, capaces con liderazgo, proactivos y satisfechos de cumplir con su rol en la organización.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

Competencias requeridas:

- ✓ Excelente nivel de comunicación
- ✓ Adaptación a los cambios
- ✓ Flexibilidad ,mental
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo

UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL

6.6.8. Perfil propuesto para él asistente de bienestar social. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: cooperativa COASOANDES LTDA.

Cargo: Asistente de bienestar social.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Planificar, organizar, coordinar y supervisar actividades de bienestar social con el fin de mantener buenas relaciones laborales y un clima organizacional agradable.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico o tecnólogo en administración de empresas, psicología o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo

✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

- ✓ **Competencias requeridas:**
- ✓ Capacidad de organización
 - ✓ Habilidad para toma de decisiones
 - ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
 - ✓ Capacidad para trabajar en equipo

UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL

6.6.9. Perfil propuesto para él asistente de salud ocupacional. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: cooperativa COASOANDES LTDA.

Cargo: Asistente de salud ocupacional.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Colaborar en la gestión del programa de salud ocupacional de acuerdo con las normas políticas y procedimientos.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Técnico, tecnólogo o estudiante de salud ocupacional.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de salud ocupacional y seguridad social, medicina laboral, servicio al cliente y manejo de herramienta informáticas.

Competencias requeridas:

- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Habilidad para toma de decisiones
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo

6.6.10 Perfil propuesto para el asistente de Seguridad industrial. El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: cooperativa COASOANDES LTDA.

Cargo: Asistente de seguridad industrial.

Número de puestos: 1

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano

Objetivo del cargo: Brindar apoyo en aspectos referidos al diseño, implementación, aplicación y control de los procedimientos de seguridad industrial de la empresa.

Análisis del cargo:

Requisitos formales del cargo:

- ✓ Profesional o estudiante de seguridad industrial, gerencia industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- ✓ La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de actualización de archivos, notificaciones de riesgos. Sistema de auditoría de riesgos del trabajo, planes de emergencia y conocimiento sobre planes de mantenimiento.

Competencias requeridas:

- ✓ Aplicación de la normatividad de seguridad y salud
- ✓ Habilidad para relacionarse a todo nivel y comunicación asertiva.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Capacidad para trabajar

6.7 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

6.7.1 Proceso de Reclutamiento y Selección. En este proceso es necesario tener en cuenta que el reclutamiento del personal es la fuente y medio para incorporar a la empresa, personas que en un futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales; para ello se debe considerar disponibilidad interna y externa del Talento Humano, requerimientos del puesto y las políticas de la compañía.

Se propone que como primera opción se debe cubrir las vacantes con personas que trabajen dentro de la empresa para incentivar el plan de carrera que es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de los colaboradores. También se puede hacer mediante reclutamiento externo, es decir por intermedio de anuncios en el periódico ya que son un método efectivo para la identificación de candidatos porque los avisos puede llegar a mayor número de personas, para la publicación de estos anuncios la empresa debe describir el empleo y proporcionar las instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Luego de que se disponga del grupo idóneo de aspirantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que candidatos deben ser contratados, este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes⁷.

El área de gestión de talento humano, con una anticipación de 8 días le enviará una comunicación al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto. (Ver anexo V)

Luego se procederá a realizar el contrato el que debe ser firmado por el jefe del área de gestión de talento humano y el colaborador.

Objeto: Garantizar la vinculación oportuna del talento humano de acuerdo con Coasoandes Ltda. A fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones y del cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa.

Alcance: Se aplica tanto al personal interno, personas externas a la empresa que concursan para cubrir la vacante respectiva.

Políticas de reclutamiento y selección

- ✓ La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa, estará basada en la estructura organizacional.
- ✓ Para cubrir la vacante se tendrá en cuenta en primera lugar al personal de la empresa.
- ✓ Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
- ✓ Todos los candidatos al cargo, deben someterse al proceso de selección.

⁷GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658

✓ Se elegirá al mejor candidato del grupo de aspirantes para cubrir la vacante, es decir al que se acople al perfil requerido por la organización.

Herramientas de reclutamiento

Una herramienta de reclutamiento innovadora que está tomando auge en el mundo empresarial son las redes sociales y las empresas que no lo utilizan corren el riesgo de quedar rezagadas. Por tanto además de los métodos tradicionales de reclutamiento la cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres podría utilizar esta herramienta e ir adaptándola a sus necesidades. Es preciso que se escoja una red social beneficiosa para atraer al mejor talento humano según los requerimientos de la empresa.

Herramientas de selección

Para un correcto de proceso de selección se hará necesario utilizar herramientas apropiadas tales como:

Entrevistas: Realizar entrevistas estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy relacionadas a la vacante a cubrir y lo más objetivas posibles.

Pruebas de Capacidad: Realizar múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual del postulante.

Test Psicológicos: Aplicar test de personalidad que midan los rasgos más relevantes o test psicológicos que midan el grado de motivación, la actitud y los valores.

El reclutamiento y selección de personal funcionara como un proceso compuesto de varias etapas:

- **Identificación De La Vacante.** Se identifica la necesidad de contratar a alguien para cubrir el puesto de trabajo disponible.
- **Análisis Del Perfil Requerido Por la cooperativa COASOANDES Ltda.**

Para esto es necesario verificar las actividades que se necesitan desempeñar dentro de la empresa y que en ese momento no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecuten. En este paso del proceso, se analiza el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.

✓ **Aprobación de la vacante por parte de la gerencia.** Los altos directivos de la empresa serán los encargadas de definir la necesidad de iniciar la búsqueda la vacante.

- ✓ **Recibir el comunicado de requisición de personal y dar trámite a este.** El área de talento humano conocerá la requisición del personal, a través, del formato de requerimiento de personal. (Ver anexo III)
- ✓ **Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante.** El área se encargará de hacer pública la búsqueda del personal requerido. Esto lo hará mediante diversos medios tales como periódicos, Internet y referidos entre otros.
- ✓ **Recolección de hojas de vida.** Se revisara diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida referenciadas por los colaboradores de la empresa.
- ✓ **Selección de personas y cita a entrevista.** Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recolectadas. A continuación el asistente del área se encargara de contactar vía telefónica a los candidatos seleccionados y les dará una cita previa a la entrevista.
- ✓ **Entrevista con el jefe de talento humano.** Esta entrevista se hace con el fin de conocer aspectos básicos del trabajador para saber si se ajusta al perfil determinado para el cargo.(ver anexo IV)
- ✓ **Pruebas Requeridas Para El Cargo** Las personas seleccionadas después de la entrevista con el psicólogo pasarán a elaborar pruebas psicotécnicas aplicadas de acuerdo al perfil requerido.
- ✓ **Entrevista Con El Jefe Inmediato** Esta entrevista medirá la empatía entre el futuro jefe inmediato y el posible aspirante, además esta permitirá conocer otras habilidades que tenga el éste relacionadas con el cargo que va a desempeñar.
- ✓ **Verificación De Datos De La Hoja De Vida** El asistente será el encargado de llamar a confirmar los datos que el candidato ha expuesto en su hoja de vida con el fin de verificar la validez de los mismos. Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación y se finaliza el proceso con la contratación.

6.7.2. Proceso de Contratación. Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación. En este proceso se tratarán algunos temas con la persona elegida tales como: el horario de trabajo, sueldo y cuáles serán las reglas que tendrá que cumplir.

La futura relación de trabajo se formalizara de acuerdo a la legislación laboral colombiana para garantizar los intereses, derechos y deberes, del trabajador al igual que los de la empresa.

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. La duración del contrato será por un año, teniendo en cuenta que deberá hacer 1 mes de prueba. El jefe inmediato antes de contratar llevará a cabo la evaluación del periodo de prueba del nuevo trabajador que este a su cargo, en coordinación con el área de gestión de talento humano. El área de gestión de talento humano, con una anticipación de 8 días le enviará una comunicación al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto. (Ver anexo v)

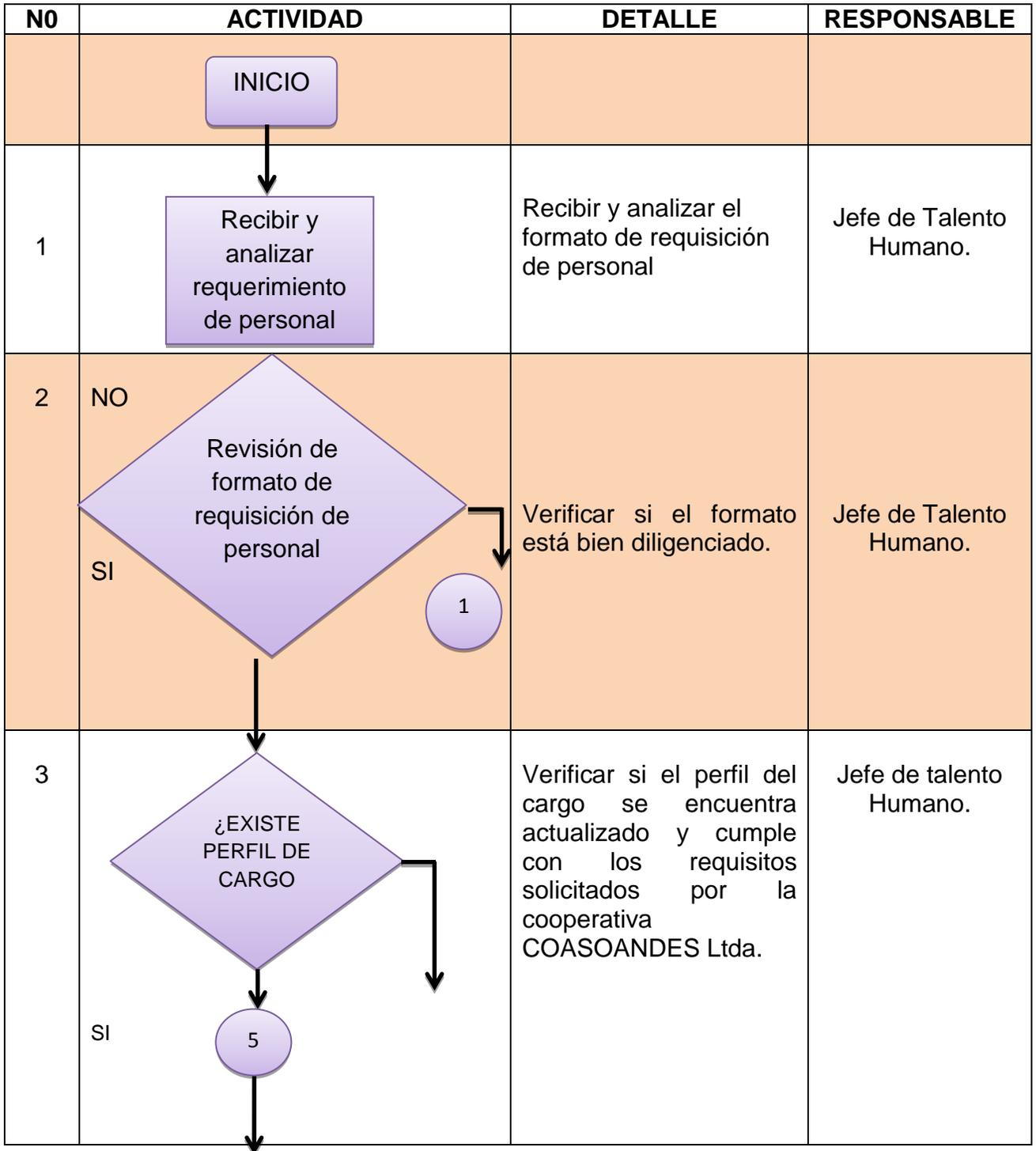
Luego se procederá a realizar el contrato el que debe ser firmado por el jefe del área de gestión de talento humano y el colaborador.

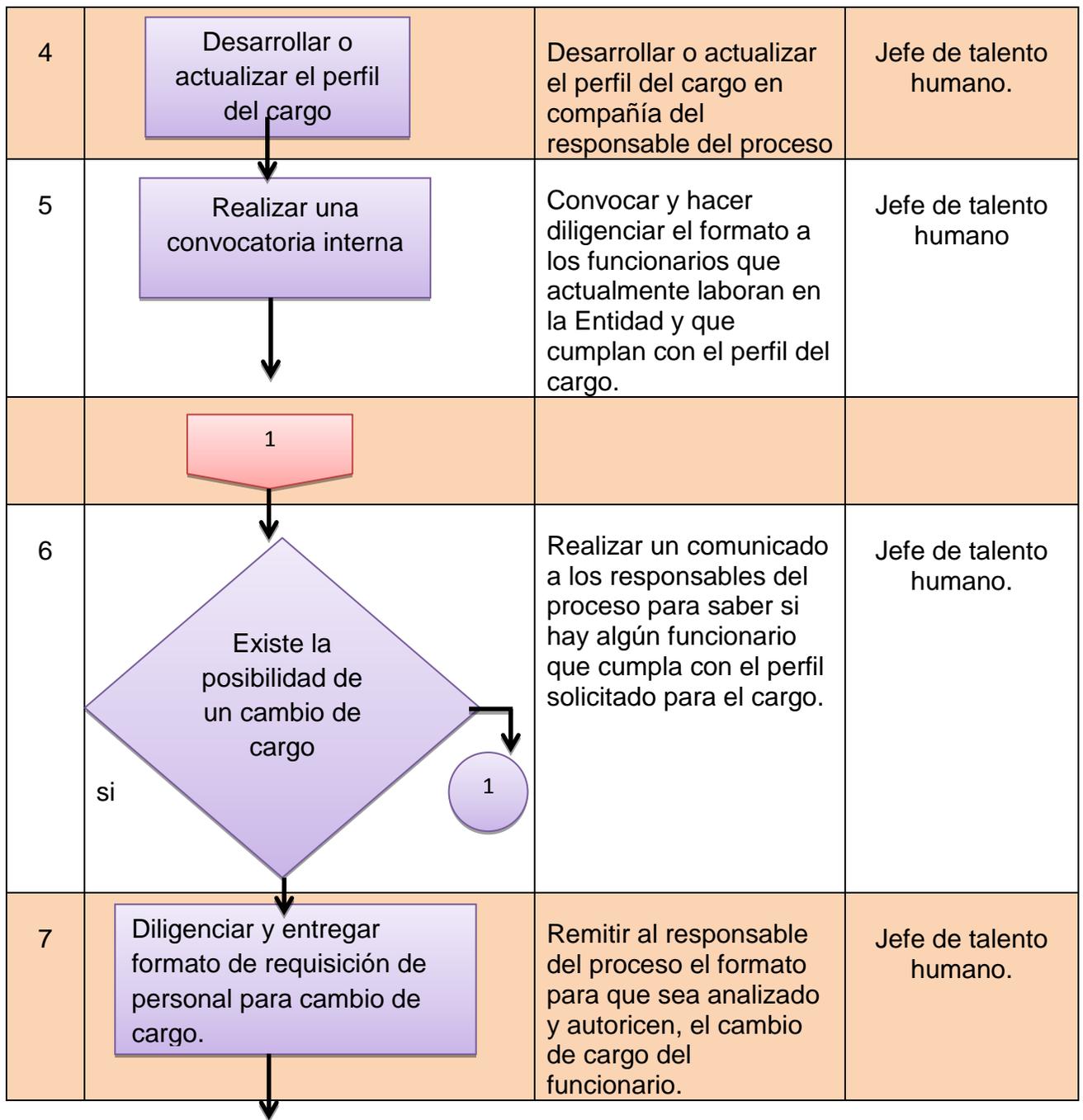
Objetivo: Formalizar con apego a ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses, tanto del colaborador como de la empresa.

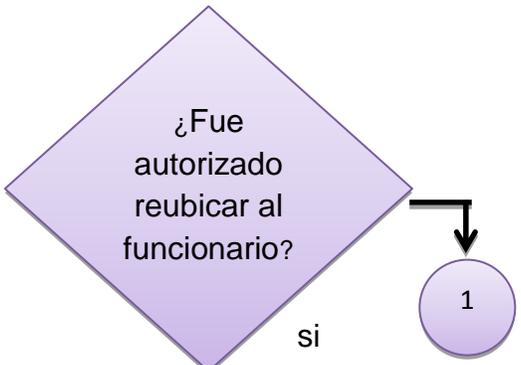
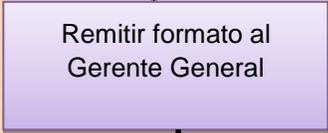
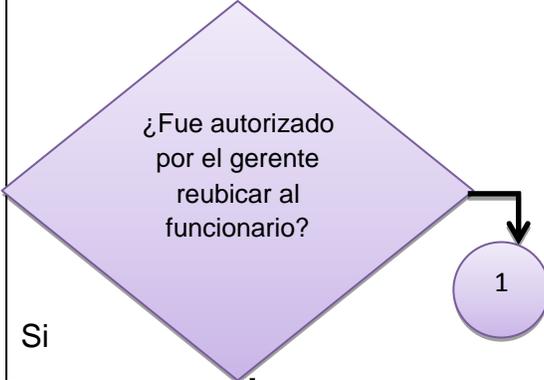
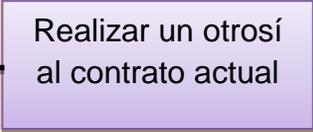
Alcance: Aplicable a todas las personas que lleguen a formar parte de la organización.

Herramientas de contratación: Con respecto a la contratación es indispensable tener en cuenta la normatividad que rigen a las empresas públicas

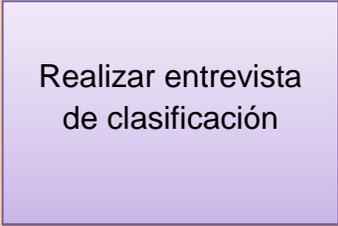
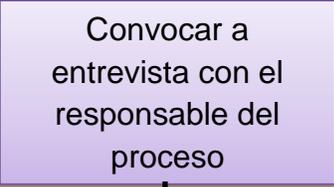
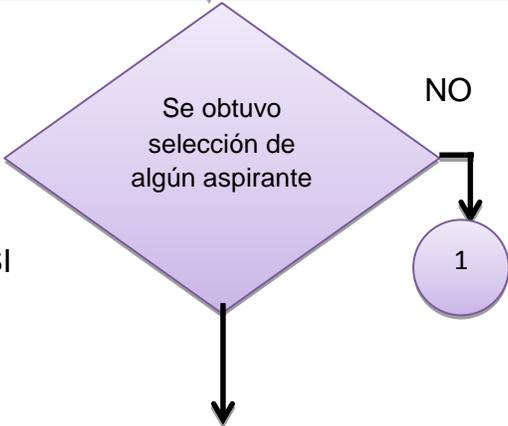
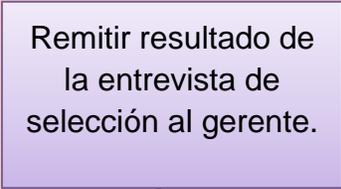
Figura 2. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación

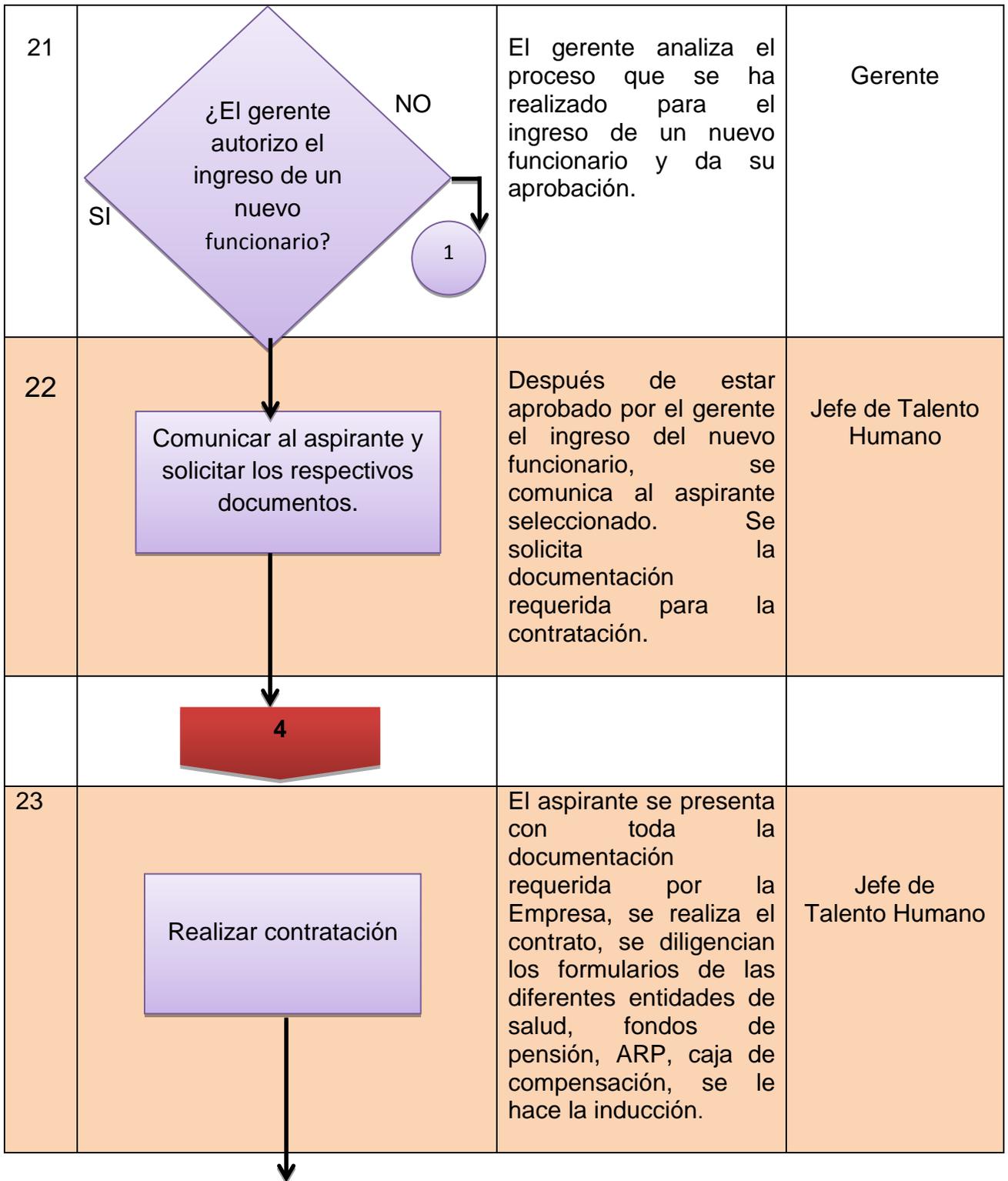




8		Formato de requisición de personal para cambio de cargo autorizado.	Jefe de talento humano.
9		Después de remitir el formato al responsable del proceso y estar autorizado, se remite al Gerente.	Jefe de talento humano.
10		El formato fue aprobado por el Gerente de COASOANDES Ltda.	Gerente de Coasoandes Ltda.
			
11		Después de tener el formato aprobado por el gerente se realiza un otrosí, en el cual queda acordado el cambio de cargo a desempeñar y sueldo a devengar.	Jefe de talento humano.

12		Citar al funcionario que cumple a cabalidad con el requisito y hacer firmar el otrosí.	Jefe de talento humano.
13		Realizar el reclutamiento de acuerdo con los términos y definiciones.	Jefe de talento Humano.
14		Las hojas de vida que lleguen de los clasificados, remitirlas al banco de datos.	Jefe de Talento Humano
15		Realizar la búsqueda en las hojas de vida que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por el Centro de Salud. Si no existen se coloca un nuevo clasificado.	Jefe de Talento Humano
16		Verificar que los datos de las hojas de vida sean ciertos y cumplan con los requerimientos de la empresa. Se convoca a entrevista a los aspirantes.	Jefe de Talento Humano
17		Realizar la entrevista de clasificación en la cual	Jefe de Talento

	 <p>Realizar entrevista de clasificación</p>	<p>se escogen y se remiten al responsable del Proceso, las hojas de vida que cumplen con el perfil y que se ajustan a las necesidades y parámetros de la empresa.</p>	<p>Humano</p>
18	 <p>Convocar a entrevista con el responsable del proceso</p>	<p>Después de obtener un resultado de la entrevista de clasificación, se convoca a los aspirantes que cumplen con los requisitos, a entrevista con el responsable del proceso.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
19	 <p>Se obtuvo selección de algún aspirante</p>	<p>El responsable del Proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo, selecciona a dos candidatos que cumplen con el requisito y que obtuvieron un buen resultado en el examen.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
20	 <p>Remitir resultado de la entrevista de selección al gerente.</p>	<p>Después de tener los resultados de la entrevista con el responsable del proceso, se remiten al gerente y él notifica si es necesario convocar a entrevista.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>



24		<p>Después de realizar la contratación del nuevo funcionario, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos.</p> <p>Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
25			

Fuente: La presente investigación

Finalizando el proceso de Selección y contratación se da inicio al proceso de Inducción al recién ingresado.

6.7.3. Proceso de inducción. A todo colaborador recién contratado en la empresa se le proporcionará una explicación del cargo que va a desempeñar, así como también proporcionarle la información que le permita conocer la organización, su estructura, políticas, procedimientos, formas de operar, los productos y servicios de la empresa para que de esta manera se pueda adaptar fácilmente a la cultura corporativa de la cooperativa **COASOANDES Ltda.** Puedan tener una idea clara de las metas de la misma.

Objetivo: Facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y a su puesto de trabajo con el propósito de que se desarrolle su labor de manera efectiva y satisfactoria tanto para él como para la empresa.

Alcance: Aplicable a todo el personal que se vincule a la organización y al personal cuyo cargo cambie, sin importar cuales sean las causas.

Políticas Para El Proceso De Inducción De La Cooperativa Coasoandes Ltda.

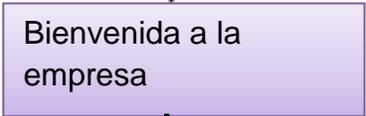
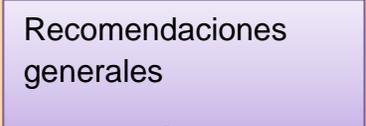
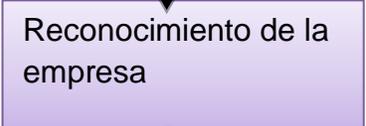
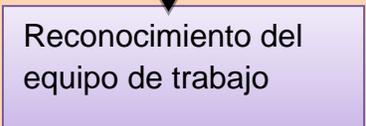
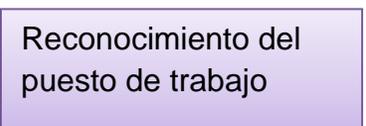
- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a la empresa según cargo, experiencia y formación.

- La Gerencia de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizacional, política de calidad, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el área en el cual se vaya a desempeñar.
- El supervisor o jefe inmediato del nuevo colaborador debe dedicar tiempo haciendo que se sienta cómodo, presentándole a los directivos de la empresa, compañeros de trabajo y haciendo un recorrido por las instalaciones.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Talento Humano, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

Para el proceso de Inducción del Nuevo empleado se requieren los siguientes pasos:

- **Hacer recorrido por las instalaciones de la empresa:** Este con el fin de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de cada área.
- **Hacer inducción de:** Todas las normas y objetivos organizacionales son importantes a la hora de iniciar el proceso de inducción. Esto permite que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa y conozca más a fondo su origen y razón social. En este punto se les hace partícipes de las normas mínimas que se deben cumplir en el sitio de trabajo.
- **Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo:** El jefe inmediato será la persona responsable y encargada de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, también le hará entrega de las herramientas con la que va a desarrollar su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo independientemente del área a la que correspondan.
- **Evaluar después de un mes la inducción al nuevo empleado:** Esta valoración permitirá dar a conocer si el colaborador logro entender todo lo que se le explico en el proceso de inducción o si el por el contrario requiere algún tipo de refuerzo.

Figura 3 .Diagrama del proceso de inducción

NO	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Bienvenida para conocer la misión, la visión, las políticas y valores y aspectos relevantes de la empresa.	Jefe de Talento Humano
3		Conocer los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso.	Jefe de Talento Humano
4		Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.	Jefe de Talento Humano
5		Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su Área de trabajo, o no.	Jefe de Talento Humano
6		Relación con sus nuevas funciones y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas	Jefe de Talento Humano
7			

6.7.4. Proceso de capacitación y formación. La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Si los colaboradores se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de Talento Humano puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los colaboradores que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

Objeto: Reforzar los conocimientos y habilidades de los colaboradores de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la empresa para mejorar su desempeño.

Alcance: Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Políticas De Capacitación Y Desarrollo

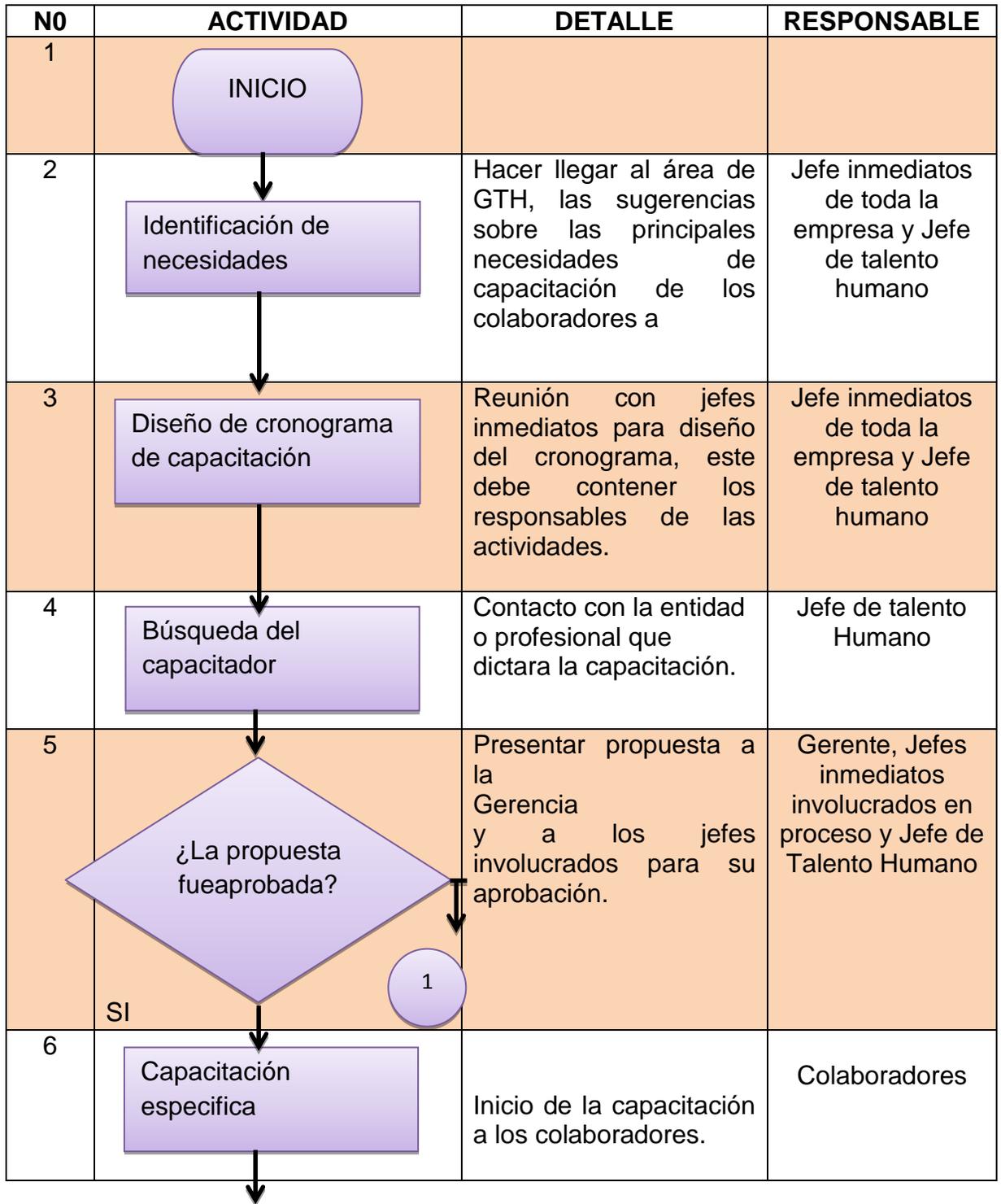
- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada dentro de la empresa.
- Aumentar la motivación de los colaboradores de la empresa así hacerlos más receptivos en cada una de las capacitaciones.
- Hacer la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

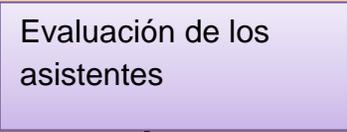
Herramienta de capacitación

Para realizar el proceso de capacitación es necesario diseñar y desarrollar un plan anual de capacitación en el cual se especifiquen los diferentes tipos de capacitaciones y especificar el horario en el que se ejecutaran.

A continuación se muestra el diagrama de actividades del proceso de capacitación para la cooperativa Coasoandes Ltda. Del Municipio de Túquerres.

Figura 4. Diagrama del proceso de capacitación



7		Evaluar si la capacitación fue eficaz o no.	Jefe de talento humano
8		Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso.	Jefatura Talento Humano, Jefes Inmediatos y colaboradores.
9			

Fuente: La presente investigación

Detección de necesidades de la capacitación: El jefe de cada área deberá hacer llegar al área de gestión de talento humano, las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo. Para este fin se sugiere una primera detección a través de un cuestionario.

Diseño de cronograma de capacitación: Reunión con los jefes de cada área de la empresa para diseñar el cronograma, este deberá contener los objetivos y el personal al cual va dirigido. (Ver Anexo VI)

Búsqueda del capacitador: Realizar el contacto con la entidad o profesional que dictará la capacitación.

Aprobación de la propuesta: Dar a conocer la propuesta a la gerencia, jefe de talento humano y demás jefes involucrados para su autorización.

Capacitación específica: Inicio de la capacitación a los colaboradores.

Evaluación de los asistentes: Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.

Retroalimentación: Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

6.7.5. Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño permite validar y clarificar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los colaboradores que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un colaborador y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado⁸

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la **retroalimentación.**

Objeto: Medir el desempeño de los colaboradores para adelantar programas de formación con el objetivo de reforzar competencias.

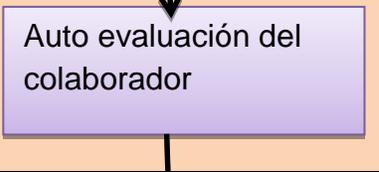
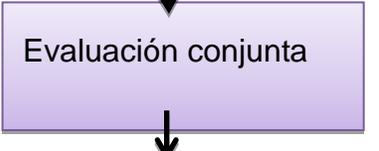
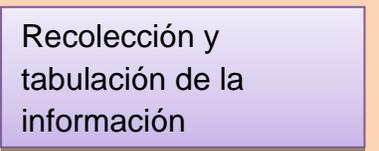
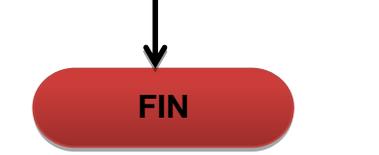
Alcance: Se aplica a todo el personal de la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualesquiera que sean las causas.

Políticas de evaluación de desempeño:

- Se propone disponer de un espacio de por lo menos 20 minutos mensuales por colaborador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.
- Las evaluaciones al personal de la empresa podrá ser realizada por parte del colaborador mismo, y de sus supervisores o jefes inmediatos.
- Se diligenciará un formato único de evaluación justificado tanto el colaborador como el jefe inmediato, con el fin de expresar los puntos de vista y tomar medidas correctivas.

⁸CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2002. Págs. 84-87, 109,196.

Figura 5. Diagrama de evaluación de desempeño

Nº	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa
3		Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
4		Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa
5		Diligenciamiento del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Jefe Inmediato
6		Dar y recibir sugerencias acerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Jefes Inmediatos y colaboradores
7		Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos	Jefe de Talento Humano
			

Fuente: La presente investigación

- **Planificar la evaluación de desempeño del personal.** Se propone que a través de un cronograma (Ver anexo VII) se realice al final de cada mes disponiendo como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.
- **Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador:** se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como Puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros.(Ver anexo VIII).
- **Diligenciar el formato de evaluación de desempeño:** El jefe inmediato diligenciará este formato teniendo en cuenta la nota de auto evaluación dada por el colaborador, adicionalmente este procederá a calificarla.
- **Realizar la retroalimentación:** Al finalizar el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación aspectos positivos y otros aspectos a mejorar.

6.7.6. Bienestar Social. Este programa estará encaminado a proporcionarles beneficios a los colaboradores y sus familias aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales, con el fin de que los colaboradores trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

La aplicación del programa de bienestar social dependerá de los criterios, los conocimientos y las experiencias del responsable del proceso, en este caso del área de gestión de talento humano, también del presupuesto que se asigne para tal fin.

Para realizar el programa de bienestar social, se deberá crear un cronograma de actividades con el fin de que no afecten los horarios de trabajo. (Ver anexo IX)

Objeto: Brindar a los colaboradores de la empresa actividades diferentes a las laborales donde ellos puedan explotar otro tipo de aptitudes.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa, en algunas actividades También a los familiares de los empleados para de esta manera promover la integración.

Políticas de programa de bienestar:

- Se propone brindar a los empleados actividades deportivas en las que puedan participar todos.

- Realizar fiestas de integración donde se celebren fecha importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
- Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.

6.7.7 Programa de Salud Ocupacional. Salud ocupacional es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, que buscan el bienestar físico, mental y social del personal en su sitio de trabajo.

La cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres es la responsable de la salud de los colaboradores, por tanto deberá adelantar un programa de salud ocupacional junto con la Administradora de riesgos profesionales a la que se encuentra inscrito.

La empresa deberá controlar los riesgos que atenten contra la salud de los colaboradores y contra sus recursos materiales y financieros.

En Colombia la ley 100 de 1993 estableció la estructura de la seguridad social, la cual está compuesta por:

- El Régimen de pensiones
- Atención en salud
- Sistema general de riesgos profesionales

Alcance: Se aplica a todo el personal, independientemente al trabajo que desempeñe dentro de la empresa.

Objetivo: Proporcionar bienestar físico, mental y social a todos los colaboradores de la empresa.

Políticas de salud ocupacional

- Establecer y ejecutar en forma permanente en la empresa el programa de salud ocupacional.
- Enseñar a los colaboradores para que conserven y cuiden su salud.
- Capacitar al personal en temas como factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la forma de corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.
- Situar al colaborador en el cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.
- El jefe del área de gestión de talento humano y el coordinador de salud ocupacional serán responsables ante la gerencia de coordinar la aplicación y cumplimiento del programa de salud ocupacional.
- El personal asignado a salud ocupacional deberá realizar visitas de inspección en forma periódica a todas las áreas de la empresa, para verificar e informar el cumplimiento de las normas y estándares de seguridad e higiene industrial.

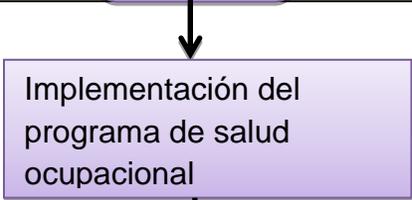
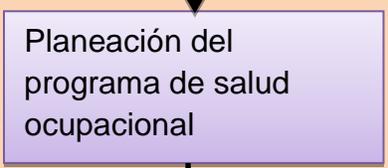
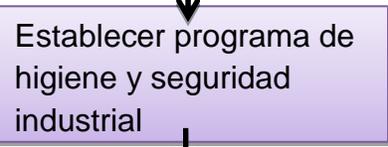
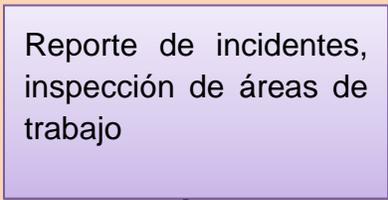
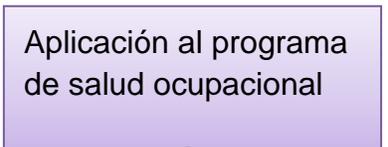
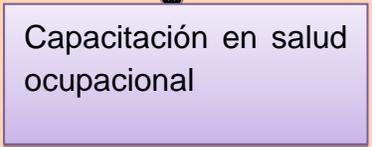
Herramientas de salud ocupacional

La historia clínica ocupacional: Instrumento básico para diagnosticar las alteraciones de salud de cada uno de los colaboradores.

Vigilancia del medio ambiente de trabajo: Esta herramienta tiene por objeto identificar y evaluar los factores del medio ambiente de trabajo que junto con las condiciones de higiene y organización puedan afectar la salud de los trabajadores.

Diagrama de actividades del proceso de Salud Ocupacional para la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres.

Figura 6. Diagrama del proceso de salud ocupacional

NO	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Verificación de lo que existe sobre el tema en la empresa.	Jefe de Talento Humano
3		Diseño del cronograma de actividades en la empresa de S.O junto con la ARP.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
4		Ejecución de las actividades planeadas	Jefe de talento Humano
5		Presentación oportuna de los reportes ante la ARP, en caso de incidentes y corrección de las causas, mediante la inspección de las áreas de trabajo.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
6		El COPASO debe dar aplicación al programa en la organización.	COPASO
7		Capacitación sobre primeros auxilios, evacuación y temas relacionados.	Colaboradores inscritos al COPASO y brigadas de emergencia
			

Fuente: La presente investigación

- **Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional:** Es necesario implementar un programa de salud ocupacional en la empresa Debido a que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son factores que podrían interferir negativamente en sus actividades normales y por lo tanto afectar la productividad.
- **Planeación del programa de salud ocupacional:** Establecer los pasos a seguir para implementar este programa en la cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres. El programa deberá contar con algunos elementos tales como datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los colaboradores, la búsqueda de los accidentes que acontezcan y un programa de entrenamiento e información de las normas para impedirlos.

Orden y aseo: Se establecerán programas de orden y aseo en colaboración con los jefes de las demás áreas, en donde cada área se comprometerá a mantener su sitio de trabajo en perfecto estado.

Programa de mantenimiento: Se establecerá con el fin de mantener los equipos y herramientas de trabajo sin daños, y así evitar riesgos innecesarios a los trabajadores.

Preparación para emergencias:

- Realizar en la toda la empresa una adecuada selección y distribución de extintores.
- Informar sobre las líneas de emergencia, a las cuales pueda acceder todo el personal y además publicarlas en un lugar visible. (bomberos, ambulancias, hospital, etc.)
- Elaborar planos y diagramas indicando la ubicación de los equipos contra incendio, vías de evacuación, etc.
- Implementar una brigada de emergencia la cual tendrá una continua capacitación.

Reporte de incidentes, historia clínica, inspección áreas de trabajo: Es relevante que la empresa posea un reporte de historia clínica del colaborador desde el día en que ingreso, números telefónicos de la familia con el propósito de

contactarla en caso de urgencia, al igual que también poseer medicamentos que estos consuman.

COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional): Es indispensable que este comité este pendiente de las actividades de salud ocupacional y que además se Planifique las visitas del mismo, para que inspeccione los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.

Capacitación en salud ocupacional: Aplicable a todo el personal de la empresa para evitar enfermedades individuales y grupales. Se destinará un tiempo cada 2 meses para esta capacitación.

6.7.7.1 Subprograma de Seguridad industrial. Este subprograma se hará cargo de desarrollar conciencia sobre los riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área de la empresa, garantizando una labor de prevención y creando una cultura de seguridad en el personal de la empresa. Para llevar a cabo una correcta gestión de la seguridad y prevención se deberá combatir los riesgos desde el origen. La cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres deberá adecuar las instalaciones para una eficaz acción preventiva y planificar cualquier proyecto que tenga que ver con las instalaciones de la empresa para dotarla de las medidas de seguridad, con el fin de hacer de las instalaciones, equipos y formas de trabajo lo más seguro posible.

Normas de seguridad industrial para el personal de la empresa

- Para la correcta realización de su labor, todo el personal deberá tener sus respectivos uniformes y equipos de protección, dependiendo al área a la cual pertenezcan.
- Las puertas de entrada a la empresa deberán ser seguras y monitoreadas constantemente.
- Ninguna persona puede entrar a lugares restringidos de la empresa sin la debida autorización, para así garantizar la seguridad tanto de los colaboradores como la de los visitantes.
- Los computadores tendrán su respectiva protección de pantalla y localizados en un lugar donde la luz no los afecte directamente.
- Sillas confortables para que no se dañe la espalda.
- Piso antideslizante, para evitar caídas.

- Todas las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento, vías de circulación, tanques, zonas de evacuación estarán demarcadas y señalizadas.
- Deberán existir salidas de emergencia debidamente señalizadas y que estén de acuerdo con el riesgo y disposiciones legales.
- El colaborador estará siempre alerta contra la posibilidad de ponerse en contacto con equipos eléctricos bajo tensión.
- Si se detecta algún defecto en los equipos eléctricos, se debe informar al jefe de área o algún miembro del comité de higiene y seguridad industrial.
- Los aparatos contra incendios, serán usados únicamente en caso de incendio.
- El personal deberá conocer el funcionamiento y uso específico de los extintores.
- Deberán reportarse al encargado de higiene y seguridad industrial todos los peligros que se observen.
- No deben bloquearse los sitios donde están colocados los extintores de incendios, ni las salidas de emergencias.

6.8. SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral es una mezcla delicada de percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta se determina que el factor más relevante de mejorar es el ambiente laboral lo cual representará hacer un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Los cambios no son fáciles, por lo que es transcendental encontrar y establecer herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de los colaboradores y así crear nuevos espacios de convivencia en la organización.

La calidad de vida de las personas en la organización involucra un conjunto de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las relaciones humanas dentro del grupo y la organización, el ambiente físico y psicológico del trabajo, la libertad de decidir. La calidad de vida afecta las actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral.

El ambiente laboral a pesar de que es un factor difícil de cuantificar es determinante para el éxito de la empresa, por lo tanto es imprescindible que en la

cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres se mejore el ambiente laboral puesto que ayudará a incrementar la eficiencia.

Para mejorar el ambiente laboral es necesario que el primer interesado en generar un ambiente de concordia y tranquilidad sea el gerente general, ya que con ello se dará un ejemplo a seguir y así dar el primer paso para crear relaciones adecuadas entre los miembros de la organización.

El Gerente general en conjunto con el jefe del área de gestión de talento humano serán los que decidan sobre contrataciones de nuevas personas, promociones, transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, disciplina, métodos y procesos de trabajo. Por otro lado el jefe de cada área se encargara de transmitir a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización e igualmente será el encargado de recoger las expectativas y sentir del personal que este bajo su mando.

También es indispensable que la persona que asuma el liderazgo tenga claro los estilos de dirección y la forma de aplicarlos según las circunstancias, por esto se deberá capacitar a los jefes de cada área sobre como dirigir a sus colaboradores con el fin de potenciar sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

El área de talento humano deberá ofrecer a las demás áreas orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano, además deberá prestar los servicios de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar social y salud ocupacional.

A continuación se detallan una serie de consejos para mejorar el ambiente laboral de la empresa:

- Pedir sugerencias a los colaboradores.
- Hacer que el personal tenga iniciativa propia, colaboradores que hagan lo que tienen que hacer sin necesidad de pedírselo. El jefe inmediato debe demostrar aprecio por la iniciativa de los colaboradores puesto que esto redundará en la obtención de mejores resultados.
- Realizar críticas constructivas con el propósito de lograr un cambio favorable que beneficie al colaborador y a la organización.
- Brindar instrucciones a los colaboradores y asegurarse de que las entendieron.
- En el momento que sea necesario innovar o presentar nuevas ideas al personal que hace parte de la organización, el gerente general y demás jefes

deberán poner en práctica la diplomacia, es decir, ser hábil y sutil para tratar con las personas.

- El gerente general y demás jefes de áreas deben dar buen ejemplo y contagiar a los demás con lo mejor de ellos.
- Escuchar a los colaboradores cuando quieran hablar de sus problemas personales y no dar consejos apresurados.
- Los jefes deben apoyar a sus colaboradores cuando se les encargue una labor.
- Mostrar confianza en los colaboradores y en sus habilidades.
- Tener buen sentido del humor, esto hará que cualquier labor complicada o problema sea más fácil de sobrellevar.
- Celebrar los logros alcanzados por los colaboradores, esto creará una motivación adicional para el trabajo realizado y da al colaborador un sentido de valoración por parte de la empresa.
- Desarrollar actividades fuera de la empresa tales como: almuerzos o salidas sencillas en la que los colaboradores puedan socializar, liberar tensiones y realizar tormentas creativas. Estas actividades incrementan la motivación y envían al colaborador el mensaje al colaborador de que está siendo valorado por la empresa.

6.9. IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA

Se pretende que el área de gestión de talento humano sea un socio estratégico de la empresa, por ende se debe medir el impacto financiero de sus prácticas. Se ha propuesto la creación del área en la empresa, con el objeto de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo cada vez más complejas. Los costos de los elementos para la creación y puesta en marcha del área de gestión de talento humano son:

Contratación de Talento Humano para el área:

Se estima que se deben contratar 10 personas, para ocupar los cargos propuestos, como lo son el jefe de personal y asistentes.

El salario mensual para cada uno de estos nuevos cargos, sería como se muestra en la siguiente tabla. Estos costos de personal, también comprenden sueldos y prestaciones de los trabajadores.

Mensualmente se estima que los gastos de personal tendrán un valor aproximado de: \$12.644.940

Anualmente se estima que los gastos de personal tendrán un valor aproximado de: \$126.449.400

Tabla 18. Costo mensual de los cargos para el área de gestión de talento humano

COSTOS MENSUALES	CARGA PRESTACIONAL	JEFE DEL AREA DE G.T.H	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	ASISTENTE DE CONTRATACION	ASISTENTE DE INDUCCION	ASISTENTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
SALARIO		1.200.000	800.000	800.000	800.000	800.000
EPS	8.50%	102.000	68.000	68.000	68.000	68.000
ARP	0.50%	6.000	4.000	4.000	4.000	4.000
AFP	11.625%	139.500	93.000	93.000	93.000	93.000
PARAFISCALES	9.00%	108.000	72.000	72.000	72.000	72.000
CESANTIAS	8.33%	99.950	66.640	66.640	66.640	66.640
PRIMA	8.33%	99.950	66.640	66.640	66.640	66.640
INTERESES A LA CESANTIA	0.08%	960	640	640	640	640
VACACIONES	4.17%	50.040	33.360	33.360	33.360	33.360
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	50.53%	606.420	404.280	404.280	404.280	404.280
TOTAL SALARIO + CARGA PRESTACIONAL		1.806.420	1.204.280	1.204.280	1.204.280	1.204.280

COSTOS MENSUALES	CARGA PRESTACIONAL	ASISTENTE DE CARGOS Y SALARIOS	ASISTENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO	ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL	ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL	ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
SALARIO		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
EPS	8.50%	102.000	68.000	68.000	68.000	68.000
ARP	0.50%	6.000	4.000	4.000	4.000	4.000
AFP	11.625%	139.500	93.000	93.000	93.000	93.000
PARAFISCALES	9.00%	108.000	72.000	72.000	72.000	72.000
CESANTIAS	8.33%	99.950	66.640	66.640	66.640	66.640
PRIMA	8.33%	99.950	66.640	66.640	66.640	66.640
INTERESES A LA CESANTIA	0.08%	960	640	640	640	640
VACACIONES	4.17%	50.040	33.360	33.360	33.360	33.360
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	50.53%	606.420	404.280	404.280	404.280	404.280
TOTAL SALARIO + CARGA PRESTACIONAL		1.806.420	1.204.280	1.204.280	1.204.280	1.204.280

Fuente: La presente investigación

Infraestructura: La empresa requerirá de una infraestructura o espacio físico de 15 metros cuadrados, para realizar sus actividades administrativas y operativas. El espacio físico estará dividido en 10 puestos de trabajo y una mini sala de espera para el personal que va a efectuar solicitudes al área. También deberá disponer de un espacio para las reuniones de coordinación del área.

Recursos materiales: Para ejecutar las actividades inherentes a los cargos que hacen parte del área, se requiere de los siguientes recursos materiales:

Tabla 19. Costo de recursos materiales

MATERIALES	COSTO
Diez (10) computadores Dell XPS 8500	\$14.990.090
Una (1) impresora multifuncional EPSON	\$400.000
Dos (2) teléfono-Fax	\$499.800
Un (1) video beam EPSON	\$1.508.000
Dos (2) archivo 4 gavetas	\$900.000
Diez (10) escritorios.	\$1.500.000
Diez (10) sillas ejecutivas.	\$1.690.000
Diez (10) cajas de papel tamaño carta.	\$464.000
Cinco (5) cajas de papel tamaño oficio.	\$300.000
Una (1) caja de lápices.	\$4.900
Una (1) caja de lapiceros.	\$6.500
Diez (10) engrapadoras.	\$100.000
Diez (10) tijeras	\$25.000
Una (1) caja de carpetas.	\$10.000
TOTAL	\$22.398.290

Fuente: La presente investigación

Los recursos consumibles deberían ser repuestos periódicamente.

Recursos presupuestarios:

El área deberá contar con un presupuesto al inicio de cada año, para el desarrollo de sus actividades. El área deberá presentar un informe al final de cada gestión anual, como también un informe del presupuesto que necesitará para el año siguiente.

El área de gestión de talento humano de la cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres, al momento de realizar el presupuesto requerido para el desarrollo de sus actividades debe tener en cuenta aspectos tales como: sueldos y salarios, bonos vacacionales, incentivos, vacaciones de los trabajadores adscritos al área, material de oficina requerido, equipos requeridos, mobiliario requerido, entre otros.

La creación del área de talento humano representaría los siguientes beneficios:

- Incrementar la productividad por área debido a la implementación de los diferentes procesos de gestión de talento humano.
- Mejorar el clima organizacional de la organización.
- Disminuir considerablemente la tasa de rotación de los colaboradores, debido a que se alcanzado un alto nivel en talento humano.

7. PLAN DE ACCION

PLAN DE ACCION DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO						
FACTOR CLAVE DE GESTION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	INDICADOR	CALCULO	META	TIEMPO
RECLUTAMIENTO						
Atraer el mejor Talento	Inyectar Talento en todos los niveles.	Realizar convocatoria por difusión radial cuando sea necesario.	Respuesta a la convocatoria	(# de hojas de vida presentadas / # de hojas de vida esperadas) * 100	100%	Cuando se realice la convocatoria.
		Clasificar hojas de vida	Clasificación de hojas de vida.	(# de hojas de vida registradas en el banco de hdv/ total # de hojas de vida recepcionadas) * 100	100%	Cada vez que se decepcione una hoja de vida.
			Hojas de vida que cumplen con los requisitos	(# de hojas de vida que cumplen con los requisitos preestablecidos /total # de hojas de vida recepcionadas)*100	75%	Cuando se seleccionen hojas de vida
	Lograr un proceso efectivo de Reclutamiento	Solicitar la presencia de los candidatos preseleccionados en la empresa	Nivel de respuesta de los candidatos preseleccionados.	(# de candidatos que se presentaron en la empresa / total # de candidatos convocados) * 100	100%	Cada vez que se realice una convocatoria.

PLAN DE ACCION DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO						
FACTOR CLAVE DE GESTION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	INDICADOR	CALCULO	META	TIEMPO
SELECCIÓN						
Seleccionar a la persona idónea para el cargo idóneo.	Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de selección.	Aplicar formato de entrevista.	Candidatos entrevistados.	$(\# \text{ de candidatos entrevistados} / \text{ Total \# de candidatos}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección.
		Aplicar tiempo de prueba.	Tiempo de prueba.	$(\text{ Tiempo de prueba efectuado} / \text{ Tiempo de prueba estipulado}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección.
		Cumplir con el periodo de prueba.	Candidatos que cumplieron con el periodo de prueba.	$(\# \text{ de candidatos que cumplieron con el periodo de prueba} / \text{ Total \# de candidatos}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección.

CAPACITACIÓN

Retener y mejorar el mejor talento.	Identificar al colaborador con su cargo y con la empresa. Desarrollar nuevas habilidades y despertar el interés de los colaboradores en lo que hacen y podrían hacer.	Presentar al nuevo colaborador el área y sus compañeros de trabajo.	Socialización a los colaboradores.		100%	Durante la llegada de un nuevo colaborador.
		Describir el cargo y dar a conocer la filosofía corporativa.	Inducción a los colaboradores.		100%	Durante la llegada de un nuevo colaborador.
			Nivel de capacitación.	(# Decapaci. Efectuadas/# de capacitaciones programadas)*100	100%	Trimestral
		Desarrollar programas de capacitación.	Nivel de aceptación a los programas de capacitación.	(# de colaboradores que asistieron a la capacitación / Total # de colaboradores invitados a la capacitación)*100	100%	Inmediatamente ejecutada la capacitación.
			Colaboradores capacitados.	(# de colaboradores capacitados / Total # colaboradores)*100	100%	

MOTIVACION

<p>Contar con colaboradores comprometidos y satisfechos con la empresa.</p>	<p>Mantener colaboradores motivados.</p>	<p>Pagar justa y oportunamente el trabajo de los colaboradores.</p>	<p>Colaboradores satisfechos con su pago.</p>	<p>Colaboradores bien remunerados.</p>	<p>100%</p>	<p>Mensual o de acuerdo al periodo de trabajo.</p>
			<p>Pago oportuno.</p>	<p>Comparar fecha en la que se efectuó el pago , con fecha que se había previsto</p>		
		<p>Planear y desarrollar celebración de fechas especiales.</p>	<p>Eventos desarrollados.</p>	<p>(# de actividades y fechas festejadas / total # de actividades y fechas programadas)*100</p>	<p>100%</p>	<p>Trimestral</p>
	<p>Cuestionar sobre la motivación del colaborador.</p>	<p>Nivel de colaboradores motivados.</p>	<p>(# de colaboradores que se sienten motivados / Total # de colaboradores en la empresa.</p>	<p>100%</p>	<p>Trimestral</p>	

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
Obtener los resultados esperados y deseados.	Proveer deficiencias y tomar los correctivos a tiempo.	Definir forma y periodicidad de la evaluación de desempeño.	Nivel de evaluación de desempeño.	$(\text{Evaluaciones ejecutadas} / \text{evaluaciones planeadas}) * 100$	100%	Mensual
			Nivel de colaboradores evaluados.	$(\# \text{ de colaboradores evaluados} / \text{Total " de los colaboradores}) * 100$	100%	Mensual
		Efectuar retroalimentación.	Evaluaciones analizadas.	$(\text{Evaluaciones analizadas} / \text{evaluaciones ejecutadas}) * 100$	100%	Mensual
			Resultados de Evaluación de desempeño informados.	$(\text{Resultados de evaluación informados} / \text{evaluaciones analizadas}) * 100$	100%	Mensual
			Correctivos.	$(\text{Correctivos acordados} / \text{correctivos necesarios}) * 100$	90%	Mensual
			Efectividad de los correctivos acordados.	$(\text{Cambios realizados} / \text{cambios esperados}) * 100$	100%	Mensual

Fuente: La presente investigación

CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas en las organizaciones Dentro De La Cooperativa Coasoandes Ltda. Se percibe la ausencia del área Gestión de Talento Humano, lo que genera desgaste en las direcciones, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

Coasoandes Ltda. Tiene un gran campo de acción con oportunidades atractivas para alcanzar una posición de liderazgo, que le permita contrarrestar la eventual llegada de una empresa competidora en el sector solidario. Sin embargo es de suma importancia que tome acciones decididas para mejorar su desempeño y fortalecer el talento humano con el que cuenta como también la implantación de un sistema de selección de personal, de inducción, capacitación y mejoramiento continuo, le permitirá a la empresa abordar los retos que el sector y el entorno le imponen día a día, como también le permitirá ganar una posición privilegiada, aun ante competencias amenazantes.

Aunque se resalta el compromiso que la Cooperativa Coasoandes Ltda., tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

Por lo cual cabe concluir que la Cooperativa Coasoandes Ltda. Requiere del diseño de un área de Gestión de Talento Humano, que les permita a los colaboradores contar con un equipo serio de personas dispuestas a colaborar y velar por mantener un mejor clima organizacional e individual. Teniendo en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres la implementación del área de Gestión de Talento Humano que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto la estructura como de contenido, empezando por la elección del jefe de Talento humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo de personal, a través de su aporte a la organización.

Se recomienda Proveer a los colaboradores de mejor infraestructura y ambiente laboral, con computadores de mejor calidad, sillas ergonómicas, luz y ventilación, entre otros. Esto, propiciara un mejor entorno laboral y mantendrá al colaborador satisfecho y a gusto en el desempeño de sus funciones, permitiendo así, disminuir el nivel de rotación de personal.

Se recomienda fortalecer los procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejores la imagen frente al cliente.

Se recomienda a la empresa que sean aplicados los manuales defunciones con el fin de que cada colaborador de ella conozca perfectamente sus funciones para que de esta manera puedan ser más productivos.

Se debe implementar adecuadamente los programas de salud ocupacional y seguridad industrial, dando capacitaciones a los colaboradores de cuáles son los cuidados que deben tener con respecto a su salud, además también tener un sitio adecuado para primeros auxilios.

Implementar el programa de bienestar social con el fin de que los colaboradores se sientan motivados, tengan espacios en los que se puedan integrar con los demás compañeros de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSEYRE DES Horts. Gestión estratégica de los recursos humanos .Ed. Deusto. Madrid.224pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. Mac Graw Hill.California.2002

DOLAN SIMON, CABRERA RAMON, JACKSON SUSAN. La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Marzo 2007.

HANFIELD – JONES, Helen. La guerra por el talento. Norma Bogotá, 2003

Instituto mexicano de contadores públicos. Normas internacionales de contabilidad. NIC 38. Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1998. Pp.1113-1116.

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18 Universidad de Norte. Barranquilla. 2005. P107.

MELO, Carlos y ARGOTY, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. 1999. P 2. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Área de talento Humano.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Colombia: Mc Graw Hill 2002, Pág.133

MICHAELS, Edward y otros. La Guerra por el talento humano "principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos". México: Norma, 2003..

ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. P 4. Disponible en: http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_pdf. (Consulta 17 de Junio de 2012)

República de Colombia. Ley 100 de 1993. Sistema de Seguridad Social Integral. ECOE Ediciones. Colección Las Leyes de Colombia. Bogotá, 1994.

SANCHEZ, F. Técnicas de administración de recursos humanos, Limusa S.A Tercera edición. México 1993

VASQUEZ, Abel. LARA José. Gestión del Talento Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>. (Consulta: 4 de Junio de 2012).

WERTHER, Jr, William B, DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.2000.

ANEXOS



Anexo A. Encuestas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENCUESTA PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA COASOANDES LTDA. DEL MUNICIPIO DE TUQUERRES.

OBJETIVO GENERAL: *Identificar la percepción de los colaboradores de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Que tienen con respecto a la Gestión de Talento Humano y evaluar la necesidad que tiene la empresa para la creación de dicha área.*

INSTRUCTIVO: *A continuación encontrará una serie de preguntas que pueden darse o no darse dentro de la empresa. Usted deberá analizarlas y responder de acuerdo a la situación que se presente en la empresa.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Persona encuestada: Hombre _____ Mujer _____

Edad _____ cargo _____

Tiempo en el cargo: _____

Nivel de estudio: _____

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo conoció usted la vacante que lo llevo a ingresar la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres?

- a. Periódico _____
- b. Internet _____
- c. Referenciado _____
- d. Radio o T.V. _____
- e. Cambio de empleador _____

2. ¿Al momento de ingresar a la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres cumplió con los siguientes requisitos?

- a. **Presentación de su hoja de vida a la empresa**
- b. **Entrevistas**
- c. **Pruebas psicotécnicas**
- d. **Exámenes médicos**

e. Todas las anteriores

3. ¿En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

- a. Si ____
- b. No ____

4. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

- a. Siempre ____
- b. Casi siempre ____
- c. Algunas veces ____
- d. Nunca ____

5. ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?

- a. Si ____
- b. No ____

6. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la Cooperativa Coasoandes del municipio de Túquerres le ofrece?

- a. Excelente ____
- b. Bueno ____
- c. Regular ____
- d. Deficiente ____

7. ¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres?

- a. Si ____
- b. No ____

¿Cuándo?

8. Para qué su trabajo sea más agradable y satisfactorio, ¿Cuál aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

- a. Salario ____
 - b. Equipos ____
 - c. Ambiente laboral ____
 - d. Infraestructura ____
 - e. Otra ¿Cuál? _____
-

9. ¿Qué actividades de recreación y entretenimiento le proporciona a usted y a su familia la empresa?

10. ¿Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

- a. Si ____
- b. No ____

¿Porque? _____

11. ¿Si usted se enferma en el lugar de trabajo cuenta con atención médica oportuna?

- a. Si ____
- b. No ____

12. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) ¿A qué área acude?

- a. Gerente ____
- b. Tesorería ____
- c. pagos ____
- d. Jefe Inmediato ____

13. ¿La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?

- a. Siempre ____
- b. Casi siempre ____
- c. Algunas veces ____
- d. Nunca ____

14. ¿Existen Manuales de competencias y responsabilidades?

- a. Sí ____
- b. No ____

15. ¿Considera Ud. que es importante mejorar la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Coasoandes . del municipio de Túquerres?

- a. Si ____
- b. No ____

¡Gracias por su Colaboración!



Anexo B. Entrevista

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA: PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE LA GESTION DE
TALENTO HUMANO LA COOPERATIVA COASOANDES LTDA. DEL
MUNICIPIO DE TUQUERRES.**

OBJETIVO: Obtener información directamente del Gerente General en cuanto a la Gestión del Talento humano en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del Municipio de Túquerres.

1. ¿En la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres se encuentra constituida el Área de Talento Humano?
2. ¿Cuáles son los principales retos de la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres con respecto a la Gestión de Talento Humano?
3. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres?
4. ¿Al momento de ingresar un nuevo colaborador a la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres debe cumplir con ciertos requisitos? ¿Cuáles?
5. ¿Quién es el encargado en la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres de la contratación de personal? ¿Es importante para la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres la gestión de personas?
6. ¿Se brinda inducción adecuada a los colaboradores para el desempeño correcto de sus labores?
7. ¿Existen incentivos para los colaboradores en cuanto a planes de carrera?
8. ¿Se brinda capacitación a los colaboradores?

9. ¿En la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres se estimula el buen desempeño del colaborador?
10. ¿En la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres proporciona charlas de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales a los colaboradores?
11. ¿Se cancela oportunamente los salarios a los colaboradores?
12. ¿En la Cooperativa Coasoandes Ltda. Del municipio de Túquerres existe presupuesto para la creación del área del Talento Humano?

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo C. Requisición de personal

ANEXO No. IV FORMATO DE ENTREVISTA

 CoasoAndes Ltda. <small>Cooperativa Multiactiva de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes</small>				REQUISICION DE PERSONAL NO			
Fecha de solicitud:							
Solicitante:							
DATOS GENERALES DE LA BUSQUEDA							
Área:	Fecha de ingreso						
Motivo vacante:	Reemplazo		Nuevo				
	Traslado- Promoción						
Estable	Meses		Temporal				
	Nombre de la persona:						
Motivo del remplazo:							
Sueldo propuesto:							
Fuentes de Reclutamiento:	Publicación prensa		Candidato Interno				
	Universidades		Otro				
	¿Cuál?						
DATOS DEL CARGO							
Cargo Solicitado:	N0. Personas						
Nivel:	Administrativo		Jefe				
	Asistencial		Operativo				
Descripción de Funciones:							
Línea de Reporte:							
PERFIL DEL CANDIDATO							
Edad:	Mínimo:	Años	Máximo:	Años			
Sexo:	Masculino			Femenino			
Formación profesional:	Bachiller		Técnico	Profesional			
Especialización:							
Experiencia:	No	Si	Mínimo:	años			
Conocimientos Adicionales sistemas en los que necesita capacitación							
APROBACIÓN							
Jefe de Área			Gerencia				
Área de GTH							
PARA USO INTERNO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO							
Fecha de Recepción:			Hora de Recepción:				

Las siguientes preguntas fueron elaboradas, como una guía para el entrevistador, con el objeto de identificar la personalidad y el carácter de la persona entrevistada. La temática y orden de la entrevista podrá ser modificada, si se lo considera pertinente. No podrán realizarse preguntas que atenten contra la privacidad de la persona entrevistada.

HISTORIAL DE TRABAJO

1. Comience relatándonos su experiencia laboral
2. ¿Qué trabajo le ha brindado mayor satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿Prefiere usted trabajar solo(a) o en grupo?
4. ¿Puede darme un ejemplo para dirigir o supervisar a otros?
5. ¿Qué tipos de presiones le gustan o le disgustan?
6. ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros?
7. En sus trabajos anteriores ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles sus puntos débiles?

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

1. Relate sus antecedentes académicos, comenzando con el bachillerato hasta el presente.
2. ¿Qué cursos le agradaron más?
3. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
4. ¿Cuál es la importancia que han tenido sus estudios en su desarrollo?
5. ¿Ud. Corrió con los costos de su educación?
6. ¿Qué lo llevó a seleccionar su carrera profesional?

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

1. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
2. ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
4. ¿Le han realizado un examen médico recientemente?
5. ¿Qué tipo de lectura le gusta?

Anexo D. Formulario de evaluación del candidato

Nombre del candidato: _____

Puesto solicitado: _____

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Código de Evaluación

1. Pobre
2. Bajo
3. Término medio
4. Excelente

Apariencia personal: Aseo, porte, simpatía, aplomo. Inexistencia de hábitos nerviosos. Voz adecuada y habilidad para expresarse.	Evaluación _____
Inteligencia efectiva: Capacidad para aprender. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Persecución continua de educación formal o autodesarrollo. Respuestas concisas e informativas.	Evaluación _____
Capacidad interpersonal: Capacidad para relacionarse con otros. Relaciones con jefes anteriores, subordinados y compañeros. Dotes de mando.	Evaluación _____
Adaptación personal: Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Aceptación positiva de cambios. Respuestas objetivas y constructivas a problemas	Evaluación _____

Resumen de cualidades notables:

**Anexo E. Formato de evaluación del período de prueba cooperativa
Coasoandes Ltda.**



CoasoAndes Ltda.
Cooperativa Multiactiva de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes

ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

NOMBRE:

FECHA:

CARGO:

ÁREA:

INSTRUCCIONES: La calificación de cada ítem estará comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará colaborador regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
10 puntos	De 8 a 9 puntos	De 5 a 7 puntos	De 0 a 4 puntos

1. Descripción de la función

PUNTOS

- a. Producción: cantidad de trabajo ejecutado.
- b. Calidad: exactitud de adaptación de las tareas.
- c. Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas.
- d. Cooperación: Actitud con la empresa, autoridades y compañeros.

2. Características individuales

- a. Comprensión: grado de percepción de crear ideas individuales.
- b. Creatividad: capacidad de crear ideas productivas.
- c. Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas.

3. Evaluación suplementaria

- a. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño en la función.
- b. Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones.

- c. Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto horario y tareas.
- d. Salud: estado de salud y disposición para el trabajo

4. Promedio

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 30 días y haber obtenido una nota mínima de 8.0, se considera al candidato como colaborador de la empresa.

Anexo F. Cronograma de actividades del proceso de capacitación



CoasoAndes Ltda.
Cooperativa Multiactiva de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes

ACTIVIDAD R= Responsable E=Ejecuta A= Autoridad I=Informar			Gerente General	Jefe de Área de G.T.H	Jefe de Área	Capacitador	Asistente de Área de G.T.H
PLANIFICAR	1	Diseñar el cronograma de capacitaciones	A	R/A	A	E	
PLANIFICAR	2	Actualizar el cronograma de capacitación de acuerdo a necesidades		A	A	E	E
HACER	3	Divulgar la fecha y hora de la capacitación, por medio de un memorando al personal administrativo y/o operativo.			E		R/E
HACER	4	Planear la capacitación con 8 días de anticipación.				R/E	
VERIFICAR	5	Verificar que La persona asistió a la capacitación.				E	
VERIFICAR	6	Realizar una evaluación de la capacitación para verificar como se está aplicando al trabajo y después de un tiempo determinado reevaluar si la capacitación fue eficaz o no, realizando preguntas a los empleados que asistieron a la capacitación.		A		R/E	
ACTUAR	7	Resolver dudas o aclarar conceptos si no se alcanzó el resultado de la capacitación.				R/E	

Anexo G. Cronograma de evaluación del desempeño



CoasoAndes Ltda.
Cooperativa Multiactiva de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes

ACTIVIDAD R= Responsable E=Ejecuta A=Actividad I=Informar			Jefe de Talento Humano	Jefe inmediato	Asistente de Talento Humano	Colaborador.
PLANIFICAR	1	La evaluación de desempeño debe hacerse al final del mes de trabajo, o de manera extraordinaria en el momento que se estime conveniente	A/R	R/E		E
'PLANIFICAR	2	Planificar la forma en que se hará la evaluación de desempeño al personal.	R			
HACER	3	Distribuir un formato de evaluación de desempeño para que el personal se autoevalúe			R/E	
HACER	4	Entregar al jefe inmediato el formato para que realice la capacitación.		R/E		
HACER	5	Comparar los resultados obtenidos por el colaborador y jefe inmediato. Obtener el puntaje final.	R/E		E	
HACER	6	Analizar los resultados.	R		R/E	
HACER	7	Realizar la retroalimentación correspondiente.		R/E		

Anexo H. Formato de autoevaluación

 CoasoAndes Ltda. <small>Cooperativa Multiactiva de Asociaciones de Hogares Comunitarios de los Andes</small>			FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN MES _____										
Datos del funcionario evaluado			Conducta Organizacional						Habilidades e iniciativas			Total	
Nombre	Cargo	C C	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	iniciativa	responsabilidad	Total		
Calificación	Observaciones								Reportado por				
0-1 Deficiente 1.1-2 Regular 2.1-3 aceptable 3.1-4 Bueno 4.1-5 Sobresali 5.1-6 Excelente									Nombre				
									Cargo				
									Firma				
									VoBo Talento Humano				

Anexo I. Cronograma de bienestar social

ACTIVIDAD	DIA DE REALIZACIÓN							OBSERVACIÓN
	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	
CELEBRACION DEL EMPLEADO DEL MES	X							El primer lunes de cada mes vencido, se reunirá a todo el personal para dar a conocer el nombre del empleado del mes, quien será determinado con base a la evaluación mensual elaborada por los jefes inmediatos y la gerencia. A la persona elegida se le dará un bono por \$ 50.000 con libre destinación.
CELEBRACION DEL DIA DE LA MADRE Y EL PADRE					X			En estas fechas especiales se le dará un pequeño obsequio a los trabajadores que sean padres y madres de familia. El dinero para esta celebración saldrá del fondo grupal.
CAMPEONATO DE FUTBOL (FEMENINO Y MASCULINO)							X	Según los gustos de los colaboradores de COASOANDES LTDA., se propone organizar campeonatos de futbol, con el fin de fomentar la integración entre los trabajadores y generar horario de esparcimiento y diversión.
DIA DE AMOR Y AMISTAD							X	Para esta fecha, se sugiere realizar una actividad de integración como: asados, paseos entre otros. Que promuevan empleados motivados y con un bajo nivel de estrés.
ACTIVIDAD DE FIN DE AÑO								Para finalizar el año, la empresa realizara una fiesta, en la habrán rifas, orquesta etc. Para que los colaboradores pasen un rato agradable.
ACTIVIDAD DE FOMENTO PARA MICROEMPRESARIOS							X	La empresa puede contratar personal externo que capacite en diversas artes a los colaboradores de la empresa. Estos se dictaran de manera voluntaria y busquen motivar a los trabajadores generar otras fuentes de ingreso.

Anexo J. Glosario

Talento: conjunto de facultades, tanto artísticas como intelectuales, que dispone una persona para realizar sus tareas.

Tarea: Es una labor u ocupación.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Humano: Relativo al hombre o propio de él

Proceso: es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Funciones: Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

Estrategia: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Administración: Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Competencia: Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Capacidad o destreza para obtener y ejercer un empleo.

Capital: Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Operación: Una operación describe una etapa de trabajo de un plan. Realización de algo.

Modelo: Representación que se sigue como pauta en la realización de algo.