

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y  
COMPENSACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA SOMOS O.C. DE LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**JAIME ALEXANDER OVALLE LÓPEZ  
201322499  
SANDRA CAROLINA LÓPEZ OVALLE  
201322498**

**INTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**JULIO  
2014**

**Tabla de Contenido**

<b>Portada</b>	1
<b>Tabla de Contenido</b>	2
<b>Índice de figuras y cuadros</b>	5
<b>Resumen</b>	6
<b>Introducción</b>	7
<b>Marco Teórico</b>	7
<b>CAP. 1</b>	12
Características Organizacionales	12
Razón Social	12
Sector	12
Historia	12
<b>Misión, Visión, Principios organizacionales y Valores Institucionales</b>	13
Misión	13
Visión	13
<b>Principios organizacionales</b>	13
Desarrollo Institucional	13
Honestidad	13
Trabajo en Equipo	13
Responsabilidad	13
Valores Organizacionales	13
<b>Portafolio de productos y servicios</b>	13
<b>Estructura Organizacional</b>	14
<b>Número de colaboradores y tipo de contrato</b>	14
<b>Cultura organizacional predominante</b>	14
<b>CAP. 2</b>	17
<b>Diagnostico Organizacional</b>	17
Matriz PESTEL	17
<b>Diagnostico</b>	18
<b>Matriz Macrovariables</b>	19
<b>Propuesta de intervención</b>	21
<b>Variable compensación financiera y salario emocional</b>	22
<b>Variable toma de decisiones</b>	23
<b>CAP. 3</b>	25
<b>Direccionamiento estratégico</b>	25
Focos estratégicos organizacionales	25
<b>Plan Estratégico de Desarrollo Humano en SOMOS O.C.</b>	26
Identificación del sistema de gestión por competencias	27
Competencias	27
Creación de sistemas de competencias organizacionales	28
Elaboración plan de carrera	28

**Tabla de contenido**

<b>Cargos Claves</b>	31
<b>Competencias organizacionales</b>	32
<b>Problemas relevantes</b>	33
Procesos de talento humano	33
Cambio de software	33
Sentido de pertenencia	33
Alta rotación de personal	33
<b>Proyectos y cambios previstos</b>	33
Estructuración procesos de talento humano	33
Manual de funciones, descripción de cargos y procedimientos	33
Desarrollo del plan estratégico	34
<b>CAP. 4</b>	34
<b>Direccionamiento de Talento humano</b>	34
Procesos de talento humano que se manejan en la organización	34
Identificación de los principales indicadores de la organización	34
<b>CAP. 5</b>	35
<b>Problema de intervención</b>	35
Problema	35
Pregunta	35
Justificación	35
<b>Experiencias anteriores</b>	37
Objetivos	37
General	37
Específicos	37
<b>Potenciales problemas en su implementación</b>	37
<b>Grado de involucramiento que se espera de la gerencia</b>	37
<b>Posibilidades de Recursos técnicos y económicos</b>	38
Proceso de reclutamiento	38
Proceso de selección	38
Proceso de compensación	38
<b>CAP. 6</b>	39
<b>Definición a quien va dirigido el programa de intervención</b>	39
Reclutamiento	39
Selección	40
Compensación	42
<b>CAP. 7</b>	42
<b>Aspectos a tener en cuenta</b>	42
Requerimientos que deben cumplir los participantes para plan de desarrollo	42
Tipos de actividades y acciones de que involucran los planes y programas	43
Cronograma procesos de gestión humana SOMOS O.C.	44

**Tabla de contenido**

Presupuesto procesos de gestión humana SOMOS O.C.	45
Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades	46
<b>Materiales, técnicos y humanos necesarios</b>	47
Para reclutamiento	47
Para selección	47
Para compensación	47
<b>CAP. 8</b>	48
Conclusiones	48
Referencias	50

**Índice tabla y cuadros**

Estructura Organizacional (figura 1)	14
Matriz PESTEL (tabla 1)	17
Macrovariables (tabla 2)	19
Percepción total cultura organizacional (figura 2)	20
Percepción de cada una de las variables (figura 3)	20
Focos estratégicos organizacionales (figura 4)	25
Plan estratégico SOMOS O.C. (tabla 3)	26
Identificación de competencias (figura 5)	30
Creación de sistema de competencias organizacionales (figura 6)	30
Elaboración de sistema de plan de carrera (figura 7)	31
Competencias organizacionales (tabla 4)	32
Identificación de los principales indicadores de la organización (tabla 5)	34
Definición a quien va dirigido el programa de intervención	
Reclutamiento (tabla 6)	39
Selección (tabla 7)	40
Compensación (figura 8)	42
Cronograma de actividades procesos de talento humano (tabla 8)	44
Presupuesto procesos de talento humano (tabla 9)	45
Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades (tabla 10)	46

## **ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y COMPENSACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA SOMOS O.C. DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

### **Resumen**

El objeto de la presente investigación consistió en implementar los procesos de selección, reclutamiento y compensación de personal en la cooperativa SOMOS O.C de la ciudad de Bogotá, el tipo de estudio es el diagnóstico participativo con un método descriptivo, se utilizaron procedimientos de valoración cuantitativa de cargos, por análisis de puntos (método HAY), se realizó un diagnóstico de cultura organizacional, donde se obtuvieron factores culturales críticos para su intervención en relación a las variables objeto de la investigación, igualmente, se implementó un sistema de reclutamiento, selección y compensación, finalmente, se articuló el plan de desarrollo humano que permita la alineación estratégica de los procesos objeto de estudio con el capital humano de la empresa.

*Palabras clave: selección, reclutamiento, compensación, desarrollo humano.*

## **ESTRUCTURATION OF THE PROCESSES OF SELECTION, RECRUITMENT AND COMPENSATION OF PERSONNEL IN THE COOPERATIVE SOMOS O. C. OF THE CITY OF BOGOTA**

### **Summary**

The object of the present investigation was to implement the processes of selection, recruitment and compensation of personnel in the cooperative WE ARE O. C of the city of Bogotá, the type of study is the participatory diagnosis with a descriptive method, Procedures were used for quantitative assessment of charges for analysis of points (method HAY), was carried out a diagnosis of organizational culture, where cultural factors were critical for their intervention in relation to the variables under investigation, Equally, they implement a system of recruitment, selection, and compensation, finally, the plan is part of human development that will enable the strategic alignment of the processes under study with the human capital of the company.

*Key Words: selection, recruitment, compensation, human development.*

## **Introducción**

En el sector solidario se reconoce a las personas por su función social ya sea como funcionarios o asociados de las entidades cooperativas, teniendo claro cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo una buena organización empresarial y poder lograr el cumplimiento del objetivo empresarial, basándose en la misión, visión y plan estratégico que haya elaborado la cooperativa para trazar planes de acción en un corto, mediano y largo plazo, por este cumplimiento es importante tener clara la parte humana de la misma para que las gestiones se lleven a cabo de la mejor manera posible y finalmente llegar al cumplimiento de metas que está esperando alcanzar la organización.

En este sentido, la presente investigación consiste en la implementación en la Cooperativa SOMOS O.C. de tres procesos de gestión humana (selección, reclutamiento y compensación) atada al plan estratégico organizacional. Teniendo en cuenta que los procesos antes mencionados van a quedar soportados por políticas y reglamentos en donde se tenga claro los pasos a seguir en cada uno de los procesos, en la primera parte de la investigación, se abordarán los aspectos dirigidos al contexto de la problemática dentro de la empresa, a través de la realización de un diagnóstico situacional que es el soporte principal, para conocer el problema a resolver. En la segunda parte del proyecto, se realiza un abordaje teórico, acerca de la gestión humana y los procesos de reclutamiento, selección y compensación, igualmente, en la tercera parte se presentará la estructura organizacional de la empresa, objeto de estudio de la investigación, donde se realizarán las descripciones y análisis detallados de los procesos que se van a estudiar, junto al plan de desarrollo humano, seguidamente se realizarán las estrategias de intervención de cada uno de los procesos a estructurar en la presente revisión teórica.

Finalmente, se plantearán las conclusiones del trabajo y recomendaciones que surjan de la investigación.

## **Marco teórico**

La importancia que tienen los procesos de gestión humana es desarrollar competencias a los trabajadores para apoyar al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y plan estratégico de la empresa, por medio de asignación del recurso humano (Contraloría General de la Nación), este proceso juega un papel fundamental dentro de la organización, ya que con esto se gestionan de manera positiva y satisfactoria los procesos administrativos, productivos y operativos de la misma.

De acuerdo a Alcaide, González y Flores, (1996); Peiró, (1984) el reclutamiento consiste en atraer un número suficiente de candidatos potencialmente interesados en el puesto que se pretende cubrir, y lo suficientemente cualificados para realizar las tareas que dicho puesto exige.

Los autores en mención, proponen que el reclutamiento como proceso de la gestión humana adquiere su importancia en la medida en que dicho proceso se encarga de ubicar y atraer personal calificado para ejecutar las labores propias de la organización ocupando los cargos que se necesitan para el buen funcionamiento de la empresa.

En este sentido, Chiavenato (2000) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer para vincular personal idóneo para ocupar los cargos que la



empresa requiera en un momento determinado. Igualmente implica un sistema de información donde se lanza al mercado de recursos humanos aquellas vacantes que la empresa necesita para ser más eficaz en la búsqueda y cumplimiento de la misión, visión y los objetivos de la empresa.

Aquí el autor en mención afirma que el proceso de reclutamiento se conceptualiza como un sistema, es decir como un conjunto de procedimientos coherentemente alineados para atraer personal que necesita la empresa, igualmente, dentro de dicho sistema, Chiavenato propone que es un proceso de mercadeo de la organización para que personas se puedan vincular a ella con el objetivo de cumplir con los parámetros empresariales que son la misión, visión y objeto.

En este sentido, para contar con unas buenas prácticas de reclutamiento de personal es necesario considerar que las decisiones estén coherentemente fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo los lineamientos establecidos en un procedimiento científico. En este orden, el sentido común, reflejado en recomendaciones, intuición y otras modalidades que no cumplen con un procedimiento riguroso deben descartarse de inmediato para que la organización no sufra las consecuencias en un corto, mediano y largo plazo.

En concordancia con el párrafo anterior, el proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante, esto significa que uno o más cargos de la organización están libres, es decir, no hay personal que cumpla con las funciones propias de dichos cargos, lo cual hace necesario (siempre y cuando este cargo sea necesario dentro de la organización) que alguien cubra y desempeñe las funciones requeridas.

Continuando con la idea anteriormente planteada, el proceso de reclutamiento tiene dos divisiones que implican la distribución de las funciones y/o de los cargos, siendo el primero, reclutamiento interno, que, según Gómez y Terán (2005) consiste en que al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (Movimiento Diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: transferencias de personal, ascensos de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal y planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

En segundo lugar, se encuentra el proceso de reclutamiento externo, que según Aguilar Figueroa (2008) opera con candidatos que no pertenecen a la empresa, son personas externas a la compañía que debido a la estrategia de mercadeo de la organización con respecto a recursos humanos se siente atraída a postularse para llenar una vacante ofrecida por la empresa.

Finalmente, el reclutamiento va en función de un proceso que varía según la organización, debido a esto, el reclutamiento como parte de la función administrativa de la empresa depende de la toma de una decisión que se hace oficial a través de la emisión de una orden de requerimiento de personal, para cubrir una vacante determinada.

Una vez finalizada la revisión del primer proceso, consistente en el reclutamiento de personal, se procede a referenciar teóricamente a la selección como segundo factor de estudio para la realización de la presente investigación

Según Mathis (2003) citado por Coronado (2005), afirma que la selección es un “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible.

El autor en mención propone que la selección de personal es un proceso, que sirve para escoger individuos que cumplan con una serie de requisitos para ejecutar una serie de funciones dentro de una organización.

De igual manera, para el caso de la empresa SOMOS O.C. que es el objeto de análisis de la presente investigación, se afirma que el manejo del modelo de gestión humana no existe, esto implica que no se cuenta con dicha área que se ocupe de los procesos de selección, capacitación, beneficios y compensación, por lo tanto estos procesos son llevados a cabo por el gerente y el subgerente de la cooperativa en cuyos manuales de funciones no están especificadas dichas actividades.

El proceso de selección y reclutamiento se realiza de manera informal y no estructurada, no hay evaluación técnica (entrevistas formales y pruebas técnicas y psicométricas), aun para la aspiración a cargos de alta confianza y responsabilidad como las áreas administrativa y financiera.

En este sentido, en cuanto al proceso de selección, se recibe el currículo sin análisis riguroso generando un vacío a nivel de conocimiento sobre las competencias del aspirante.

Por otra parte, en la selección de personal, por no tener un proceso formal y organizado se incorporan personas que no tienen competencias específicas al sector cooperativo, como consecuencia a la ocurrencia de estas decisiones se tiene en cuenta que el proceso de inducción en este caso es más complejo, debido a que no se realiza un análisis de las competencias y su experiencia en el sector del aspirante, lo cual genera un alto costo en capacitación e inducción.

De igual manera, según Dessler (2001) citado por Coronado (2005) se considera adecuado el montaje de un área de selección por los siguientes motivos:

- En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados.
- Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía,
- Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias.

Esto para SOMOS O.C. se considera importante, para que el funcionamiento del personal que labora allí tenga una directriz y permita a su vez una alineación con el objeto de la empresa.

Siguiendo este orden de ideas, para el diseño y montaje de un área funcional de selección es importante tener en cuenta una serie de características que según Peña (1993) citado por Naranjo (2012) son importantes para el desarrollo adecuado de la selección de personal como un proceso ético y funcional, proponiendo lo siguiente;

- La descripción de las tareas

- Las especificaciones humanas
- Los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada” (p. 86).

Finalmente, para SOMOS O.C. se propone el siguiente modelo de selección, teniendo en cuenta para esto a Chiavenato (2000) citado por Naranjo (2012), quien establece que el proceso de selección consta de una serie de fases iniciales, las cuales deben ser claramente definidas y deben realizarse de la siguiente forma:

- Detección y análisis de necesidades de selección (requerimiento)
- Descripción y análisis de la posición a cubrir (definición del perfil)
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas con técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

Este tipo de modelo, permite un abordaje mucho más integral para el manejo de personal, debido a que posee elementos básicos e igualmente importantes que cubren las necesidades de este proceso dentro de una empresa.

De igual manera, el tercero de los procesos a revisar en esta investigación es el de compensación que se le dan a todos los trabajadores por sus gestiones realizadas en el día a día, tal como lo define Chiavenato (2000) es el área relacionada con la remuneración del individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, para obtener recompensas financieras y no financieras, sobre esto la Cooperativa, en el tema de pago salarial es muy cumplidora y eso tiene como efecto un beneficio para que los empleados generen un sentido de pertenencia adicional al que tienen por cumplir sus tareas.

En contraste, por otros factores compensables (a parte del sueldo básico) no existe este tipo de incentivos y esto hace que seas trabajadores con mucha responsabilidad y poco salario, conllevando este problema a que en cualquier momento se vayan por que les ofrecen más valores compensables sean tangibles o intangibles y generando para la Cooperativa una alta rotación de personal y gastos adicionales en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

De acuerdo a la idea anterior, es necesario tener en cuenta que estos factores son de vital importancia para el desarrollo productivo de la misma haciendo que los procesos se retrasen de manera que los asociados lo perciban y esto conlleve a una desconfianza ante la entidad, ya que es sin ánimo de lucro y que no genera utilidades sino excedentes y un 50% de esto se los lleva el gobierno.

Por otra parte, con respecto a los cargos que en este momento tiene la cooperativa y por el cambio de software que se implemento en el año 2011, cada uno de los cargos tiene su valor como lo comenta Chiavenato (2000) en donde aclara que solo se puede remunerar con justicia y

equidad, si se conoce el valor del cargo con relación a los demás cargos en la organización y la situación del mercado.

Como se menciono anteriormente, este cambio de sistema originó la elaboración de manuales de procedimientos en donde se pudiera evaluar y poder darle un valor significativo a cada uno de los cargos, en este momento la cooperativa está pasando por un proceso de reingeniería ya que los gastos de personal y los generales han llevado a que la empresa no genere los ingresos necesarios para poder darle confianza y credibilidad a los asociados y a los entes de control de la misma.

Uno de los factores importantes a evaluar en este proceso de investigación es poder estandarizar los procesos que se han venido mencionando en el transcurso del trabajo, ya que a la fecha no existe una metodología clara y transparente en donde personal que este dentro de la organización y empleado que llegue tenga claro el proceso que se tiene que efectuar para que la parte administrativa sienta que la evaluación fue lo más optima y neutral, por esto se considera necesario y con prioridad alta que se lleven a cabo todas estas políticas y reglamentaciones para estandarizar estos procesos.

Con respecto a indagar y tomar como punto de referencia los salarios por medio del sector económico, se tienen que hacer comparaciones equivalentes al promedio de asociados vigentes, capital, patrimonio, colocaciones mensuales por medio de libranza y sin libranza, y todos los factores que rodean la situación en el sector tratando de hacer un promedio y llegar a la conclusión si se está pagando a lo acorde como lo considera el mercado.

En este orden de ideas, en el proceso, la Cooperativa está generando este tipo de análisis por medio de los cargos administrativos (Gerencia, Subgerencia y Contadora), ya que son los cargos que tienen un sueldo alto y por ende generan más carga prestacional, el consejo de administración ente de control elegido por la Asamblea General de asociados usó alternativas que pudieran ayudar un poco a la disminución de gastos de personal y aprobó por medio de una investigación de salarios y cargos en el sector en donde se determino que la cooperativa por el momento que está atravesando tenía que bajar estos salarios ya que en el mercado estaban muchos más bajos y se podía contratar personal con un buen perfil pero con un sueldo más bajo para disminuir la carga prestacional que en este momento está afectando financieramente los resultados de la Cooperativa, a partir del año pasado se comenzó con este proceso en donde se indemnizo a la antigua contadora y se contrato a otra solo por medio de tiempo, en donde la gerencia consideraba que era el tiempo suficiente para llevar a cabo todos los procesos necesarios solicitados por la empresa.

En referencia a lo anteriormente planteado, lo que se pretende llegar a estandarizar en este proceso es el método por puntos en donde se pueden evaluar los tres factores compensables (Saber, pensar y actuar) por medio de una detallada descripción de cargos en donde se llegue a correlacionar cada uno de los puestos de trabajo por medio de los conocimientos, habilidades, relaciones personales, experiencia, nivel de autoridad, entre otros en donde puede definir de manera más especifica cada una de las funciones a ejecutar en cada uno de los cargos, teniendo en cuenta que este procesos es recomendable llevarlo a cabo cada año, ya que este análisis llega a ser un incentivo para los empleados en donde se pueden determinar si se pueden incluir otro tipo de compensaciones o por el contrario se dejan las que están en ese momento ya que no se ha notado una evolución en el cargo por medio de las evaluaciones que se estructuraran de manera

semestral o anual para cada uno en donde se pueda determinar el valor del cargo y el aumento del mismo si así lo amerita las gestiones efectuadas en el tiempo estipulado por las políticas implementadas por la cooperativa, procesos que este proyecto tiene como conclusión llevarlo a cabo por medio de reglamentaciones claras.

En este momento la cooperativa nombro un comité de evaluación y descripción de cargos en donde se van a definir políticas y descripciones de cada uno de los cargos ya que se está considerando también comenzar con reingeniería en los cargos operativos, evaluando las funciones que cada uno lleva a cabo y poder determinar si existen cargos con recarga laboral o por el contrario no tienen grandes responsabilidades pero el salario es aceptable tanto para la empresa como para el sector en general.

## **CAP. 1**

### **1. Características Organizacionales**

- **Razón social – Core del Negocio**

Somos Organismo Cooperativo – SOMOS O.C., objeto social multiactiva.

Cooperativa multiactiva, organizada en una sola entidad jurídica para atender las necesidades de sus asociados, mediante concurrencia de servicios, dentro de los que se destacan Aportes y Crédito, todos los servicios y actividades conexas y complementarias a los diferentes sectores de la economía, con unidad de propósitos, dirección y control de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, por la ley, los principios y valores universales del Cooperativismo.

- **Sector:**

Economía Solidaria.

- **Historia:**

SOMOS O.C. se creó el 24 de agosto de 1984, con el fin de incentivar al ahorro, el banco Anglo facilito un espacio dentro del mismo para que funcionaria la cooperativa.

Los primeros servicios que se ofrecieron fueron: Seguros la equidad (protección de aportes y cartera), Coopserfun (servicio funerario) y Coopdesarrollo (invertir en ahorro para generar anualmente ingresos a la cooperativa)

En los inicios de la cooperativa el aporte mensual era de \$300, dos años después este lo incrementaron a \$1.000.

### **Antecedentes**

SOMOS O.C. tuvo su origen con los empleados de LLOYD'S BANK, los cuales decidieron asociarse para formar un organismo cooperativo cuyo objetivo era el de incentivar el habito del ahorro y acceder a créditos con el banco antes mencionado.

- **Misión, visión, principios organizacionales y valores institucionales:**

**Misión:** SOMOS O. C. es un Organismo Cooperativo Multiactiva que busca contribuir con su experiencia, conocimiento, tecnología, solidez y talento humano, al desarrollo integral del asociado y su núcleo familiar, ofreciendo un amplio portafolio de servicios financieros, de bienestar y de previsión con alto valor social.

**Visión:** Nos vemos en el 2014 como un grupo empresarial en crecimiento y en proceso de evolución a Cooperativa de Ahorro y Crédito, reconocida por sus asociados y la comunidad en general, por su innovación, responsabilidad social, calidad y eficiencia en la prestación de sus servicios.

- **Principios organizacionales:**

1. **Desarrollo Institucional:** Mejoramiento en las gestiones operativas efectuadas por los funcionarios, buscando un buen servicio, calidad en los productos ofrecidos conforme a las exigencias de los asociados.
2. **Honestidad:** Cualidad humana que caracteriza a cada uno de los funcionarios de SOMOS O.C, en el desarrollo de cada una de las funciones operativas y administrativas en donde se verifica que este principio se lleva a cabalidad.
3. **Trabajo en Equipo:** Los funcionarios de SOMOS O.C. cuentan con una disponibilidad para llegar a un objetivo común (operativo, administrativo y gerencial), contando con un grupo dinamizador en cada uno de los procesos a efectuar en el día a día.
4. **Responsabilidad:** cada uno de los funcionarios cuentan con unas funciones y/o procedimientos estipulados por la cooperativa en donde se mide el grado de responsabilidad y de entendimiento de cada una de las gestiones elaboradas.

- **Valores organizacionales:**

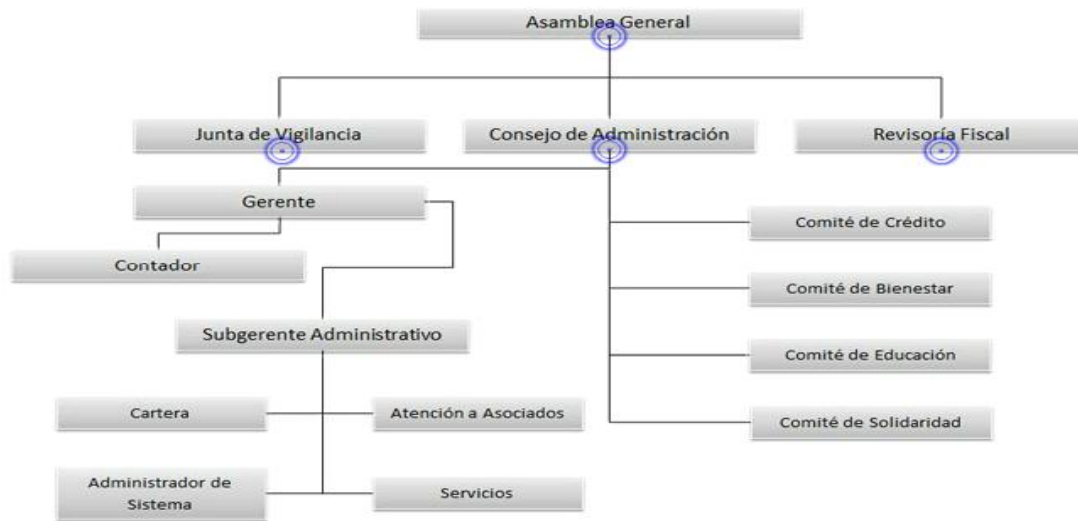
1. **Desarrollo Institucional:** mejoramiento y racionalidad.
2. **Honestidad:** comunicación, confianza y transparencia.
3. **Trabajo en Equipo:** cooperación, solidaridad, creatividad y confianza.
4. **Responsabilidad:** disciplina, entendimiento y coherencia.

- **Portafolio de productos y servicios:**

SOMOS O.C. cuenta con un amplio portafolio de servicios y beneficios para los asociados y su grupo básico familiar, a tarifas económicas y los mejores servicios y la mejor calidad en cada uno de los productos ofertados.

- 20 líneas de crédito.
- Convenios con diferentes entidades beneficiándose en salud, educación, bienestar, seguros, servicios ambulatorios.

• **Estructura organizacional (figura 1):**



• **Número de colaboradores y tipo de contrato**

9 funcionarios y cada uno de ellos cuentan con un contrato a término indefinido, con todas las prestaciones de ley.

**Cultura Organizacional predominante**

Para la realización del diagnóstico de cultura organizacional, se aplicara en LA COOPERATIVA SOMOS O.C. El instrumento denominado Abaco de Régnier, el cual a través del planteamiento de hipótesis y afirmaciones realiza mediciones de cultura organizacional por medio de colores que representan opiniones que van en total acuerdo hasta total desacuerdo, semejante a la escala tipo likert el cual permite medir una tendencia acerca de la percepción de los colaboradores de la organización.

En este orden de ideas, para la elaboración del diagnóstico de la cultura organizacional se elaboró una matriz de macrovariables de donde se formularon una serie de variables, las cuales son conceptualizadas operacionalmente formulando a su vez un indicador y una fórmula para su medición.

De igual manera, de la anterior matriz se elaboraron las hipótesis, las cuales son producto de las variables formuladas.

Inicialmente, se aplicó una prueba piloto a 5 colaboradores de la empresa con la formulación de 6 hipótesis para medir la percepción que tienen acerca de ellas, las cuales están orientadas a factores culturales de SOMOS O.C.

De acuerdo a lo anterior, los resultados de las tendencias se orientan a lo siguiente:

### **A nivel cuantitativo**

El diagnóstico organizacional se divide de la siguiente manera: el 37% es de favorabilidad, el 33% es de escepticismo, el 17% es de des favorabilidad, el 10% es de total favorabilidad y el 3% restante se encuentra en total des favorabilidad de las hipótesis propuestas para el análisis.

Se destacan las variables de gestión en la información con un 80% de escepticismo, indicando que los métodos utilizados no son los óptimos para los procesos internos y externos de la Cooperativa.

La indiferencia (escepticismo) se verifico en todos los funcionarios, dando como resultado que las hipótesis planteadas tienen que ser analizadas para que se maneje una buena cultura dentro de la organización

### **A nivel cualitativo**

La percepción total de cultura organizacional presenta una tendencia alta de favorabilidad y escepticismo; una tendencia media entre favorabilidad alta y de des favorabilidad; y una tendencia baja al estar totalmente en desacuerdo.

Los funcionarios demuestran una percepción de favorabilidad y escepticismo frente a todas las hipótesis, trabajo en equipo, inteligencia emocional y gestión en la información; sin embargo, también se cuenta con parcial des favorabilidad en experiencia y una mínima en toma de decisiones.

## **Discusión**

Según el resultado de la aplicación de la prueba piloto del ábaco de Régnier, se concluye que la tendencia va entre los puntajes correspondientes a de acuerdo (color verde) e indiferencia en la respuesta (color amarillo) y una tendencia correspondiente a respuesta en desacuerdo (rosado), de lo cual se discute lo siguiente; con respecto a la hipótesis *El grupo de funcionarios de la empresa cuenta una ética, honestidad y responsabilidad para ejercer sus funciones de manera satisfactoria* (color verde) correspondiente a la variable **integridad empresarial**, se afirma que la percepción que se tiene acerca de esta hipótesis es de tendencia positiva, es decir, el personal esta de acuerdo con que en la organización los colaboradores tienen alto sentido de ética, honestidad y responsabilidad para ejercer sus funciones de manera adecuada dentro de la empresa, esto significa, que un aspecto cultural importante dentro de SOMOS O.C. son los valores de ética, de honestidad y de responsabilidad los cuales son fundamentales dentro de la dinámica tanto profesional como organizacional para el cumplimiento a nivel del ser dentro de la empresa, esto se traduce en cumplimiento de funciones a nivel de valores que permiten desarrollar el objeto del negocio de una manera transparente para los clientes, tanto internos como externos.



De igual manera, con respecto a la hipótesis *El grupo cuenta con experiencia y trayectoria laboral solida para lograr los objetivos de la Cooperativa* que corresponde a la variable **experiencia**, se afirma que existe una tendencia hacia el desacuerdo, debido a que el nivel de formación y de experiencia que tienen los colaboradores de la empresa no es la suficiente para el manejo que conlleva el desarrollo del core en cuanto al tema de cooperativismo y sector solidario, en este sentido se evidencia una percepción cultural negativa al respecto, que se traduce en el funcionamiento desalineado entre el conocimiento y experiencia en el manejo del sector solidario por parte de los colaboradores y el sector al cual pertenece la organización.

En referencia a lo anterior, se hace mención a las dos hipótesis que inclinan una parte importante de la cultura, las cuales corresponden a *Los colaboradores de SOMOS tienen un sistema de información eficiente y productivo interna y externamente* que corresponde a la variable **gestión de la información** Y la segunda hipótesis *Los colaboradores de la empresa toma decisiones por medio de la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos correspondiente a la variable toma de decisiones* representan una tendencia hacia la respuesta de indiferencia (color amarillo) de acuerdo a este resultado, se representa una percepción de no compromiso con las hipótesis formuladas para estas variables, de lo cual a su vez se puede afirmar que los colaboradores tienen cuestionamientos a nivel del hacer en los procesos de gestión de la información y de toma de decisiones de manera efectiva con respecto a el funcionamiento de los mismos, esto se traduce en la aparición de posibles dificultades a nivel de información que puede repercutir directa o indirectamente en un proceso de toma de decisiones, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo que pueden afectar el desarrollo de los objetivos del core de la organización.

- Ventajas y desventajas de la organización frente a su entorno.

Ventajas de SOMOS O.C. frente al entorno:

1. SOMOS O.C. cuenta con un portafolio de servicios y beneficios amplio para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y su grupo básico familiar.
2. SOMOS O.C., cuenta con varias líneas de crédito, con tasas competitivas en el mismo sector y en el sector financiero.
3. El servicio de préstamos es efectivo y ágil, por la facilidad que se obtiene de la información de los asociados y la obtención de los documentos.
4. Los medios de comunicación cada día están a la vanguardia de la tecnología, enfocando a los asociados a obtener información rápida y confiable.

Desventajas de SOMOS O.C.

1. La alta competencia que tiene el Banco Sudameris en tasas de interés para sus empleados, que también son asociados de SOMOS O.C.

2. El cambio de software a ocasionado que la parte operativa se vea un poco atrasada en métodos y tiempos de respuesta a lo solicitado por los asociados.
3. El sector financiero se ha convertido en un rival altamente competitivo por las bajas tasas de interés y por la facilidad que se obtiene un crédito.

## CAP. 2

### 2. Diagnostico Organizacional

- **MATRIZ PESTEL (tabla 1)**

<b>ENTORNO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>ECONOSFERA</b>	Necesidad financiera de los asociados de la cooperativa Tipo de interese de prestamos	Competitividad en el sector solidario con respecto a tasas y líneas de crédito
<b>SOCIOSFERA</b>	Incremento de la base de asociados en un mediano plazo Incremento de la utilización de servicios y beneficios que ofrece la cooperativa en proporción directa a los asociados que utilicen los servicios	Aumento de pobreza Migración de asociados para otras cooperativas o para el sistema financiero Aumento de niveles de violencia
<b>POLITOSFERA</b>	Legislación nueva de carácter contable para reorganización de procesos operativos y administrativos	Emisión de nuevas politicas de la super solidaria en el tema de reglamentaciones y circulares
<b>TECNOSFERA</b>	Estandarización y mejoramiento de procesos tecnológicos	Proceso de migración informática de un software antiguo a uno nuevo
<b>BIOSFERA</b>	Apoyo de planes ambientales Aumento de conciencia de conservación del medio ambiente Plan de reciclaje de material residual Asignación de presupuesto para sostenimiento ambiental en zonas de influencia Planes de responsabilidad social y responsabilidad ambiental	Violación de leyes ambientales Incremento de costos por procesos no ecológicos

## **Diagnostico**

### **Perspectiva de desarrollo humano en la organización**

Para el diagnostico acerca del desarrollo humano en la organización SOMOS O.C. se elaboró una matriz de macrovariables culturales, esta matriz esta diseñada con el objetivo de la formulación adecuada de hipótesis para el estudio de la cultura organizacional, el cual permite conocer los factores o variables críticas del funcionamiento de la organización en cuanto a la gestión de talento humano y dinámica laboral, orientadas y alineadas con la misión, visión y core de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, una vez estructurada la matriz de macrovariables, se aplica el instrumento de cultura organizacional, denominado Abaco de Regnier, el cual consiste en la medición de tendencias del personal de la organización en cuanto a las hipótesis formuladas, de igual manera, el instrumento consta de una serie de opciones de respuesta similares a las de escala tipo likert, que van desde totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo, las respuestas de este instrumento se representan con colores para cada una de las opciones a responder, igualmente, presentan los resultados con matrices a nivel de participantes, a nivel de hipótesis y sus tendencias de respuesta en gráficos.

De igual manera, para la realización del presente diagnostico, se elaboró la siguiente matriz de macrovariables.

MACROVARIABLES	VARIABLE	DESCRIPCION	INDICADOR	FORMULA
COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Organización de conjunto de datos procesados para establecer parámetros y procesos específicos para cada puesto de trabajo	Solución de problemáticas de emisión, recepción y manejo de la información que se presentan entre los puestos de trabajo de las áreas de la cooperativa	Porcentaje de información desplegada adecuadamente en los puestos de trabajo/porcentaje de información suministrada para todas las áreas y puestos de la cooperativa
	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de poner en operación los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores de un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general	Solución de problemáticas que requieren de trabajo en equipo entre los distintos departamentos y áreas de la empresa	Numero de problemas solucionados que requieren trabajo en equipo/numero de problemas presentados para trabajar en equipo
LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	Capacidad que se realiza por medio de una elección en el ámbito empresarial.	Se mide por la eficacia y eficiencia en los resultados de la toma de decisiones.	Numero de problemas resueltos por toma la toma de una decisión /numero de problemas presentados que requieren de la toma de una decisión
CONOCIMIENTO	EXPERIENCIA	Es la práctica prolongada de una actividad que proporciona la habilidad para desarrollarla efectivamente	Resolución de problemas presentados en la dinámica de la organización de una manera eficaz y eficiente	Numero Problemas y situaciones resueltos con eficacia y eficiencia/numero de problemas presentados
SISTEMA DE COMPENSACION	COMPENSACION FINANCIERA Y SALARIO EMOCIONAL	es el área relacionada con la remuneración del individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, para obtener recompensas financieras y no financieras	Aplicación de políticas de salario emocional y no financiero en especie, dinero no efectivo, tiempo libre y familiar para que sea un factor facilitador de retención del personal de la organización.	Numero de políticas de compensación aplicadas según resultados de evaluación de clima y motivación al personal / Numero de políticas de compensación propuestas según resultados de evaluación de clima y motivación al personal
ETICA	INTEGRIDAD EMPRESARIAL	Consiste en la aplicación de valores, principios y normas en las operaciones diarias de las organización ejecutadas con eficiencia y eficacia	Cumplimiento oportuno y efectivo de las obligaciones propias de la actividad empresarial reduciendo el costo de incumplimiento de las mismas siguiendo protocolos éticos y normativos	Numero de problemas resueltos mediante aplicación de protocolos, principios, valores y normas establecidas por la ley y la organización /número de problemas presentados
HUMANOS	INTELIGENCIA EMOCIONAL EMPRESARIAL	Capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia hacia el manejo de la organización	Diseño y aplicación de estrategias de autorregulación de emociones para resolución de problemas administrativos y operativos	Número de propuestas desarrolladas de autorregulación emocional en problemas resueltos /numero de propuestas de autorregulación de problemas presentados

Tabla 2. Macrovariables para diagnosticar la cultura organizacional de SOMOS O.C.

# DIAGNOSTICO SOMOS O.C.

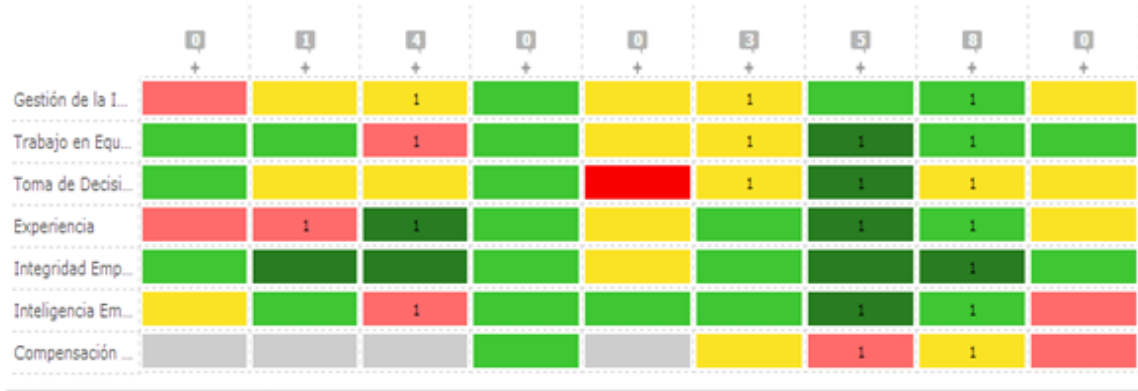
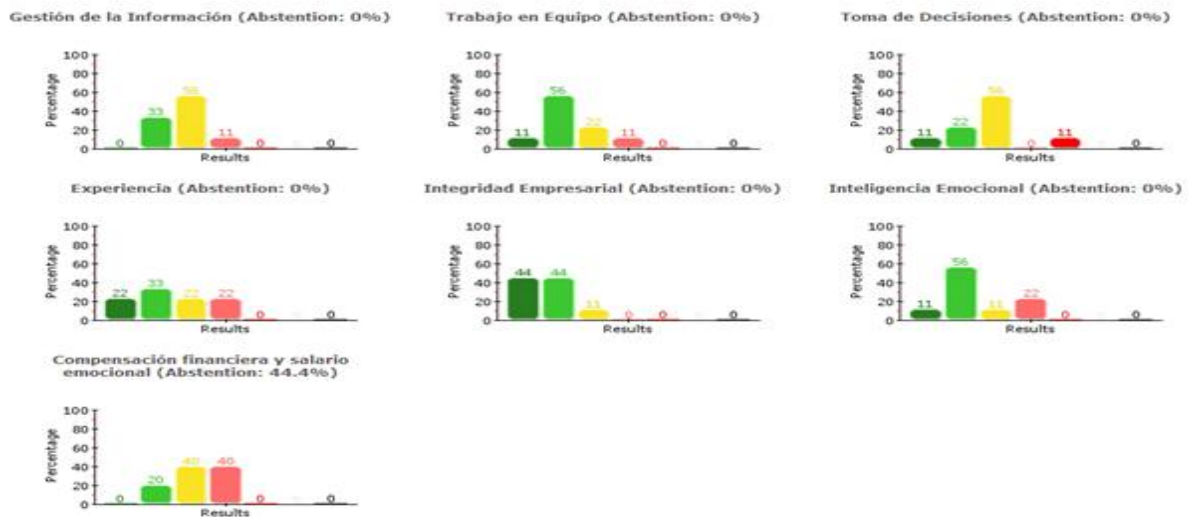


FIGURA 2. Percepción total de cultura organizacional.

La figura representa la percepción total de la cultura organizacional de la cooperativa SOMOS O.C. en este sentido, la tendencia de la cultura muestra un factor de favorabilidad acerca los aspectos como ética, valores humanos, inteligencia y trabajo en equipo, igualmente, se han evidenciado factores para mejorar en los aspecto de toma de decisiones, gestión de la información y compensación, donde se observa un alto nivel de desfavorabilidad.

## DIAGNOSTICO SOMOS O.C.



**FIGURA 3** . Percepción de cada uno de los ítems correspondiente a las variables de cultura organizacional para SOMOS O.C.

En la figura se observa el comportamiento de cada una de las variables propuestas para el análisis de cultura organizacional, en este sentido, se observa una percepción positiva más relevante en los ítems de trabajo en equipo (56%), inteligencia emocional (56%) e integridad empresarial (44%) lo cual demuestra que en los aspectos correspondientes al ser y en la interacción entre colaboradores se percibe de una manera positiva, y en ítems como gestión de la información (46%), toma de decisiones (56%) y compensación (46%) es decir en el hacer se evidencia una percepción negativa de los colaboradores, lo cual indica que estos factores son claves para realizar un proceso de gestión del cambio.

### **Propuesta de intervención**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional de la cultura organizacional en SOMOS O.C se elaboran las siguientes propuestas iniciales para el ejercicio de las buenas prácticas a nivel administrativo y de gestión del cambio en los procesos donde se detectaron dificultades, en este sentido, para las dificultades encontradas se realiza la propuesta:

#### **Variable gestión de la información**

La variable correspondiente a la gestión de información representa el factor más importante para realizar un proceso de gestión del cambio, debido a que se tiene que llevar a cabo un mejoramiento interno por parte operativa de la Cooperativa en donde se lleven los controles necesarios para que las quejas, reclamos y solicitudes sean atendidas de manera urgente y oportuna como lo estipulan los funcionarios.

En este orden de ideas, es importante realizar dentro del proceso de intervención para el cambio un adecuado proceso de comunicación estratégica orientado hacia:

#### **Clientes externos:**

En este proceso es indispensable realizar un proceso de Solución de problemáticas de transmisión y recepción de información presentadas entre los distintos departamentos de la organización y la interacción con los funcionarios, esto debido a que se han encontrado fallas de funcionamiento en la canalización de información entre la cooperativa y los asociados a nivel de verificación, autenticación y transmisión oportuna en función de tiempos de reacción para que la información que necesita el asociado le llegue de manera clara, oportuna y concreta.

### **Clientes internos:**

En los clientes internos, la gestión de la información presenta dificultades en términos de transmisión y verificación para el seguimiento de los procesos administrativos y operativos que están afectando no solo el funcionamiento de la organización sino que afecta la dinámica laboral a nivel de clima organizacional.

Teniendo en cuenta la variable de gestión del cambio, la presencia de dificultades a este nivel se están produciendo posiblemente en el manejo inadecuado de procesos correspondientes a:

### **Reclutamiento:**

El proceso inicia con la solicitud informal cuando aparece una vacante, en este sentido, el concepto de informal para este caso implica que no se realiza un ejercicio riguroso para reclutar personal, el cual se lleva a cabo con la búsqueda de personas referenciadas por el mismo personal que labora en la organización.

### **Selección:**

Al realizar el proceso de reclutamiento, se dirige al proceso de selección, el cual funciona igualmente de una manera informal, consistiendo en la realización de una entrevista acerca del currículo para verificar la información allí contenida.

Por otra parte, la variable crítica de gestión de la información, tiene una incidencia en estos procesos debido a que al no tener unas buenas prácticas en reclutamiento y selección, las personas que ingresan por estos medios informales, realizan sus funciones sin tener el conocimiento acerca de la gestión de información que se debe realizar dentro de la organización para su funcionamiento, es decir, desconocer por la inexperiencia en el sector los protocolos que se deben seguir a nivel de transmisión, verificación, y tiempo de respuesta que requiere la dinámica organizacional, a nivel interno y a nivel externo.

### **Variable compensación financiera y salario emocional**

La variable correspondiente a compensación financiera y salario emocional representa otro de los factores importantes para realizar un proceso de gestión del cambio, esto debido a que se tiene que llevar a cabo un mejoramiento interno por la parte operativa de la Cooperativa en donde se lleven a cabo la estructuración de iniciativas y procesos compensatorios que permitan unas buenas prácticas para el fomento del desarrollo humano de los colaboradores dentro de la organización. .

En este orden de ideas, es importante realizar dentro del proceso de intervención para el cambio un adecuado sistema de compensación que va orientado hacia:

### **Clientes internos**

Siendo compensación parte importante de los procesos de gestión humana, el proceso de gestión del cambio va dirigido hacia los colaboradores de la organización, en este sentido, es importante la formulación de políticas de estructuración y mejoramiento en prácticas tales como, flexibilización de horarios en fechas especiales, realización de políticas compensatorias y de incentivo para los colaboradores más destacados y la generación de factores compensables financieros teniendo en cuenta bandas salariales (método HAY) , bonificaciones y auxilios de diversa índole para aspectos personales del colaborador.

Por otra parte, en salario emocional se pretende proponer la realización de prácticas como jornadas de descanso, planes de bienestar personal, familiar y salud, este proceso de compensación se realiza teniendo en cuenta los resultados de evaluaciones de desempeño (técnica de evaluación ponderada) que se aplican a los colaboradores, igualmente, esta variable es importante como factor de retención de los colaboradores de la organización, por lo tanto se debe implementar teniendo en cuenta las características personales (motivaciones personales) necesidades y los perfiles de cada uno de ellos, los cuales a su vez permiten un buen proceso de conocimiento de los funcionarios de SOMOS O.C. para con ello desarrollar buenas prácticas de compensación en cada colaborador y lograr buenos resultados en sus motivaciones, desarrollando en los mismos un sentido de identidad y pertenencia adecuados, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.

### **Variable toma de decisiones**

La variable correspondiente a toma de decisiones representa el tercer factor más importante para realizar un proceso de gestión del cambio según lo encontrado en el diagnóstico, para ello se tiene que llevar a cabo un mejoramiento interno en la toma de decisiones de la Cooperativa en donde se lleven los controles necesarios para que las decisiones tomadas siempre sean las más adecuadas y las problemáticas presentadas por la dinámica de la organización se resuelvan de la mejor forma involucrando eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos propios del core de SOMOS O.C. En este orden de ideas, es importante realizar dentro del proceso de intervención para el cambio un adecuado proceso orientado hacia:

### **Reclutamiento**

El proceso de toma de decisiones en este nivel se lleva a cabo teniendo en cuenta la experiencia del profesional que oferte las vacantes para ocupar en SOMOS O.C. con el objetivo de que los currículos de los aspirantes sean los más adecuados para la ocupación de la vacante a ofertar.



## **Selección**

En este proceso, la toma de decisiones se desarrolla revisando los resultados de las pruebas presentadas por los aspirantes al cargo, donde se debe evidenciar un nivel de experiencia importante en el sector solidario, igualmente, se evalúa como ítem fundamental la capacidad de toma de decisiones en los aspirantes, para determinar sus competencias en este aspecto y así seleccionar a la persona más idónea, para que el cargo que se vaya a ocupar tenga un buen desarrollo de las funciones por parte de quien ocupe dicha vacante.

## **Compensación**

En este proceso es importante tener la capacidad de tomar de decisiones para desarrollar un buen proceso de compensación, debido a que es necesario conocer las necesidades de cada uno de los colaboradores de la empresa para así determinar su propio sistema compensatorio y realizar buenas prácticas que contribuyan con la calidad de vida y la retención de quienes trabajan en SOMOS O.C.

### **A nivel administrativo y operativo**

La toma de decisiones en este nivel se debe ajustar tanto a la experiencia teórica aprendida en la academia, como en la experiencia práctica en la vida laboral, esto debido a que la dinámica empresarial de SOMOS O.C. exige en el día a día el ejercicio de tomar decisiones para llevar a cabo los mejores resultados y la resolución de las problemáticas presentadas, a nivel financiero, comercial, humano, etc. Para así desarrollar de una manera eficiente y eficaz los objetivos de la organización, cumpliendo efectivamente con la misión y visión de SOMOS O.C.

**CAP. 3**

**3. Direccionamiento Estratégico**

- Focos estratégicos organizacionales (Figura 4):

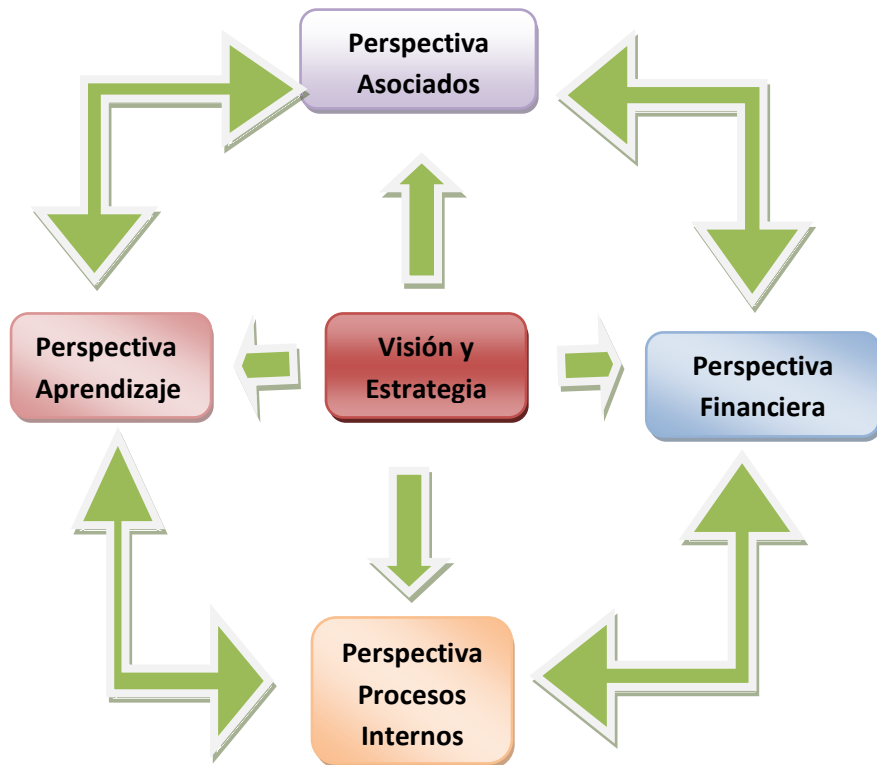


Tabla 3. Plan Estratégico SOMOS O.C.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Factor clave de éxito</b>
<b>De asociados</b>	Ofrecer un portafolio de servicios y beneficios que satisfagan las necesidades del asociado y su familia, a costos competitivos, garantizando la sostenibilidad económica y social de SOMOS	El Estudio socioeconómico sobre la base de asociados  Mejoramiento tecnológico
<b>Financiera</b>	Mantener y consolidar la estabilidad financiera de la Cooperativa, mediante un crecimiento sostenido de los Activos y Patrimonio que generen valor para los asociados.	Ampliación de las fuentes de apalancamiento financiero  Conversión jurídica de la Institución
<b>Procesos internos</b>	Lograr excelentes procesos administrativos, financieros y selección, reclutamiento y compensación que aseguren la calidad de los servicios y beneficios que presta la Cooperativa a sus asociados y a sus diferentes grupos de interés.	Estandarización y efectividad de procesos administrativos alienados al core de la Cooperativa. Generación de excedentes para favorecer y desarrollar calidad de vida de los asociados y los clientes internos. Reconocimiento de la empresa para que sea atractiva hacia los profesionales y que genere un sentido de pertenencia para trabajar en ella Obtener los mejores talentos para desarrollar las funciones y procedimientos requeridos por la organización. Aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores con el logro de la alineación de sus proyectos personales con la misión, visión y objetivos de SOMOS O.C.
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	Desarrollar y mantener planes y procesos de educación cooperativa que mejoren las competencias solidarias y personales de los asociados, delegados, directivos y empleados de la Cooperativa.	Elaborar matriz de necesidades en formación y capacitación  Establecer relación directa entre el PESEM y el Plan estratégico

### **Plan estratégico de Desarrollo Humano en SOMOS O.C.**

El desarrollo humano, se concibe como una estrategia que implica la obtención de la máxima creación de valor organizacional, la cual forma parte del plan estratégico que toda empresa debe tener para aumentar su productividad utilizando para ello, el capital humano de donde se deriva los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, para desarrollar un valor agregado de competitividad frente a sí misma (exigencia interna), y frente a su entorno; de acuerdo a lo anteriormente planteado, para el plan estratégico de

desarrollo humano de SOMOS O. C. se ha diseñado un proceso que consta de tres elementos:

1. Identificación de sistema de competencias.
2. Creación de sistema de compensación organizacional.
3. Elaboración de un sistema de plan de carrera.

### **Identificación de sistema de competencias**

Inicialmente, se implementaran las competencias de la organización par tener una línea base en la medición de las mismas, a nivel de competencias básicas, genéricas y específicas, para los cargos a desempeñar a través de conocimientos, experiencia y habilidades, igualmente, a nivel comportamental, iniciativa, autoconfianza, empatía y logro, posteriormente, se definiría los criterios de desempeño para cada cargo, se recopila la información de las funciones del cargo y se definen las competencias.

**Competencias:** Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes, que se destacan por sus excelentes resultados personales y profesionales, también, son comportamientos observables, asociados a niveles de desempeño sobresaliente y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.

Se pretende aplicar el sistema de gestión por competencias en SOMOS O.C, para los siguientes procesos:

- **Reclutamiento:** en este proceso, se pretende desarrollar la búsqueda de candidatos, a través de las competencias y la descripción del cargo a ofertar, realizado la anterior, una vez recibidas las solicitudes lo solicitado por el área encargada para remitir aquellas solicitudes con los requisitos cumplidos.
- **Selección:** para este proceso, los candidatos seleccionados deberán pasar dentro de su proceso de evaluación, por una etapa que es la evaluación por competencias, esto permite determinar, sus competencias y como estas le permiten desarrollar efectivamente las funciones del cargo a ocupar, para tomar una decisión de contratarlo o no, en este sentido la evaluación por competencias, se realizara a través de: entrevista, revisión de perfil, observación conductual y evaluación estandarizada.
- **Compensación:** las competencias desarrolladas según el desempeño del colaborador, determinaran su sistema de compensación, en este caso, se aplicara la gestión de competencias ubicando al colaborador en una banda salarial determinada, igualmente, se aplicaran para brindar incentivos financieros y no financieros a corto plazo (bonos, permisos, descansos, actividades familiares y sociales) y a largo plazo (auxilios educativos, de salud, bienestar, ahorro).

## **Creación de sistema de competencias organizacionales**

**Compensación:** se refiere a la gratificación que los colaboradores reciben a cambio de su labor, que conforma todas las formas de pago o recompensas que se les entregan Dessler; (1996)<sup>1</sup> citado por Bedodo y Giglio (2006).

Se pretende implementar el sistema de compensación por puntos (método Hay), desarrollado de la siguiente manera:

Financiera: se desarrolla a través del método de por puntos que consiste en:

### 1. Determinación del factor prestacional:

$$IPM = ((\text{Sueldo básico} + \text{comisiones}) * (\text{factor prestacional})) + \text{pagos no salariales mensuales} / 12$$

Determinar los factores compensables para los colaboradores los cuales van en función del desempeño, el análisis de los cargos y las competencias en la organización, para este caso, los factores compensables corresponden a:

1. Saber (conocimiento, experiencia y habilidades know how)
2. Pensar (solución de problemas)
3. Actuar ( Responsabilidad)

Posteriormente se asignan puntuaciones a los factores compensables antes mencionados.

Una vez asignados los puntos se determina y se hace una relación de todos los cargos, donde se registre las puntuaciones de cada cargo, en cada factor compensable, realizando finalmente una sumatoria que representa finalmente el rango salarial, desarrollándose así, un producto o banda salarial, de esta manera, se asignan los valores compensables a nivel financiero incluyendo también las competencia y el desempeño al sistema compensatorio personal en cada individuo de la organización.

## **Elaboración de sistema de plan de carrera**

**Plan de carrera:** proceso continuo de acciones planeadas y dirigidas hacia las metas laborales, personales y de vida.

De acuerdo al plan de desarrollo humano, se pretende implementar en SOMOS O.C., para los colaboradores el plan de desarrollo individual (PDI), el cual consiste en el proceso que operacionaliza la aceptación racional, el compromiso social y la toma de

---

<sup>1</sup> Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. Tesis de grado

conciencia del colaborador en la empresa; contiene o que va hacer el colaborador, porque lo va hacer y cómo se medirán los resultados.

Elaborar un diagnostico situacional acerca del clima laboral de SOMOS O.C., después diagnostico de necesidades individuales de cada uno de los colaboradores en los siguientes niveles:

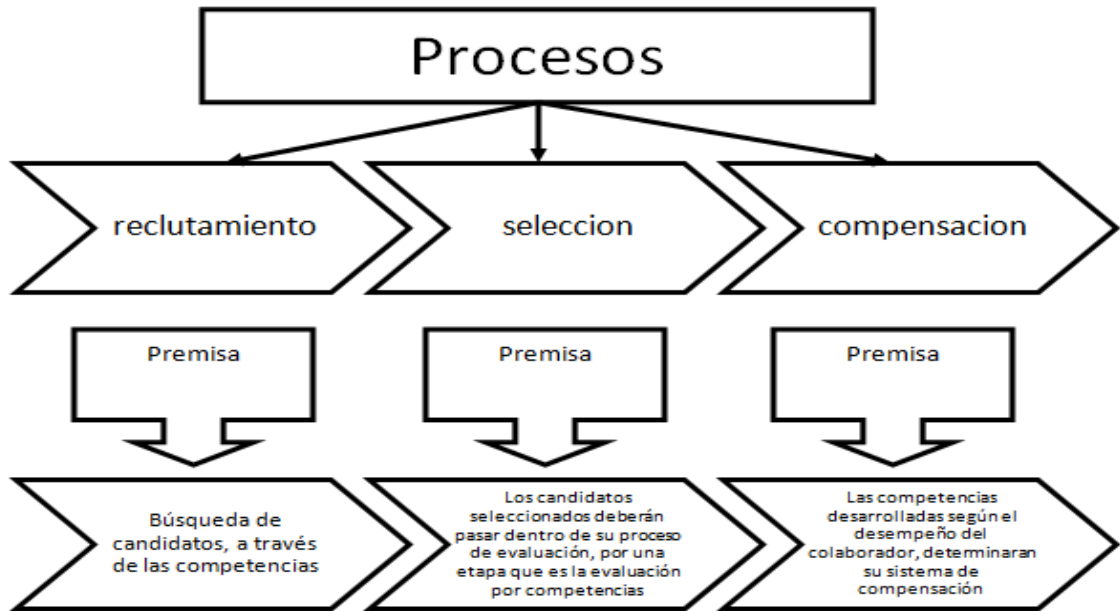
1. Nivel de cargo (que necesidades tienen en cuanto a herramientas para cumplir sus funciones).
2. Conocimientos complementarios (nivel educativo) preparación a nivel de competencias específicas (técnicas), consisten en las necesidades de conocimiento que tiene cada colaborador a nivel de competencias específicas, las cuales se pueden compensar a través de cursos de capacitación, diplomados, seminarios, etc., para la buena ejecución y desarrollo de su cargo.
3. Necesidades personales, revisar con el colaborador las necesidades que tienen a nivel personal en cuanto a satisfacción, motivación, actitud, aptitud y demás aspectos personales que afectan el desempeño de sus funciones.
4. Proyecto de vida, se evalúa con el colaborador, cuáles son sus proyecciones de vida a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta sus expectativas a nivel académico o profesional, afectivo y laboral, para alinearlos con las necesidades de su cargo, la misión, visión y objetivos de SOMOS O.C.
5. Identificar las anclas de carrera, es importante en SOMOS O.C., el conocimiento de las anclas de carrera de cada uno de los colaboradores, para integrar la carrera de los mismos y sus aspiraciones personales a los principios y valores de SOMOS O.C.

El plan de carrera para los colaboradores de SOMOS O.C., se realizará a través de seis (6) pasos:

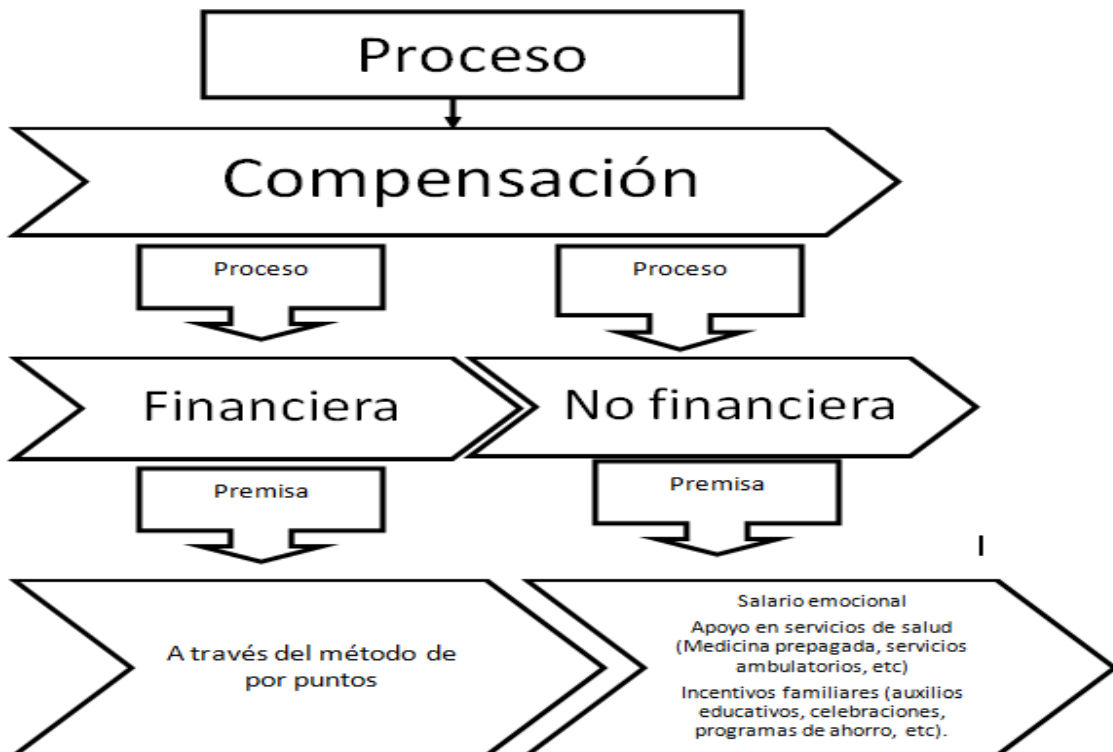
1. Identificar las competencias requeridas del cargo al cual pretende postularse el colaborador.
  - Comparar las competencias del colaborador con las competencias para el cargo al cual aspira.
2. Se determina el método para desarrollar las competencias que requiera el colaborador para poder alcanzar el cargo al cual aspira.
3. Brindar asesoría al colaborador para que conozca la brecha entre sus competencias y el nivel requerido.
4. Implementar el plan de desarrollo correspondiente al proceso que debe seguir el colaborador, para alcanzar el cargo que desea.
5. Realizar seguimiento al progreso que tenga el colaborador en su plan de desarrollo.
6. Evaluar la efectividad del desarrollo alcanzado por el colaborador de SOMOS O.C.

A continuación de presente un esquema general, de los procesos de desarrollo humano en SOMOS O.C.

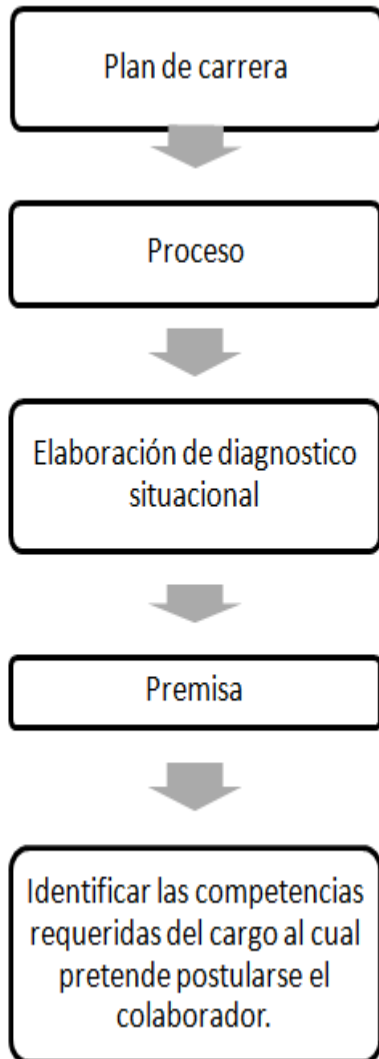
**Identificación de competencias (figura 5)**



**Creación de sistema de competencias organizacionales (figura 6)**



**Elaboración de sistema de plan de carrera (figura 7)**



- **Cargos claves:**

**Gerente:** Manejo comercial, operativo y administrativo en la Cooperativa, llevar a cabo la ejecución del plan estratégico, creación de nuevas unidades de negocios, elaboración del presupuesto anual, elaboración mensual de reuniones administrativas para conocimiento del manejo interno y externo de SOMOS O.C., negociación de todos los servicios buscando un retorno.

**Contadora:** Manejo de la situación financiera de la Cooperativa, elaborar el cierre mensual y anual del balance y estados financieros, supervisar y ejecutar los pagos realizados de cada uno de los proveedores, acompañar a la parte administrativa de SOMOS O.C. en la reuniones mensuales y anuales efectuando un análisis de la situación financiera con base a las indicadores del sector solidario.



- **Competencias organizacionales (tabla 4)**

Competencias organizacionales		Competencias específicas		Competencias personales	
		Gerenciamiento de personas			
Competencia	Concepto	Competencia	Concepto	Competencia	Concepto
<b>Trabajo en equipo</b>	Para SOMOS O.C. esta competencia consiste en la capacidad de poner en operación los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores de un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general	Gerenciamiento de personas	Capacidad para promover el desempeño del equipo de trabajo alineando a los colaboradores con la misión, visión y objetivos de la organización	Responsabilidad	Para SOMOS O.C. esta competencia consiste en el cumplimiento de los estándares establecidos para el desarrollo adecuado y oportuno de las funciones que se realizan para el cumplimiento del objeto de la empresa
<b>Orientación al logro</b>	Para SOMOS O.C. esta competencia consiste en la capacidad para ejecutar acciones y disponer de los recursos con los que cuenta la cooperativa de una manera eficiente, así como también implica un proceso adecuado de toma de decisiones correctas que permitan el resultado adecuado de los logros esperados			Ética	Para SOMOS O.C. esta competencia consiste en la consideración moral y cumplimiento de los principios éticos que rigen el ejercicio de las distintas profesiones del área de la salud que componen el personal operativo y administrativa de la organización

El proceso de la identificación de las competencias organizacionales se obtuvo a través de la aplicación del instrumento de cultura organizacional ABACO DE REGNIER, donde por medio de el planteamiento de las hipótesis formuladas en el ejercicio del diagnostico situacional , no solo se encontraron los factores críticos de desarrollo cultural de la organización, sino que se pudieron identificar las competencias a nivel de organización, las cuales permiten la practica correcta del core de SOMOS O.C.

- **Problemas relevantes:**

**1. Procesos de talento humano:** SOMOS O.C. no tiene políticas ni reglamentaciones para reclutamiento, selección y compensación claras en donde se puede ver beneficiado los funcionarios y la misma cooperativa, ya que no se efectúan procesos rigurosos y claros para que la operación sea efectiva y se maneje de manera optima y confiable para todos lo que intervienen dentro de la misma (interno y externo), por esto se decidió enfocar cada uno de los procesos estandarizándolos por medio de creación de procedimientos y políticas en donde se tomen las mejores decisiones en pro de lo que la Cooperativa y de los funcionarios.

**2. Cambio de software:** Este proceso se llevo a cabo en el mes de noviembre del año 2011, en donde se buscaba específicamente estandarizar y agilizar los procesos operativos, administrativos y de comunicación (interna y externa), ya que el aplicativo anterior tenía varias deficiencias en la parametrización, como resultado se gestiono pero ha faltado la inversión de reglamentar la descripción de los cargos, los manuales de procedimiento, manual de funciones y estandarizar el proceso de nomina ya que el nuevo sistema cuenta con un modulo exclusivo para un manejo mas ágil y controlado.

**3. Sentido de pertenencia:** Los funcionarios no cuentan con unos sistema de compensación llamativos, en donde se les pueda generar un sentido de pertenencia, teniendo en cuenta que SOMOS O.C. cuenta con un sistema compensatorio a nivel de salario económico, pero no emocional, evidenciándose la ausencia de factores remunerables, sociales y emocionales.

**4. Alta rotación de personal:** uno de los factores que más influye en la comunicación de la Cooperativa con sus asociados es al no obtener políticas claras de talento humano, los funcionarios sienten que los directivos no piensan en su bienestar y que por cualquier tipo de decisión que se tome ya sea buena o mala se genera un clima organizacional pesado en donde no se siente el apoyo y buscan que renuncien, haciendo que se genere una alta rotación de personal.

- **Proyectos y cambios previstos**

1. **Estructuración procesos de talento humano:** el eje principal de este trabajo integrador es llevar a cabo políticas y reglamentaciones sobre los procesos de reclutamiento, selección y compensación.
2. **Manual de funciones, descripción de cargos y manual de procedimientos:** la Cooperativa por el nuevo sistema contable que se está exigiendo a cada una de las empresas de I, II y III nivel sobre la NIIF, se tiene que llevar a cabo una modificación de manuales y descripciones en cada uno de los cargos, teniendo en cuenta que este procedimiento SOMOS no lo tiene y ocasiona sobrecarga laboral en cada uno de los puestos de trabajo, ya que no tienen claro las funciones y procedimientos que tienen que llevar a cabo para el optimo funcionamiento.

3. **Desarrollo del plan estratégico:** la gerencia y el consejo de administración tienen que llevar a cabo la totalidad del plan estratégico planteado en el año 2011, teniendo en cuenta todos los cambios y nuevos procedimientos que soliciten los entes de control, enfocándose en las perspectivas financiera, asociados, procesos internos y de aprendizaje para llevar a cabo el buen funcionamiento y llevarlo al enfoque que se determino en la fecha antes mencionada.

#### CAP. 4

#### 4. Direccionamiento de Talento Humano

- **Procesos de talento humano que se manejan en la organización**

Dentro de la organización SOMOS O.C., el proceso de gestión de talento humano se maneja a nivel empírico, es decir, no cuenta con procesos formalizados de reclutamiento, selección y compensación, en este último, se tiene en cuenta, la contraprestación económica regida por la Ley y por el mercado laboral.

- **Identificación de los principales indicadores de la organización (estratégicos y por proceso) (tabla 5)**

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador de logro</b>
<b>De asociados</b>	Indicador de satisfacción entre 90% y 100% con base en encuesta semestral entre usuarios del servicio.
<b>Financiera</b>	Crecimiento anual de fuentes de recursos para atender crédito, superior al 15%.
<b>Procesos internos</b>	Procesos documentados/ Total Procesos gerenciales, misionales y de apoyo planeados.  Número de aspirantes presentados / Número de aspirantes convocados  Número de aspirantes seleccionados / Número de aspirantes presentados  Numero de procesos compensatorios aplicados según evaluación de clima laboral / Número de procesos compensatorios propuestos según evaluación de clima laboral
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	Número de participantes en los eventos programados al año/  Número de integrantes de organismos de Dirección, Control, Comités y Administración.  Número de asociados participantes en eventos educativos y sociales al año/ Total de asociados promedio año.

## **CAP. 5**

### **5. Problema de Intervención**

SOMOS O.C., es una organización que pertenece al sector solidario, cooperativa de aporte y crédito; en cuanto a su tamaño es una empresa pequeña que consta de siete (7) empleados.

Su estructura inicial está conformada por una Junta de Vigilancia, un Consejo de Administración, gerencia y un revisor fiscal, actualmente, la estructura se ha ampliado en otras áreas tales como subgerencia, contabilidad, cartera, servicios y cobranzas.

#### **Problema**

El problema de investigación consiste en que no existe un área de gestión humana propiamente dicha que se ocupe de los procesos de personal en asuntos como: selección, reclutamiento, capacitación, bienestar, compensación, de esta manera para efectos de la investigación que se pretende realizar se tomaran como variables de trabajo los procesos de selección, reclutamiento y compensación.

De lo anterior, la pregunta de investigación que se plantea para la realización del proyecto de investigación es el siguiente:

#### **Pregunta**

¿Cómo implementar los procesos de selección, reclutamiento y compensación de personal en la cooperativa SOMOS O.C., de la ciudad de Bogotá?

#### **Justificación**

A través de las últimas décadas, los procesos de gestión de talento humano han sido objeto de desarrollo para las organizaciones, no solo para su crecimiento interno, sino para su posicionamiento en el sector donde realiza sus operaciones, en este sentido, debido a que la competencia en el mundo aumenta de forma exponencial, lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos disponibles, también son las personas como actores de gestión en la organización, es por esto que la organización esta desarrollando el factor de la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir las personas que trabajan en esta, debió a que son ellos quienes proporcionan el valor agregado a la empresa por medio de los procesos de gestión humana, gestión del conocimiento y gestión del cambio.

Por lo tanto, por medio del establecimiento de un área de Gestión Humana una organización puede desarrollar las funciones de selección, atracción y retención de personal calificado que le permita generar competitividad y efectividad en sus procesos, tanto internos como externos y así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas teniendo en cuenta el factor humano como agente de cambio, dando una perspectiva adicional de una empresa social y ambientalmente responsable.

Es por esto, que el propósito de la realización de esta investigación, es la estructuración y estructuración de los procesos de selección, reclutamiento y compensación de personal en la cooperativa SOMOS O.C. de la ciudad de Bogotá, debido a que en la actualidad no se cuenta con un área de gestión humana, y por lo tanto hay una carencia de estos procesos que la conforman, generando con ello dificultades a nivel administrativo y operativo afectando factores tales como la captación de asociados, rentabilidad, y aumento de excedentes, los cuales conforman el área humana de la empresa.

De igual manera, Según Mathis (2003) citado por Coronado (2005), la selección es un “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible.

El autor en mención propone que la selección de personal es un proceso, que sirve para escoger individuos que cumplan con una serie de requisitos para ejecutar una serie de funciones dentro de una organización.

Por otra parte, Gómez y Terán (2005) afirman que *“El funcionamiento máximo de la empresa, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero esta óptima situación tendrá dificultad en lograrse si no se parte en primer lugar, con un proceso de selección de personal que logre al mayor número de personas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.”* P.14.

Aquí los autores proponen que los procesos de selección y reclutamiento son importantes para escoger a la persona mejor calificada para la ejecución de funciones propias de un cargo determinado con un buen nivel de responsabilidad, eficacia y efectividad, obteniéndose a su vez el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización que están coherentemente alineados con la misión y la visión de la empresa.

En este orden de ideas, en cuanto al proceso de compensación, Hopenhayn (2001) propone que la compensación es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, dando lugar a un factor importante de satisfacción del colaborador al realizar su trabajo con un grado adecuado de motivación.

De igual manera, Abarzúa (1994) afirma que en cuanto a la compensación, los colaboradores de la organización ya no tienen un compromiso con la empresa, ni con sus profesiones, ni aun con un grupo social específico, las personas están donde ellas consideran que necesitan estar y a su vez donde se sientan necesitadas, teniendo con esto un sentido de pertenencia en la organización que tenga un buen sistema de compensación, lo cual permite igualmente apropiarse de la dirección de su carrera personal y de esta forma tener un crecimiento no solo laboral sino personal.

## **Experiencias anteriores**

Desde la creación de la cooperativa SOMOS O.C. no se ha establecido un área de gestión humana que permita las buenas prácticas de administración de personas en cuanto a la formalización de los procesos de selección, reclutamiento y compensación que para el desarrollo de esta investigación se toman como variables de trabajo y de las cuales se pretende realizar un proceso de gestión del cambio para la organización.

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar los procesos de selección, reclutamiento y compensación de personal en la cooperativa SOMOS O.C. de la ciudad de Bogotá

### **Específicos**

Realizar el proceso de selección de todas las áreas funcionales de la cooperativa SOMOS O.C.

Diseñar el proceso de reclutamiento para todas las áreas de la empresa

Elaborar el proceso de compensación para todos los cargos de la empresa SOMOS O.C.

### **• Potenciales problemas en su estructuración**

1. Como principal problemática o dificultad que impide la estructuración adecuada de los procesos de reclutamiento, selección y compensación, objetivos de la presente investigación consiste en la falta de presupuesto para la realización de los procesos antes mencionados debido a que no se había contemplado dentro del presupuesto anual de SOMOS O.C.
2. No existe el personal adecuado para llevar a cabo la estructuración de dichos procesos.
3. A nivel de toma de decisiones de la gerencia por motivos presupuestales, no se podría implementar los procesos que son objeto de estudio en el trabajo integrador a efectuar.

### **• Grado de involucramiento que se espera de la gerencia.**

1. Para la gerencia de SOMOS O.C. se pretende un alto grado de participación en cuanto a los procesos de gestión de información proporcionando toda la información requerida para el ejercicio de las buenas prácticas en los procesos de reclutamiento, selección y compensación, cuando así se requiera.
2. Igualmente a nivel administrativo, la realización de los manuales de funciones, procedimientos y descripción de cargos, para que estén alineados al objetivo de la Cooperativa.
3. Incluir dentro del presupuesto para los años siguientes una partida destinada a estos procesos antes mencionados.

4. Dentro del proceso de compensación implementar políticas compensatorias no salariales que involucren un proceso de responsabilidad social, empresarial para tener en cuenta factores de desarrollo integral de los colaboradores en cuanto a sus aspectos familiares, personales, profesionales y del uso del tiempo libre.

- **Posibilidades de recursos técnicos y económicos**

- 1. Proceso de reclutamiento:**

- Bolsas de empleo, ofertas directas a través de clasificados, internet (web side, e mail), universidades.
- Tener claro la descripción de cada uno de los cargos que se soliciten en el momento que solicite la Cooperativa.
- Contar con una partida dentro del presupuesto para llevar a cabo las inscripciones necesarias en cada una de las empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de personal.

- 2. Proceso de selección:**

- Recepción de hojas de vida en forma directa, siempre y cuando cumpla con el perfil y las competencias solicitadas
- Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias exigidas por la Cooperativa.
- Toda persona que espere ingresar a un cargo, debe ser evaluado según el proceso de selección establecida, el cual es obligatorio y comprende el siguiente proceso:
  - Preselección
  - Pruebas de capacidades o conocimientos
  - Entrevista individual
  - Verificación de referencias y antecedentes (personal, académico y laboral)
  - Competencias
  - Exámenes médicos
- El proceso de selección se realizara con candidatos que tengan carreras afines con la actividad principal de la empresa y preferiblemente conocimiento del sector solidario.

- 3. Proceso de compensación:**

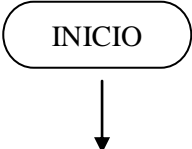
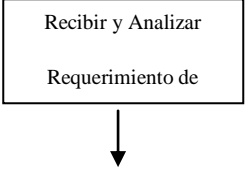
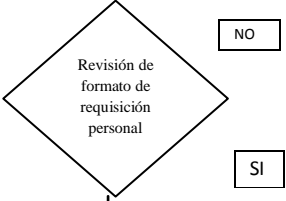
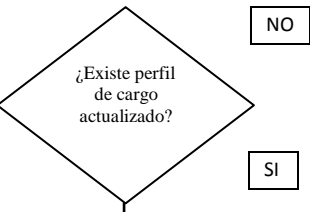
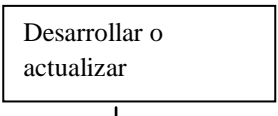
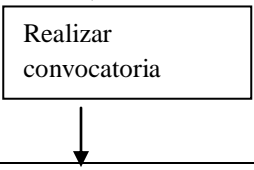

- Creación de políticas de compensación no remuneradas como:
  - Salario emocional
  - Flexibilidad de horario
  - Bonos (mercado, gasolina, ropa)
  - Incentivos en el otorgamiento de días libres
  - Apoyo en servicios de salud (Medicina prepagada, servicios ambulatorios, etc)

- Jornadas de recreación e integración (familiar)
- Incentivos familiares (auxilios educativos, celebraciones, programas de ahorro, etc).

**CAP. 6**

**6. Definición a quien va dirigido el programa de intervención**

**Reclutamiento (tabla 6):**

Proceso	Actividad	Detalle	Tiempos	Responsable
				
1		Recibir y analizar el formato de requisición de personal	1 hora	Jefatura de talento humano
2		Verificar si el formato está bien diligenciado	2 horas	Jefatura de talento humano
3		Verificar si el perfil del cargo se encuentra actualizado y cumple con los requisitos solicitados por SOMOS O.C.	30 min	Jefatura de talento humano
4		Desarrollar o actualizar el perfil de cargo en compañía del responsable del proceso	1 día	Jefatura de talento humano
5		Convocar y hacer diligenciar el formato a los funcionarios que actualmente laboran en la Entidad y que cumplan con el perfil del cargo	10 a 20 días	Jefatura de talento humano
6		Realizar un comunicado a los responsables del proceso para saber si hay algún funcionario	2 días	Jefatura de talento humano



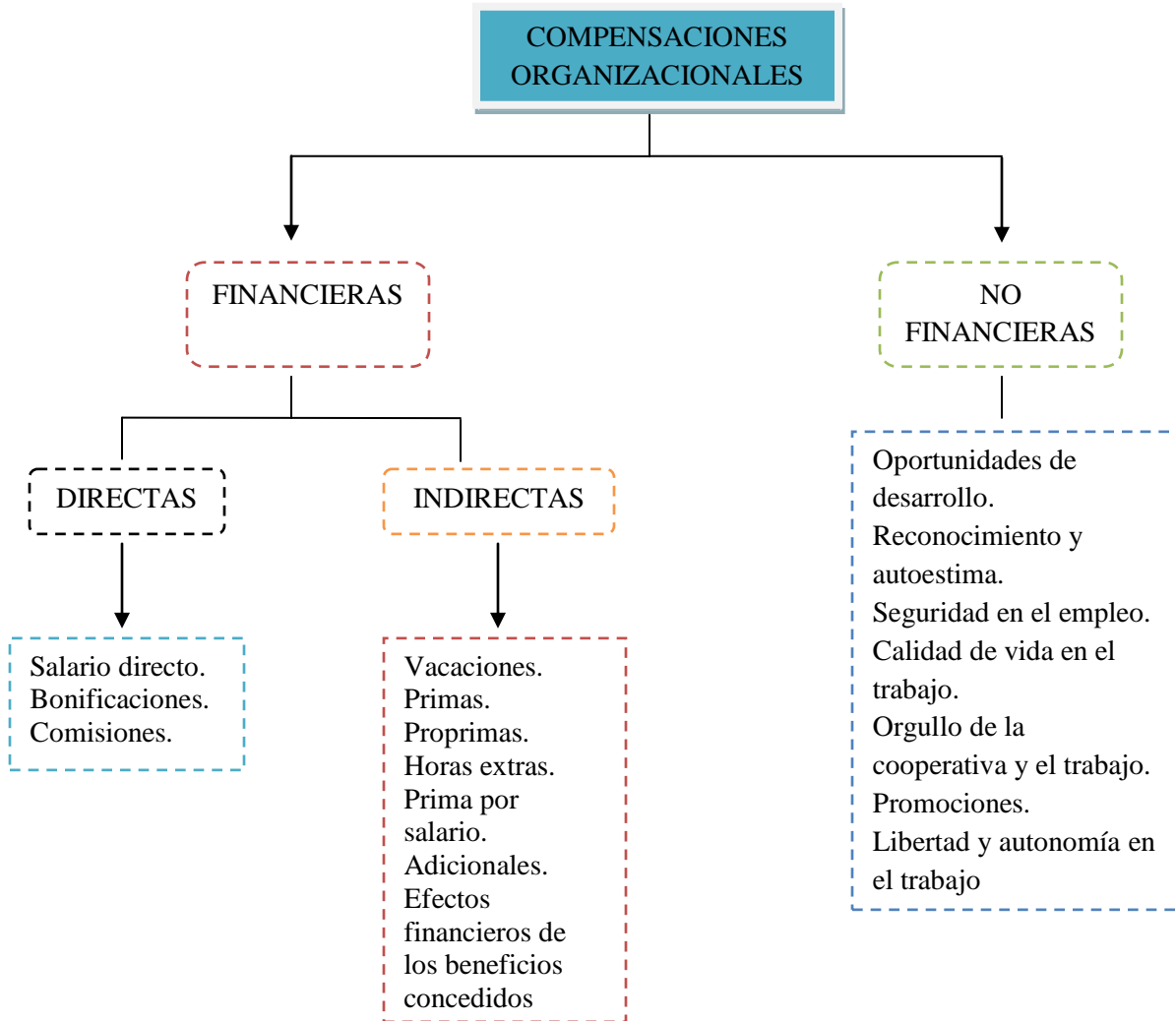
		que cumpla con el perfil solicitado para el cargo		
7		Remitir al responsable del proceso el formato para que sea analizado y autoricen, el cambio de cargo del funcionario.	1 día	Jefatura de talento humano

**Selección (tabla 7):**

PROCESO	ACTIVIDAD	DETALLE	TIEMPOS	RESPONSABLE
1				
2		Realizar la entrevista de clasificación en la cual 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.		Jefe de talento humano
3		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.		Jefe de talento humano
4		El responsable del Proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo (cuando aplique), selecciona a tres candidatos que cumplen con el requisito y que obtuvieron un buen resultado en el examen.		Responsable de proceso
5		Después de tener los		Responsable de

		<p>resultados de la entrevista con el responsable del Proceso, se remiten al Gerente General y él notifica si es necesario convocar a entrevista.</p>		proceso
6		<p>El Gerente General analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.</p>		Gerente general
7		<p>Después de estar aprobado por el Gerente General el ingreso del nuevo funcionario, se comunica al aspirante seleccionado.</p>		Gerente general
8		<p>Se solicita la documentación requerida para la respectiva contratación</p>		Jefe de talento humano
9		<p>El aspirante se presenta con toda la documentación requerida por la Empresa, se realiza el contrato, se diligencian los formularios de las diferentes entidades de salud, fondos de pensión, ARP, caja de compensación, se le hace la inducción</p>		Jefe de talento humano
10		<p>Después de realizar la contratación del nuevo funcionario, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos. Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.</p>		Jefe de talento humano

**Compensación (figura 8):**



**CAP. 7**

**7. Aspectos a tener en cuenta**

- **Requerimientos que deben cumplir los participantes en para participar en los planes de desarrollo**

Para los directivos de SOMOS O.C. (Gerente, Subgerente y Miembros del Consejo de Administración), para obtener los procesos de reclutamiento, selección y compensación se requiere de los siguientes requisitos:

- Nivel educativo: Profesional
- Años de experiencia en el sector: 1 año

- Años de experiencia en el cargo: si son cargos claves (Gerente, Contadora y los Miembros del Consejo de Administración) 3 años y para cargos críticos (Subgerente, Analista de Cartera y Analista de Proveedores) 2 años.
- **Tipo de actividades y acciones de que involucraran en los planes y programas.**
  - Plan estratégico 2011 – 2015
  - Desarrollo de políticas y reglamentaciones de talento humano de reclutamiento, selección y compensación en SOMOS O.C.
  - Ejecución del paso a paso del proceso de reclutamiento
  - Ejecución del paso a paso del proceso de selección
  - Ejecución del paso a paso del proceso de compensación
  - Verificación de los colaboradores en su ámbito laboral y personal (nivel socioeconómico, personas a cargo, estado civil, ubicación de la vivienda)
  - Realización de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos, determinando las competencias necesarias para ejercer las funciones de manera optima, teniendo en cuenta, la eficacia y eficiencia.
  - Realizar un proceso de gestión del cambio a nivel de comunicación estratégica interna y externa, para reclutamiento es importante informar a los candidatos sobre la Cooperativa (sector, trayectoria, objeto, misión, visión, valores institucionales y funciones de los cargos); en cuanto a selección, la gestión de la información va orientada a proporcionar un conocimiento del candidato acerca de su situación del proceso, teniendo en cuenta un proceso de verificación de la información que se le ha suministrado al candidato, para estar preparados ante el surgimiento de cualquier tipo de duda que se presente al candidato y/o Cooperativa.

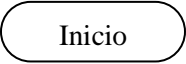
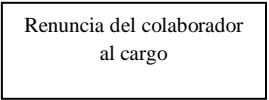
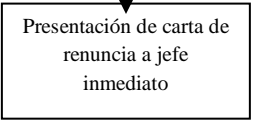
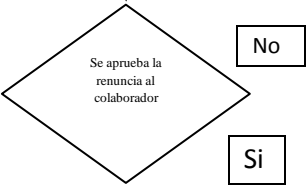
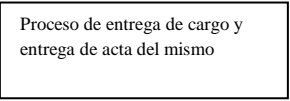
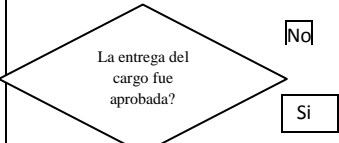
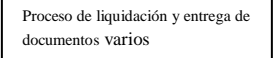
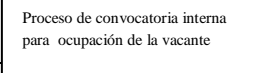
<b>CRONOGRAMA PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA SOMOS O.C.</b>									
<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>
<b>Creación de manuales de funciones de cargo</b>									
<b>Creación de manuales de procedimientos</b>									
<b>Parametrización de modulo de nomina</b>									
<b>Capacitación del sub gerente para manejo de los procesos de selección, reclutamiento y compensación</b>									
<b>Búsqueda de bases de datos empresariales</b>									
<b>Descripción y análisis de cargos</b>									
<b>Formulación de políticas de reclutamiento</b>									
<b>Formulación de políticas de selección</b>									
<b>Formulación de políticas de compensación</b>									

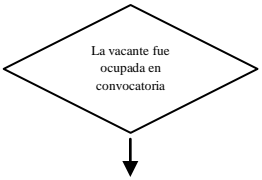
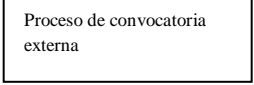
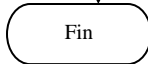
Tabla 8. Cronograma de actividades estructuración procesos de talento humano Reclutamiento, Selección y Compensación.

<b>PRESUPUESTO PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA SOMOS O.C.</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Base de datos	2	500.000	1.000.000
Profesional para el desarrollo del proceso de selección, reclutamiento y compensación	1		22.800.000
Computador	1	1.500.000	1.500.000
Insumos (papelería)	1 año	100.000	1.200.000
Parametrización del modulo de nomina	1	3.000.000	3.000.000
Total rubros			29.500.000

Tabla 9. Presupuesto estructuración procesos de talento humano

• **Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades (tabla 10)**

PROCESO	ACTIVIDAD	DETALLE	TIEMPO S	RESPONSABLE
1				
2		El colaborador presenta su renuncia al cargo	30 minutos	Jefe de talento humano
3		El colaborador presenta por escrito a través de una carta la renuncia al cargo.	10 minutos	Jefe de talento humano
4		El jefe inmediato recibe y da el visto bueno de la carta de renuncia	1 hora	Responsable de proceso
5		El jefe inmediato le solicita al colaborador que efectúe la respectiva entrega del cargo por medio de un acta y entrega de los implementos de trabajo.	2 días	Gerente general
6		El jefe inmediato informa al área de talento humano y de contabilidad el retiro del colaborador, autorizando el pago inmediato de la liquidación .	10 minutos	Gerente general
7		Después de elaborar la respectiva liquidación por el área de contabilidad se efectúa el cheque de gerencia y el área de talento humano entrega los siguientes documentos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta laboral</li> <li>2. Carta solicitud de cesantías</li> <li>3. 3 comprobantes del pago de parafiscales.</li> <li>4. Liquidación al día de la renuncia</li> <li>5. Autorización de examen de retiro.</li> </ol>	1 día	Área de contabilidad y de talento humano
7		El área de talento humano convoca por medio del correo	1 hora	Área de talento humano

	↓	interno la descripción de la vacante		
8		El área de talento humano efectúa el proceso de traslado del postulante a la vacante	1 hora	Área de talento humano
9		Si el área de talento humano no elige a la vacante interna, solicita requisición a terceros (bolsas de empleo, ofertas directas a través de clasificados, internet, universidades)		Área de talento humano y el tercero que se elija.
10				

- **Materiales, técnicos y humanos necesarios**

**Para reclutamiento:**

- Base de datos empresariales
- Rubro presupuestal anual
- Funcionario calificado para el proceso
- Tener claro la descripción del cargo que se quiere conseguir, por el área solicitada

**Para selección:**

- Entrevista individual y grupal
- Pruebas psicotécnicas
- Verificación de la información de la referencias personales y laborales
- Funcionario calificado para el proceso
- Papelería
- Formatos de entrevista
- Formatos de resultados.
- Computador.
- Rubro presupuestal anual

**Para compensación:**

- Funcionario calificado para evaluar el sistema compensatorio de la Cooperativa
- Evaluación de desempeño semestral.
- Modulo de nomina en el software
- Descripción del cargo.
- Rubro presupuestal anual



## **CAP. 8**

### **Conclusiones:**

- De acuerdo a los antecedentes del problema de investigación y al problema planteado al inicio del presente proyecto se concluye que se hace necesaria la creación de los procesos de reclutamiento, selección y compensación, haciendo referencia a este contexto, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente:
- Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, y que para efectos de la presente investigación de procesos tales como reclutamiento, selección y compensación lo que genera desgaste en las demás áreas de funcionamiento de la cooperativa, 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.
- En este sentido, no existe un Manual de Funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Por otra parte, se resalta el compromiso que SOMOS O.C, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, se hace necesaria la estructuración de una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada, desarrollando unas buenas políticas compensatorias que permitan mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y desarrollar de manera complementaria se genera un proceso de retención de talento, a través de que en la compensación como proceso correspondiente al ser y al hacer se produce una conciencia de sensibilización, identificación y compromiso con la organización.
- De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se han planteado una serie de procesos que permiten ejecutar adecuadamente el reclutamiento, la selección y la compensación dentro de SOMOS O.C. los cuales generan un proceso administrativo mucho más ordenado y metodológico, que hace que las operaciones y dinámicas propias de la empresa se realicen de una forma mucho más eficaz y eficiente, maximizando los recursos disponibles en ella y con ello potencializar y fortalecerse en el mercado económico y solidario como una de las empresas más sólidas y rentables, igualmente, con la estructuración de la presente investigación se pretende dar un abordaje en SOMOS O.C. mucho más responsable en cuanto a los niveles sociales, no solamente desde el core que maneja la organización, sino desde los servicios al cliente y a sus asociados en función del mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de ellos y a su vez con el crecimiento y desarrollo empresarial de sus colaboradores que también se ven beneficiados económica, social y

personalmente, igualmente en la presente investigación se abordaron procesos de gestión muy importantes para el buen desarrollo de las practicas organizacionales, las cuales consisten en la gestión del cambio, que es la esencia de este proyecto que se pretende implementar en SOMOS O.C. para que la empresa adquiriera un sentido de dinamismo y de conciencia de cambio y de mejora continua, lo cual permite que sus procesos, tanto administrativos como operativos se optimicen aumentando con ello el buen desempeño de los cargos y de los colaboradores, traduciéndose a su vez en buenos resultados financieros, sociales, ambientales y humanos en SOMOS O.C.

- Finalmente, para la estructuración de los procesos de reclutamiento y selección se tuvo en cuenta el aspecto de la gestión por competencias, esto debido a que el desempeño de las actividades de cada uno de los cargos y por la naturaleza del sector (sector solidario) la experiencia y el conocimiento que se tiene de este campo es poca en los colaboradores, por ello en el proceso de selección se realizan filtros mucho más estrictos para que entren a la empresa aquellas personas con una serie de requisitos puntuales a nivel de conocimiento para que SOMOS O.C. realice un adecuado proceso de gestión del conocimiento al vincular personal idóneo y permitir el constante manejo del conocimiento y aprovecharlo en beneficio de los colaboradores y de la empresa.

## Referencias

- Abarzúa, E. (1994). **Una Tipología De Las Nuevas Identidades En El Trabajo En Chile**. Revista de economía y trabajo, año II, No. 4. Santiago de Chile. En: Fernández, I., Baeza, R. (S A). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones.
- Alcaide, M., González, M. y Flores, I. (1996). **Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España**. Madrid: Pirámide.
- Aguilar Figueroa, M. (2008). **Reclutamiento y selección de personal: herramienta clave para el desarrollo de las pymes**. Monografía. Universidad veracruzana. México.
- Coronado, C. (2005). La Selección De Personal Por Competencias Laborales. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Departamento de Ciencias Administrativas. Disponible en:  
[http://www2.uacj.mx/icsa/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/laselec.PDF](http://www2.uacj.mx/icsa/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF)
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Mc Graw Hill. Quinta edición.
- Dessler, G. (1996). **Administración de personal**. México: Prentice Hall. Hispanoamericana. Sexta edición
- Gómez, N. & Terán, T. (2005). **Análisis De Los Procedimientos De Reclutamiento Y Selección De Personal En La Gerencia De Recursos Humanos En La Empresa Edil Oriente Internacional Maturín-Estado Monagas**. Tesis De Grado. Universidad De Oriente. Venezuela.
- Hopenhayn, M. (2001). **Repensar El Trabajo**. Buenos aires: grupo editorial Norma. En: Fernández, I., Baeza, R. (S A). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. México: McGRAW-HILL.
- Martínez, J. (2012). **El reclutamiento de personal en el centro nacional de inteligencia (cni)** revista papeles del psicólogo. Vol. 33(3), pp. 202-210
- Naranjo A (2012). **El Proceso De Selección Y Contratación Del Personal En Las Medianas Empresas De La Ciudad De Barranquilla** (Colombia) Pensamiento & Gestión [online] 2012, (Enero-Junio) : disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Peiró, J. M. (1984). **Psicología de la Organización** (2 vol.). Madrid: UNED.

V. & Giglio, C. (2006). **Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.** Tesis de grado. Universidad de Chile.