

**Propuesta para la creación del área de gestión humana para el fortalecimiento de habilidades y capacidades dirigido a los trabajadores de la Cooperativa Cosurca, de Timbío - Cauca**

Jhon Jairo Camayo

Martha Ines Benachi Osnas

Eduin Puliche Zúñiga

Angela Patricia Sandoval Patiño

Alba Yaqueline Narvárez Álvarez

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Popayán Cauca

2022

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado está dedicado primeramente a Dios por darnos la vida y permitir hacer este sueño realidad, que a pesar de los altibajos nos mantuvo firmes y con la fe intacta; a nuestra familia por el apoyo incondicional, la cual ha sido un pilar fundamental a lo largo de este proceso académico, su formación y valores inculcados, a nuestros compañeros de trabajos por su entrega y compromiso en la elaboración de este proyecto, a todas las personas que nos acompañaron y aportando a nuestra formación.

Sin la voluntad de cada uno de nosotros habría sido imposible sacar adelante este proceso personal, que nos lleva abrir espacios en pro de mejorar con nuestro aprendizaje y experiencias vividas y compartidas a lo largo de esta importante enseñanza.

## **Agradecimientos**

Primero dar gracias a Dios por darnos ese don de la vida, por guiarnos y llenarnos de fortaleza y paciencia a lo largo de este proceso formativo, logrando culminar y cumplir con nuestros anhelos y sueños propuestos.

A nuestros padres y familiares por estar siempre y brindarnos apoyo en momentos de dificultad durante los años de dedicación a nuestra carrera, siendo nuestra continua motivación y fuente de amor.

Agradecimientos a todos los docentes de la universidad “UNAD” por transmitir sus conocimientos con entera disposición y dedicación, siendo clave para nuestro crecimiento profesional y personal.

Agradezco al universo por darnos la oportunidad de superarnos en medio de las dificultades con la certeza que cada día sería mejor para nosotros mismos y las personas que se encuentran alrededor en pro de contribuir a cumplir los objetivos y propósitos plasmados en el lugar donde nos encontramos desde nuestra formación académica y experiencia compartida al equipo de trabajo conformado por Jhon, Martha, Eduin, Angela, Alba Jackeline.

Y, por último, agradecemos a todas las personas que de manera indirecta nos han apoyado y han hecho parte en la elaboración y éxito de este proyecto.

## Resumen

La investigación se realiza bajo un seguimiento ante la falta del área de gestión humana dentro de la Cooperativa Cosurca, con el fin de mejorar la calidad de trabajo de cada uno de sus colaboradores como también lo es el incremento de productividad de la Cooperativa, ya que, de acuerdo a las normas, decretos y diferentes resoluciones expuestas en el país cada trabajador está en su derecho de contar y que le brinde un excelente ambiente laboral, capacitación, desarrollo de nuevos conocimientos, incentivos el objetivo es proponer el área de gestión humana para fortalecer la habilidades y el incremento de la rentabilidad tanto de la mano de obra como de la empresa.

El método utilizado es cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con el fin de que a través de la siguiente se recolecte la información necesaria para la propuesta al área de gestión humana de la Cooperativa Cosurca.

***Palabras clave:*** calidad, cooperativa, habilidades, productividad, talento humano.

### **Abstract**

The investigation is carried out under a follow-up due to the lack of the human management area within the Cosurca Cooperative, in order to improve the quality of work of each of its collaborators as well as the increase in productivity of the Cooperative, since According to the regulations, decrees and different resolutions set out in the country, each worker has the right to count and to provide an excellent work environment, training, development of new knowledge, incentives, the objective is to implement the area of human management to Strengthen the skills and increase the profitability of both the workforce and the company.

The method used is quantitative and the type of descriptive research, in order that through the following the necessary information is collected for the implementation of the human management area in the Cosurca Cooperative.

**Keywords:** quality, cooperative, skills, productivity, human talent.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	11
Justificación .....	14
Antecedentes .....	16
Objetivos .....	21
Marco teórico .....	22
Marco legal .....	26
Metodología de la investigación .....	27
Análisis e interpretación de resultados .....	29
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Referencias bibliográficas.....	47

**Lista de tablas**

Tabla 1. Respuestas pregunta número 1 .....	29
Tabla 2. Respuestas pregunta número 2.. .....	30
Tabla 3. Respuestas pregunta número 3.. .....	32
Tabla 4. Respuestas pregunta número 4 .. .....	33
Tabla 5. Respuestas pregunta número 5 .. .....	34
Tabla 6. Respuestas pregunta número 6 . .....	35
Tabla 7. Respuestas pregunta número 7.. .....	36
Tabla 8. Respuestas pregunta número 8 .....	38
Tabla 9. Respuestas pregunta número 9 . .....	39
Tabla 10. Respuestas pregunta número 10 . .....	40
Tabla 11. Respuestas pregunta número 11 . .....	41

## Lista de figuras

Figura 1. Diagrama metodológico. ....	28
Figura 2. Respuestas preguntas 1.....	30
Figura 3. Respuestas pregunta 2 .....	31
Figura 4. Respuestas pregunta 3 .....	32
Figura 5. Respuestas pregunta 4 .....	33
Figura 6. Respuestas pregunta 5 .....	34
Figura 7. Respuestas pregunta 6 .....	36
Figura 8. Respuestas pregunta 7 .....	37
Figura 9. Respuestas pregunta 8 .....	38
Figura 10 . Respuestas pregunta 9 .....	39
Figura 11. Respuestas pregunta 10 .....	40
Figura 12. Respuestas pregunta 11 .....	41
Figura 13. Diseño del área de Gestión Humana .....	43

**Lista de anexos**

Anexo A. Diseño de encuesta .....	51
-----------------------------------	----

## **Introducción**

El presente trabajo desarrollara la propuesta al área de gestión humana para el fortalecimiento de habilidades y capacidades dirigido a los trabajadores de la Cooperativa Cosurca, de Timbío Cauca, por ende, este proyecto está enfocado en identificar, disminuir y controlar aquellas causas que se han presentado en la empresa, permitiendo mejorar la productividad de los colaboradores y ver reflejada una mejor comunicación, estabilidad emocional y clima laboral dentro de la Cooperativa Cosurca. Además, en la selección de personal de esta se logra identificar que la Cooperativa Cosurca no lleva a cabo de forma adecuada el proceso de selección.

En el trabajo se presentan las gráficas como resultado de la aplicación de la encuesta, donde se busca conocer la opinión de los trabajadores por tanto se realiza al 50% de los empleados de la Cooperativa, obteniendo como resultado un análisis el cual se estudió con el fin de presentar las conclusiones, que logren establecer el grado de importancia de área de gestión humana y se dé cumplimiento al logro de los objetivos organizacionales, debido a que la aplicación de esta área genera valor a la empresa junto con el aumento de competitividad, productividad, reduciendo de costos por la falta del área, pues no contratar con personas idóneas para los diferentes cargos implica interrumpir procesos, falta de innovación y creatividad, sin contar con las múltiples consecuencias que trae en los factores sociales, económicos, psicológicos del área, esta propuesta da como resultado una influencia positiva en las relaciones afectivas entre el conjunto de trabajadores, permitiendo un mejoramiento del clima laboral de la Cooperativa.

## **Planteamiento del problema**

La Cooperativa Cosurca está ubicada en el departamento del Cauca, conformada por 13 asociaciones campesinas de base ubicadas en 7 municipios del sur y 2 en el centro del departamento. Además de tener su propia marca exportadora. Su actividad económica es la comercialización y exportación de productos como café especial a países europeos, USA y Suramérica. Un proyecto agroindustrial para la producción de café tostado y también molido, panela pulverizada, jugos de fruta natural, cacao y maní, que son comercializados regionalmente, estos productos cuentan con certificación ecológica y sellos de comercio justo. Actualmente cuenta con 39 empleados, 32 de nómina y 7 por prestación de servicios.

La Cooperativa Cosurca tiene una expansión comercial nacional e internacional, que la lleva a un nivel alto de exigencia ante la competencia. Actualmente la Cooperativa no tiene un departamento del Talento Humano, por tanto, se crea la escasez de tener un espacio de recursos humanos con profesionales competentes que le permita consolidar un equipo de trabajo con capacidades y habilidades no solo intelectuales sino personales con el objetivo de cumplir con su misión y visión empresarial. Lo anterior permitirá lograr un ambiente laboral armonioso, elevando el nivel de compromiso y productividad de los colaboradores y así disminuyendo el incumplimiento de metas y actividades, siendo capaces de enfrentar las turbulencias del mercado en el futuro.

El departamento de RRHH es trascendental en el desarrollo de la empresa, pues contribuye con la creación de valor de las organizaciones a mediano y largo plazo, ya que permite crear un compromiso y sentido de pertenencia de la empresa, logrando crear un buen ambiente laboral y descubrimiento de nuevas habilidades en sus colaboradores, además de la

organización en los puestos de trabajo, correcta captación de recurso humano, detección de necesidades de capacitación, entre otros múltiples beneficios.

La cooperativa, en los actuales años ha tenido que enfrentar dificultades debido al cambio de personal sobre todo en el área contable, los estudiantes que finalizan sus carreras se les presentan nuevas oportunidades laborales y deciden renunciar, esto ocasiona traumatismos en la gestión contable, el contratar los nuevos reemplazos que ralentiza el proceso y debilita el equipo de trabajo debido a que el nuevo personal requiere de una adecuada inducción y entrenamiento, este proceso lo debe asumir el Coordinador del departamento generando problemas y retrasos en la gestión.

Otra área donde se presentan falencias es el departamento comercial, el área de control de calidad solo está a cargo de una persona, se hace necesario proponer un método de capacitación que brinde al personal mayor capacitación en caso de ausencia del responsable principal, igual sucede en la planta de trillas, solo hay un operario de máquinas encargado del funcionamiento de la planta, adicionalmente se tienen 3 operarios encargados de los movimientos y mantenimiento de las bodegas, estos colaboradores son potenciales trabajadores que podrían relevar en caso de ausencia del responsable principal, teniendo en cuenta lo anterior es necesario la capacitación, además de obtener una certificación calificada que brinda mayor eficiencia y eficacia en la producción

La capacitación del personal de la planta no cuenta con un área directamente responsable que se encargue de actividades como normas, requisitos y formatos que exigen las certificaciones ecológicas y sellos internacionales en cuanto a la trazabilidad de los productos procesados y exportados.

Por lo tanto, la empresa debe buscar mejorar el área con mayor necesidad en el servicio de talento humano, ya que sin esta área definida y bien organizada se puede llevar a mejorar las demás funciones de la empresa con respecto a proporcionar en cada área el personal capacitado para cumplir con calidad cada función que le corresponda.

Se recomienda mirar la utilidad de la entidad, después de esa parte observar la planta de personal, cuál sería la necesaria para cada ítem, observando en los diferentes socios el potencial que hay, hacer una revisión de estatutos y si es necesario una actualización con el fin de corregir algunas falencias en mejoramiento de la Cooperativa y aprovechando que tiene expansión internacional el comercio.

Se hace necesario también hacer una evaluación a cada empleado con el fin de observar sus habilidades que posee y poder dar apoyo en otros cargos, al menos que en caso de ausencia haya otras personas que puedan desempeñar su rol sin afectar la producción.

De acuerdo con todo lo anterior se determina que las causas de la problemática en la empresa Cosurca es una gran insatisfacción laboral dentro de esta, unas de las causas más destacadas son; la inestabilidad de los equipos de trabajo, poca pasión por las labores diarias, disminución de la motivación tanto personal como profesional entre otras, debilitando la gestión administrativa y productiva.

Se recolectará la información a través de la aplicación de una encuesta, a un grupo de trabajadores de la Cooperativa Cosurca, con el objetivo de obtener información necesaria para la propuesta de un departamento de recursos humanos para la empresa.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera influye la inadecuada gestión del talento humano de la Cooperativa del Sur Cauca, Cosurca frente al rendimiento de sus colaboradores?

## **Justificación**

Según Chiavenato (2009) la administración del talento humano consiste en la aplicación del proceso administrativo (dirección, planeación, control, y comunicación) en la gestión de las habilidades capaces de generar un impacto positivo en los indicadores de desempeño y eficiencia del colaborador dentro y fuera de la organización. Maslow (1991). El rol que desempeña el departamento del talento humano es de gran valor para las empresas, al considerar personas idóneas para los cargos que cuenten con las suficientes habilidades, actitudes y aptitudes para efectuar con las funciones propuestas, permite que la empresa sea más productiva y aumente su rentabilidad, a su vez crea un clima laboral óptimo reduciendo el estrés laboral. Es por eso que hoy por hoy, son cada vez más las empresas que cuentan con esta área, pues facilita el trabajo de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo competitivo del trabajador.

Por lo cual se parte de la necesidad de implementar el área de talento humano en la Cooperativa Cosurca debido a la ausencia de esta, la cual está dirigida a mejorar todos los procesos estructurales que permitan tener una mejor planeación, distribución y observación de todos los colaboradores, la cual va a traer grandes beneficios, como: aumento de la productividad, aumento del desempeño de los trabajadores, mejoramiento del clima laboral, disminuyendo el estrés, reducción de costos, mayor rentabilidad y aumentar la competitividad.

Bajo estos parámetros, la importancia de este proyecto radica en reconocer a través de bibliografía especializada sobre nuestro tema de estudio, el impacto negativo de una mala gestión del talento humano en cualquier empresa, hecho que nos lleva también a utilizar o a poner en práctica dicho conocimiento en el mejoramiento de las prácticas empresariales desde la gestión del talento humano en la Cooperativa Cosurca; de otro lado, también vale la pena señalar que este proyecto de investigación, adscrito a la Administración de Empresas ofrece información y

conocimiento valioso para otras personas interesadas en este tipo de temas, el cual hasta cierto grado puede considerarse como un modelo a seguir teniendo en cuenta que son pocos los trabajos que existen sobre nuestro tema de estudio.

## Antecedentes

De acuerdo con el planteamiento del problema relacionado en la Cooperativa Cosurca, se basaron en diferentes documentos y opiniones donde se puede observar los cambios que se han presentado en el talento humano con el pasar del tiempo, se encuentran las siguientes etapas y estudios:

Los recursos humanos desde finales del siglo XIX han ido evolucionando de manera progresiva cuanto a la organización laboral teniendo como objetivo el área de recursos humanos donde busca desarrollar habilidades, aumentar la estimulación y la satisfacción laboral en las empresas, “la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos de la organización” (Diaz, 2013) (p3). Esta área dentro de la organización es vital para el rendimiento comercial, además de aumentar el desempeño laboral de sus colaboradores como brindándoles los pilares para alcanzar objetivos, anhelos, apoyar su creatividad y potenciar su productividad. “La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas” (Miranda Hoyes) (p2).

Tomado de Karolina Ortiz Ramirez (2021) “La importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones” nos da como ejemplo la innovación que ha tenido el departamento de talento humano, o RRHH, donde además de eso resalta la importancia del adecuado manejo de personal en las empresas, gracias avances han logrado enfatizar el liderazgo y las competencias como parte primordial de un perfil. (Ramírez, 2021).

Judith Marcela Suarez Beltrán (2012) “creación del área de Gestión Humana en la empresa, en trabajo se desarrolla la situación actual de la empresa ABC un replanteamiento en su

estructura y organigrama. Con esta propuesta la empresa podrá trabajar los procesos del talento humano entorno al sistema de gestión de calidad”. (Beltrán, 2012).

Según Armando Cuestas Santos (2010) la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de personas que trabajan, con potencial humano, ese valor humano agregado en la organización, reflejando en procedimientos de trabajo o know how (saber cómo), estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional, el conjunto de relaciones tanto internas como externas y el desarrollo del capital humano. Hoy por hoy, la globalización del mercado confirma una vez la importancia y el valor del recurso humano innovador que hace competitiva a las organizaciones que inviertan en los colaboradores. (Santos, 2010). Por lo anterior, las políticas de selección, inducción, capacitación y desarrollo dirigido a los colaboradores de la Cooperativa Cosurca, son la clave para lograr el éxito.

El mejoramiento de la Gestión del Talento Humano, tanto en la Cooperativa del sur del Cauca- Cosurca, como en otros negocios empresariales, solo es posible si se lleva a la práctica gran parte de las reflexiones teóricas o estudios académicos redactados por estudiosos de nuestra profesión, es decir de la Administración de Empresas; en este sentido, el libro titulado “Los macroprocesos, un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana”, nos brinda esta posibilidad de consolidación empresarial. Esta obra de obligatoria consulta, escrita por García, Murillo y González (2010) plantea la necesidad de que nuestros colaboradores o clientes internos de la organización, se adapten de manera rápida y adecuada a la cultura y los procesos de la empresa, de ahí la importancia de la una inducción y el proceso de socialización que se mencionan en este

libro, los cuales buscan suministrar a los nuevos y antiguos empleados la información necesaria para desempeñar sus labores correctamente.

Luna Arocas, en su libro “Gestión del Talento” publicado en el año 2018, nos muestra la necesidad de gestionar o atraer el talento innato que posee cada ser humano o en este caso específico, en nuestros empleados; en este aparte el autor nos muestra cómo la adquisición de esta importante cualidad, ligada al campo de las habilidades e inteligencia, se constituye en una “estrategia clave en la organización (como lo menciona el autor), capaz de generar de un modo proactivo sobre el mercado una relación continua de intercambio entre necesidades organizativas y competencias de los candidatos capaces de cubrir esas necesidades”.

De esta manera, para este autor, el captar talento es esencial para el desarrollo de la empresa, cualidad a la cual se une la necesidad de contratar a personal dotado de integridad, inteligencia y madurez, pasión por lo que hace, de ahí que en esta misma obra se mencione cómo en algunas grandes empresas no sólo se tiene en cuenta la experiencia laboral, sino también la pasión y las ganas, que se trate de empleados con una verdadera vocación por el puesto; por esta razón, el autor señala como en empresas de una gran trayectoria como IKEA, el currículo es casi lo último que se tiene en cuenta, forma de contratación que contra todo pronóstico es muy certera, pues en la actualidad existen jóvenes brillantes y talentosos que no tienen la posibilidad de trabajar a causa de falta de experiencia laboral.

Prieto B (2013) “Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal”, la importancia de conocer en la parte práctica y teórica aquello que se conoce como talento humano; por esta razón, dentro de sus reflexiones señala la existencia de distintos tipos de talento; este es el caso del talento comercial, directivo, líder, técnico, administrativo,

entre otros. Entre estos, el autor destaca dos tipos de talento trascendentales para cualquier corporación empresarial: el innovador y emprendedor.

Y en esencia dichas cualidades, inherentes de la mentalidad y desarrollo empresarial, expresan la inteligencia y habilidad de los empleados para generar riqueza en una corporación, de ahí que el autor resalte la necesidad de concebir a los colaboradores o trabajadores como uno de los activos fundamentales en una organización, de hecho el autor señala que a través de la gestión del talento humano debe reconocerse el valor de las personas como socios capaces de conducir a la empresa a la excelencia; por esta razón, uno de los postulados del autor en esta tesis de grado, se expresa en señalar que las empresas deben retener el capital humano que se caracteriza por sus grandes niveles de eficiencia y productividad. A la retención de estos empleados brillantes y responsables, se une la necesidad de atraer personal, de ahí la dualidad “retener-atraer” de la mano de obra en cualquier empresa; por esta razón, el proceso de atraer personas idóneas a través del proceso de selección, inducción y reclutamiento, se busca consolidar la fuerza productiva de la empresa, en el proceso de retención se pretende conservar aquella fuerza de trabajo que ha ido evolucionando con la organización, al tiempo que ha aprendido y desaprendido nuevas competencias y funciones en el cargo.

Noguera J ( 2015) estudia de manera general las falencias que existen en algunas empresas en nuestro país relacionadas con este tipo de gestión; una expresión de lo anteriormente afirmado, se hace presente en la poca valoración de algunas empresas hacia sus colaboradores en situaciones de la vida laboral cotidiana como por ejemplo exigir prueba de embarazo a mujeres que van a ingresar a la empresa, baja remuneración para cargos que requieren de mano de obra especializada, contratos de personal bajo la modalidad de prestación por servicios, falta de atención a posibles enfermedades laborales por parte de las directivas de la

empresa, sobre carga laboral, maltrato por parte de los jefes hacia los empleados (lo cual genera apatía y falta de compromiso laboral de estos hacia su trabajo) entre otras situaciones, las cuales afectan la imagen de cualquier corporación.

Este contexto empresarial, al que el autor denomina como “ambiente hostil” y “falta de consideración humana,” debe ser reevaluado y transformado, de ahí que en este texto se mencione la importancia de valorar, potenciar y retener la mano de obra calificada a través de los procesos continuos de capacitación y cualificación que debe tener cualquier empresa; en este trabajo se menciona también la importancia de que el trabajador se adapte al cambio y por lo tanto salga de su zona de confort, hecho palpable cuando se refiere a un proceso de apertura económica y de internacionalización de los mercados en el marco de la globalización, es decir de lo que se trata es de que las empresas se adapten a los tiempos actuales y esto solo puede ser posible a través de la capacitación continua a los trabajadores, así como también las motivaciones de índole económica, las cuales son necesarias a la hora de fidelizar y afianzar por parte de los empleados hacia su empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Propuesta para la creación del área de gestión humana para fortalecer las habilidades de los colaboradores de la Cooperativa Cosurca de Timbío - Cauca.

### **Objetivos específicos**

Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores de la Cooperativa Cosurca.

Identificar las necesidades laborales de los colaboradores de la Cooperativa Cosurca.

Determinar la necesidad del área de talento humano en la empresa Cosurca.

## Marco teórico

Las bases teóricas de la investigación dan inicio con la falta del área de gestión humana en la empresa Cosurca, lo cual no permite que los colaboradores mantengan un excelente rendimiento, motivación y satisfacción laboral para cumplir con sus objetivos tanto profesionales como personales.

Por esta razón, antes de iniciar la redacción de este marco teórico, es muy importante dar a conocer el concepto de gestión del talento humano, bajo estos parámetros, la “Gestión del Talento” Humano se entiende según (Gama, 2021) “como un proceso constante que implica atraer y retener empleados de alta calidad, desarrollar sus habilidades y motivarlos continuamente para mejorar su desempeño”. Como se ha descrito anteriormente, dicho proceso empresarial está ligado a la inducción, socialización, reclutamiento y atracción de personal necesaria para cualquier corporación, pues a través del fortalecimiento permanente de dicho proceso ganan todos los que la integran.

La aclaración de este concepto expuesto en las líneas de arriba, es fundamental nuestra pregunta que refleja una problemática ya que parte de la necesidad de reconocer cómo la inadecuada gestión del talento humano en Cosurca afecta el rendimiento de sus colaboradores, hecho empresarial que al ser estudiado de manera rigurosa, demuestra las falencias en las que caen muchas corporaciones que por un lado, no atraen talento humano necesario para su crecimiento comercial, mientras que por el otro descuidan o dejan ir a aquellos empleados excepcionales para la empresa; por esta razón, Arocas (2018) habla de la necesidad de atraer talento, hecho que lleva a reconocer y de paso imbricar las necesidades organizativas de la corporación con las competencias de los candidatos, capaces de cubrir estas necesidades, por esta razón, dicho intelectual de la reflexión empresarial menciona una reflexión que nos dejó

impactados: “ o captamos talento o nuestras organizaciones perderán competitividad dejarán de existir”.

En este sentido, el área de talento humano conlleva a un crecimiento y desarrollo de la empresa, dado que gracias a esta área se forja a aquellas personas que mejoran y aumentan la permanencia de un buen clima laboral y satisfacción del cliente, por tanto, el área de gestión humana debe cumplir con ciertos procesos como lo es la atracción del personal, formación y debida capacitación con el fin de lograr la que haya dentro de la empresa una retención laboral.

La empresa Cosurca durante los diferentes años presenta una inestabilidad por la falta de esta área de gestión humana, lo cual conlleva a que se presenten situaciones de bajo clima laboral, insatisfacción laboral, poco rendimiento de actividades designadas, dado que es de vital importancia mantener a los colaboradores satisfechos, “con las prácticas de GH, las posibilidades de que las habilidades y destrezas de los empleados sean utilizadas de manera eficiente son mayores” (Cazorla & Alarcón, 2017).

La GH es el encargado dentro de la empresa de velar por el bienestar y salud de sus colaboradores por medio una adecuada selección, reclutamiento, remuneración, evaluación de desempeño, incentivos y compensaciones flexibilidad en trabajo-familia etc. Una empresa es más productiva cuando se mantienen una relación sana dentro y fuera de sus colaboradores como también lo es el motivarlos y generarles satisfacción, “la elaboración e implementación de políticas y prácticas innovadoras en el ámbito de la gestión humana permite dar un paso para brindar al personal, garantizando el uso eficiente de sus capacidades para mejorar la productividad” (Samolejová & Pawliczek, 2015).

La anterior reflexión, en la cual se señala la constante interacción entre bienestar y vida empresarial, lleva a acuñar otro concepto importante a través del cual se estudia la Gestión del

Talento Humano, en este caso la calidad de vida en el trabajo (CVT), acuñado por Luis Davis y citado por Chiavenato (2020), quien señala que este concepto se refiere a la necesidad de garantizar bienestar laboral y salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades, como aspectos físicos y psicológicos en el interior del centro de trabajo (Pp. 197).

El concepto de calidad de vida en el trabajo o CVT en sus siglas, es importante en tanto nos muestra una visión integral de los procesos empresariales, pues en esta Chiavenato expone, como él mismo lo señala, dos visiones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los colaboradores sobre bienestar y satisfacción en el trabajo, mientras que por la otra, analiza los intereses de las organizaciones en cuanto a sus efectos positivos y potenciadores sobre la productividad y calidad (P.p 197); de esta manera, es fundamental tener satisfechos a nuestros empleados para que estos puedan cuidar y velar por el desarrollo empresarial de nuestra empresa, en este caso, si bien se señalaba anteriormente que el cliente siempre tiene la razón, en la actualidad dicha frase se puede expresar en la necesidad de escuchar al trabajador, tenerlo en condiciones óptimas y este mismo protegerá su trabajo y empresa.

Otro de los aspectos centrales a tener en cuenta en este aparte, es el concepto de clima organizacional, cuyo significado nos ayuda a entender cualquier contexto empresarial; así, García (2009) señala cómo dicha expresión teórica “nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.”

En este sentido, se parte de la idea según la cual el clima organizacional se refiere, según nuestro punto de vista, a ese ambiente laboral caracterizado por distintas diversidades comportamentales, las cuales hacen necesario un análisis riguroso de quienes lo conforman; por esta razón Méndez (2006), citado por García, señala cómo el estudio de este proporciona

elementos trascendentales de análisis en la gestión de las personas, mientras que Dessler ( 1976) señala como este desempeña la función de vincular “aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”, situación que demuestra cómo los procesos de gestión del talento humano, debe promoverse y fortalecerse desde análisis rigurosos de lo que es el ambiente laboral, de sus aspectos positivos y negativos, que en esencia influyen decisivamente en los procesos productivos internos y externos de la empresa.

Bajo estas consideraciones, se puede señalar que cuando las organizaciones logran avances importantes, como en el caso específico de la Cooperativa Cosurca, en su proyecto económico y social, estos se tornan mucho más complejos por los recursos tanto materiales como humanos que necesita para lograr sus objetivos.

Este éxito empresarial mencionado anteriormente solo se logra a partir de la motivación, el liderazgo, la participación, así como también de la evolución de la corporación durante diferentes años, tal como lo parafraseó Mayo ( 1933) hace más o menos 90 años; por esta razón, cuando en años recientes, Jaramillo ( 2005) planteaba que las empresas que no cuentan con un área para los procesos de gestión de talento humano, siendo los más complejos la inducción y la formación, el gerente debe encargarse de orientar a sus empleados, para así no provocar una disminución en la competitividad, hecho que de manera implícita y explícita nos dice que los liderazgos desde las altas directivas son fundamentales a la hora de alcanzar el éxito empresarial.

### **Marco legal**

Con el fin de garantizar la propuesta del área de gestión humana, se exponen normas, decretos para el cumplimiento de esta.

Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 artículo 2, sistema de capacitación, recurso con el propósito de generar en los empleados una mayor capacidad de aprendizaje y aumentar la eficiencia y la eficacia de estos. Con ello se busca contribuir al fortalecimiento de cada trabajador y promover su desarrollo integral, además de ello aumenta el compromiso de estos con las políticas y objetivos de esta.

Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 artículo 7 programas de inducción y reinducción cada entidad está en la debida obligación de incluir estos programas de inducción, reinducción, capacitación con el propósito de fortalecer el conocimiento y estimular el aprendizaje tanto desarrollo individual como colectivo.

Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 artículo 13, sistema de estímulos para los empleados, disposición legal y programas de bienestar, desarrollo y bienestar para los colaboradores durante su labor y cumplimiento adecuado de resultados empresariales.

Amparados siempre en la constitución política de Colombia, artículo 25 menciona que el trabajo es un derecho además de ser una obligación social. Teniendo en cuenta que toda persona tiene derecho a un trabajo y de gozarlas unas escenarios dignos y justos.

En el código sustantivo del trabajo menciona que la finalidad de este es la de lograr la justicia de las relaciones que nacen entre empleadores y colaboradores, de acuerdo a un orden de combinación económica y moderación social.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación Descriptiva**

Este proyecto de grado se realiza bajo una metodología de investigación de tipo descriptivo, Su enfoque consiste en “realizar un informe detallado sobre el fenómeno de estudio, sus características y configuración. No le importan ni las causas, ni las consecuencias de este, solamente quiere tener una visión clara para entender su naturaleza”. La investigación descriptiva se puede utilizar de múltiples maneras y por muchas razones. (Questionpro, s.f.)

El método de investigación a utilizar en este estudio es cuantitativo mediante una encuesta, ya que es el más eficaz para realizar una investigación de tipo descriptivo, este método permite la recolección objetiva de datos numéricos y valores. El objetivo es poder medir a través de resultados los porcentajes de la calidad de vida laboral de la Cooperativa Cosurca y poder validar la necesidad de la propuesta del departamento de gestión de talento humano.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio son los trabajadores de la Cooperativa Cosurca, la encuesta será aplicada de manera aleatoria a 15 trabajadores (correspondiente al 50% de los colaboradores que trabajan en la sede principal).

### **Materiales y métodos**

La encuesta es uno de los métodos cuantitativos más utilizados en la investigación para la recolección de datos, consiste en hacer una serie de preguntas específicas en un orden forma preestablecido. En la actualidad existen varias formas de realizar encuestas, una de las más novedosas que crece cada vez más son las encuestas vía email o página web, el acceso a la internet es una herramienta indispensable para la comunicación dentro y fuera de la empresa, por

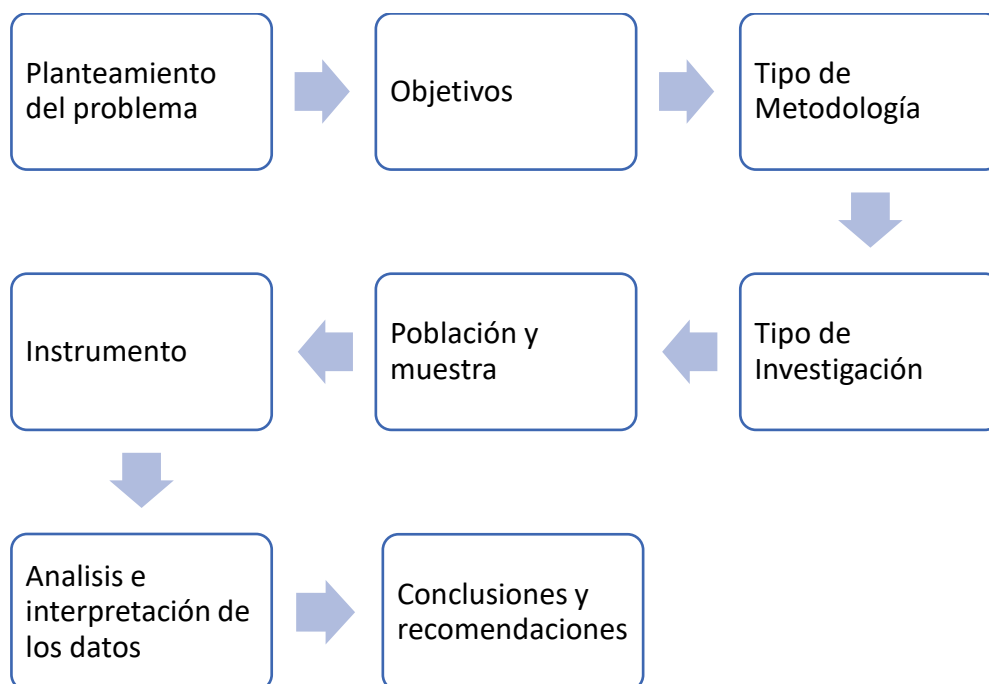
ende, los trabajadores cuentan con acceso a la red por lo que es mucho más práctico y económico la recolección de los datos. Este modelo permite identificar el grado de importancia que tiene la propuesta del área de Gestión de Talento Humano para los colaboradores de la Cooperativa Cosurca, identificar características básicas del ambiente laboral y sugerencias de parte de los trabajadores.

Para la elaboración de la encuesta se utilizará herramientas tecnológicas y digitales como computadores portátiles y celulares inteligentes para mayor facilidad en cuanto a recolección de la información, análisis e interpretación.

A continuación, en la figura 1, se muestra el diagrama metodológico el cual brinda a detalle los procesos para llevar a cabo la investigación de la Cooperativa.

### Figura 1

*Diagrama metodológico.*



Fuente: Elaboración Propia.

### Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir de la investigación cuantitativa a través de una encuesta:

Se preguntó a los colaboradores ¿Cuánto tiempo llevan laborando en la Cooperativa Cosurca? y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 1**

*Respuesta pregunta número 1*

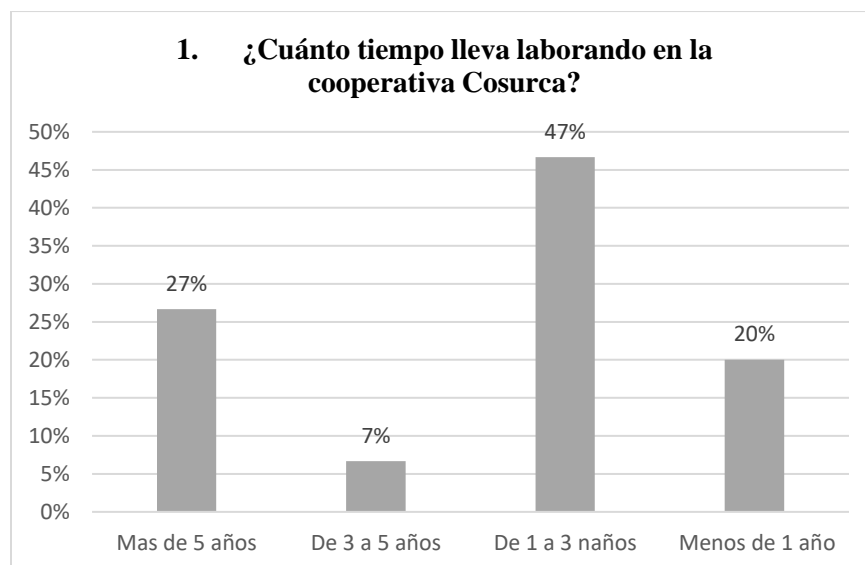
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Más de 5 años	4	27%
De 3 a 5 años	1	7%
De 1 a 3 años	7	47%
Menos de 1 año	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 1, que se realizó se indica la rotación del personal y experiencia de los trabajadores de la Cooperativa Cosurca, lo cual está relacionado con la productividad de la empresa y la satisfacción del personal.

## Figura 2

### Respuestas pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 2, se puede observar que un 47% de los empleados lleva laborando en la Cooperativa dentro de 1 a 3 años, lo que indica que son empleados nuevos y que, de acuerdo a lo inicialmente expuesto, esta es una problemática que causa inestabilidad, un 27% lleva más de 5 años laborando estables.

A continuación, se presenta la pregunta 2 ¿De las siguientes actividades para vinculación de personal, cuales conoce que realiza la Cooperativa Cosurca?

## Tabla 2

### Respuesta pregunta número 2

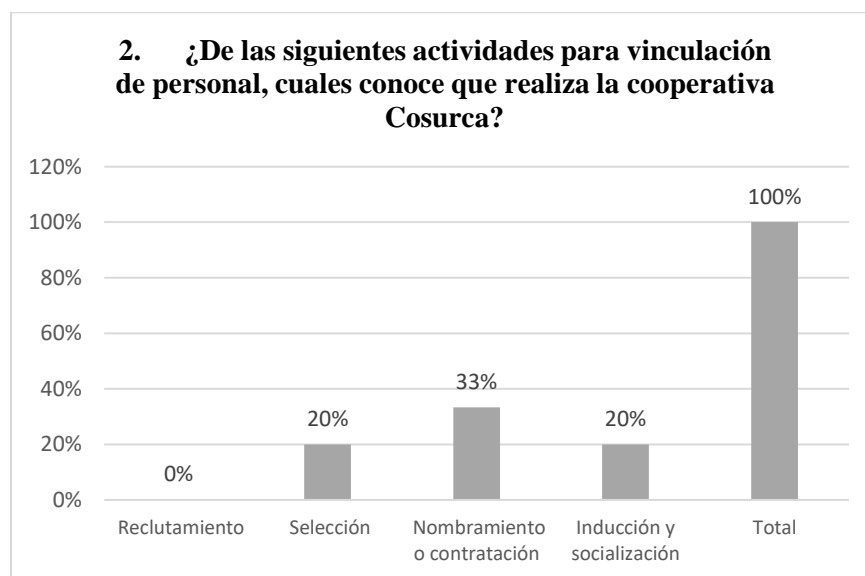
Respuestas	Frecuencia	%
Reclutamiento	0	0%
Selección	3	20%
Nombramiento o contratación	5	33%
Inducción y socialización	3	20%
Ninguno	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la pregunta 2, el correcto proceso de vinculación del personal es de gran importancia para la adquisición de trabajadores talentosos y con habilidades que pueden aportar mucho a la Cooperativa.

### Figura 3

Respuestas pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 3, un 0% menciona que no se realiza reclutamiento, un 20% responde que se realiza inducción y socialización durante la vinculación, sobresaliendo que el 33% responde nombramiento o contratación, lo cual preocupa que la empresa omita estas actividades en la Cooperativa incrementando el nivel de perfiles no idóneos o con las capacidades requeridas.

A continuación, en la tabla 3 se realizó la siguiente pregunta a los empleados ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la Cooperativa Cosurca?

**Tabla 3**

*Respuesta pregunta número 3*

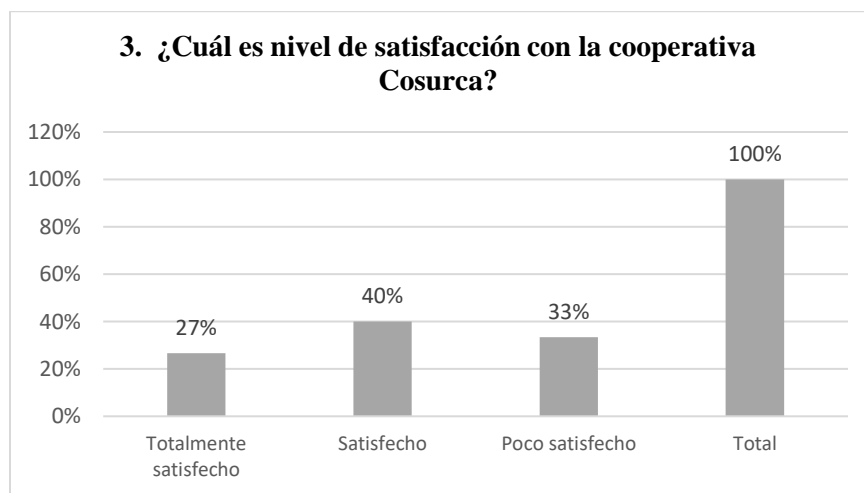
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente satisfecho	4	27%
Satisfecho	6	40%
Poco satisfecho	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Con la pregunta 3, se demostró que los empleados de la Cooperativa Cosurca están poco satisfechos, teniendo en cuenta que un trabajador satisfecho con su trabajo va obtener mayor rendimiento y sentido de pertenencia por la empresa donde labora.

**Figura 4**

*Respuestas pregunta 3*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo, con la figura 4, el 27% totalmente satisfecho, 40% satisfecho, un 33% poco satisfecho identificando el grado de poco agrado con el que se labora dentro de esta.

En la tabla 4, se realiza la siguiente pregunta: si su respuesta es poco satisfecha, seleccione los motivos.

**Tabla 4**

*Respuesta pregunta número 4*

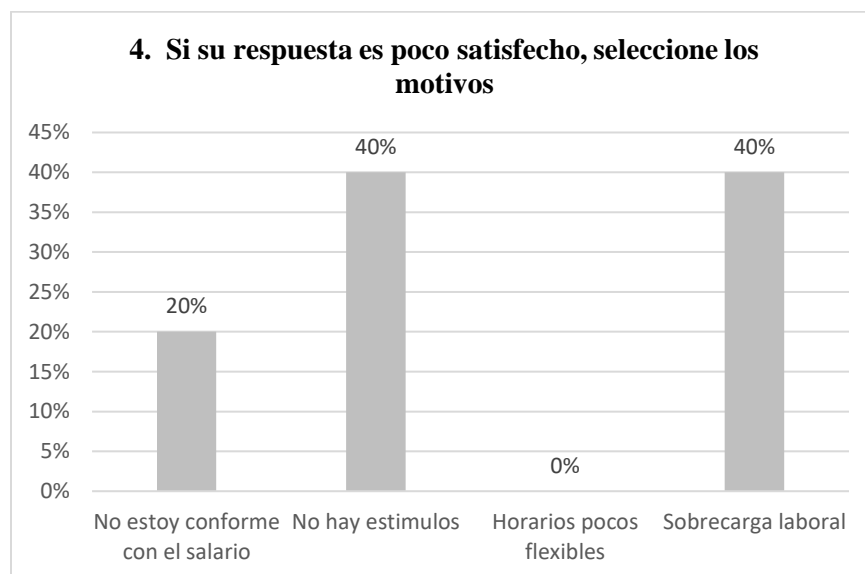
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No estoy conforme con el salario	1	20%
No hay estímulos	2	40%
Horarios pocos flexibles	0	0%
Sobrecarga laboral	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 4, se establecen los motivos por el cual, el trabajador no se encuentra satisfecho con su trabajo, por tanto, permite tomar decisiones que garanticen no solo retener al personal sino atraer a nuevos talentos.

**Figura 5**

*Respuestas pregunta 4*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, se evidencia que el 20% de los colaboradores no están conforme con el salario, el 40% dice que no hay estímulos y el 40% dice que hay sobre carga laboral, con esta evidencia se logra entender porque los empleados se encuentran en poco clima laboral e insatisfechos.

En la tabla 5, se presenta la pregunta que se realizó a los colaboradores ¿Las funciones de su cargo están directamente relacionadas con su perfil?

**Tabla 5**

*Respuesta pregunta número 5*

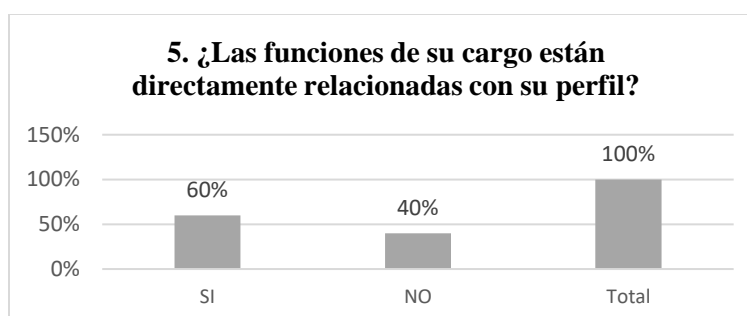
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	9	60%
NO	6	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la pregunta 5, se conoció las funciones de los cargos permiten identificar las responsabilidades y actividades que deben desempeñar los empleados, por lo tanto, es necesario que los empleados cumplan el rol para lo cual fueron contratados y de esta manera se puede evaluar el desempeño laboral.

**Figura 6**

*Respuestas pregunta 5*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la pregunta 5, se identifica que en relación a las funciones de sus cargos dentro de la organización el 60% manifestó que si está relacionado con su perfil y el 40% dice que su cargo no tiene ninguna relación con su perfil.

Se realizó la siguiente pregunta tal como se muestra en la tabla 6 ¿Cuáles de las siguientes actividades que realiza la Cooperativa conoce?

**Tabla 6**

*Respuesta pregunta número 6*

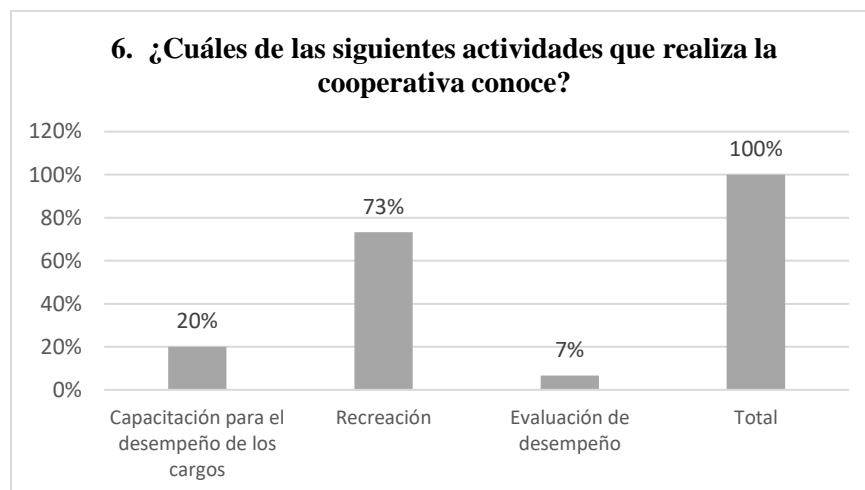
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Capacitación para el desempeño de los cargos	3	20%
Recreación	11	73%
Evaluación de desempeño	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 6, muestra los resultados donde se identifica que las actividades dirigidas al personal como: las capacitaciones, aporte a la recreación, incentivos financieros y no financieros, evaluación del desempeño son necesarias para tener un personal no solo satisfecho sino con las habilidades y destrezas para los cargos que fueron contratados, permitiendo crecer y ser más competitivos en el mercado.

## Figura 7

### Respuestas pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 7, los colaboradores responden que frente al conocimiento de actividades que realiza la Cooperativa, el 20% manifestó conocer la capacitación para el desempeño de los cargos, el 73% actividades de recreación y el 7% sobre la evaluación de desempeño.

En la tabla 7, se presenta la respuesta que dan los colaboradores a la pregunta ¿Cómo define el ambiente laboral dentro de la Cooperativa Cosurca?

## Tabla 7

### Respuesta pregunta número 7

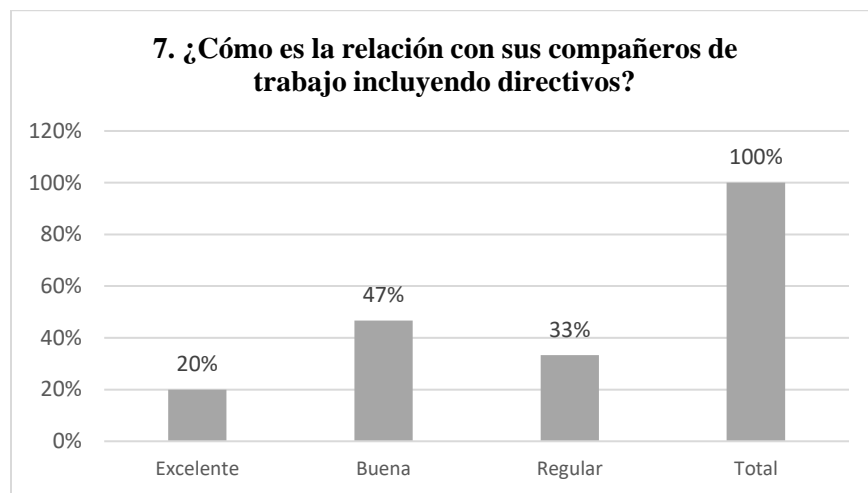
Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	3	20%
Buena	7	47%
Regular	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente: Elaboración propia

Lograr tener un buen clima laboral en la Cooperativa debe volverse una necesidad ya que este permite tener un personal motivado y feliz en su centro de trabajo, fomentando la innovación y sentido de pertenencia por la empresa.

### Figura 8

Respuestas pregunta 7



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La respuesta de la figura 8, demuestra que dentro de la empresa los empleados no tienen una excelente relación laboral ya que un 20% responde excelente, 47% buena y un 33% responde que es regular, reconociendo que la Cooperativa debe intervenir por medio de capacitaciones o diferentes actividades para fortalecer los lazos de comunicación e interacción de todos los empleados.

La tabla 8, presenta las respuestas obtenidas por los colaboradores de Cosurca, con la siguiente pregunta ¿Cómo define el ambiente laboral dentro de la Cooperativa Cosurca?

**Tabla 8**

*Respuesta pregunta número 8*

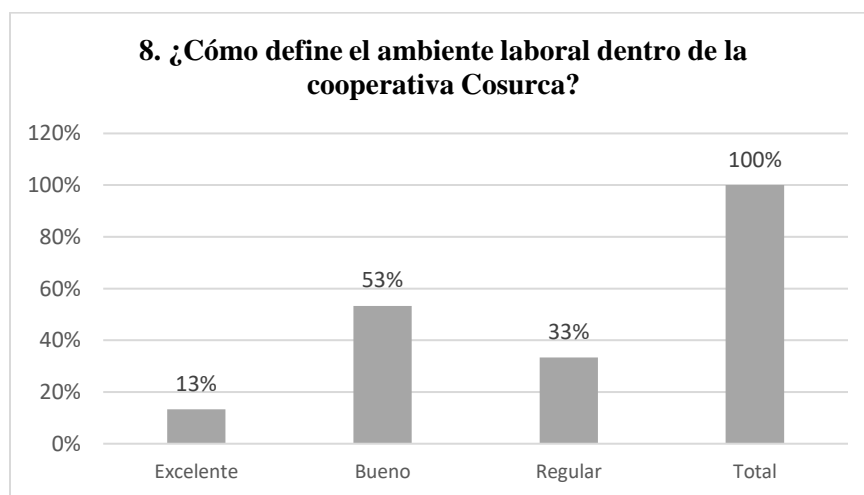
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	2	13%
Bueno	8	53%
Regular	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se mide el ambiente laboral el cual está dado por las relaciones entre trabajador - empleador y trabajador - trabajador, la iluminación, la higiene laboral, entre otros.

**Figura 9**

*Respuesta pregunta 8*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La figura 9, explica que la percepción del 53% de los encuestados es que el ambiente laboral es bueno, la mitad de los colaboradores así lo consideran, se debe trabajar en el 33% que considera regular el ambiente laboral, para poder avanzar hacia una mejora empresarial.

A continuación, en la tabla 9, se conocen las respuestas de colaboradores de la Cooperativa con la pregunta ¿Ha recibido incentivos por su desempeño laboral?

**Tabla 9**

*Respuesta pregunta número 9*

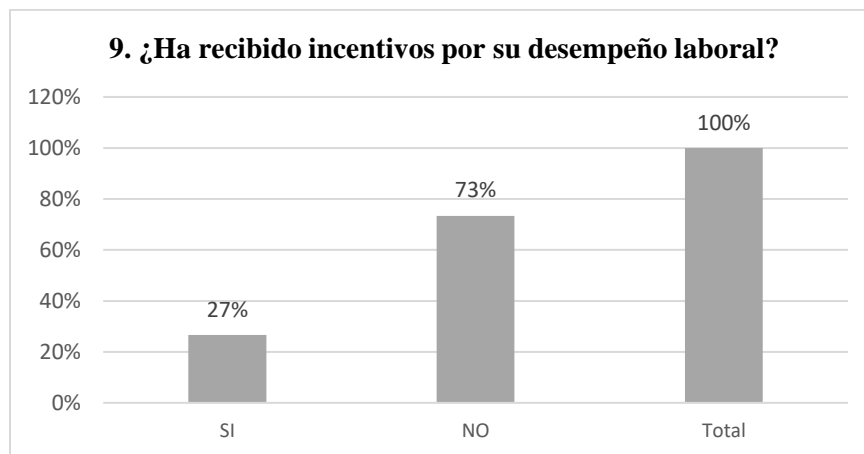
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La tabla 9, determina que los trabajadores de la Cooperativa Cosurca no reciben incentivos por su desempeño laboral, lo cual permite inferir acerca de la motivación laboral y productividad de la empresa.

**Figura 10**

*Respuestas pregunta 9*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La figura 10, explica que un alto porcentaje de los encuestados, el 77%, no ha recibido incentivo alguno por su desempeño laboral, por lo que se debe trabajar en la realización de reconocimientos e incentivos para mejorar su rendimiento y motivación.

La tabla 10, obtiene los resultados de la pregunta: ¿Usted cree que las compensaciones e incentivos son importantes para su desempeño laboral?

**Tabla 10**

*Respuesta pregunta número 10*

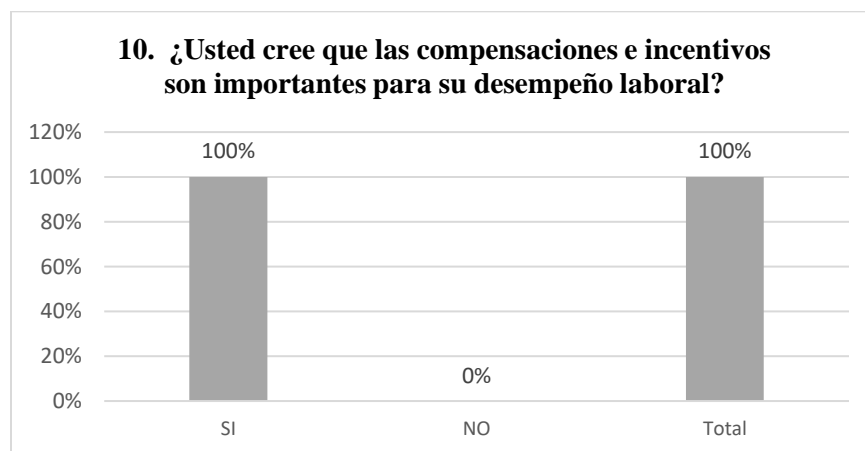
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 determina si la Cooperativa Cosurca cuenta con programa de compensación e incentivos y si los trabajadores consideran que son necesario para su desempeño laboral.

**Figura 11**

*Respuestas pregunta 10*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de la figura 11, los encuestados el 100% considera que son importantes las compensaciones e incentivos para mejorar su desempeño, por lo anterior el departamento de talento humano dentro de sus principales planes debe considerar el programa de compensación e incentivos para lograr un fortalecimiento eficaz en la productividad de la empresa.

La tabla 11, obtiene la respuesta de una pregunta importante para los colaboradores ¿cree usted que es necesario que la Cooperativa Cosurca implemente el departamento de gestión de talento humano?

**Tabla 11**

*Respuesta pregunta número 11*

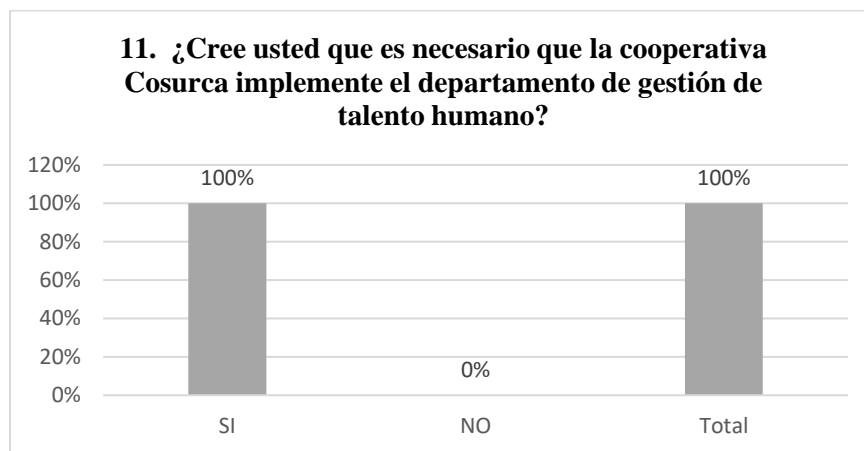
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, permite tener la percepción de los empleados en cuanto a la necesidad de proponer un área de talento humano en la Cooperativa Cosurca.

**Figura 12**

*Respuestas pregunta 11*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la figura 12, de los colaboradores encuestados el 100% considera necesario la creación del departamento de gestión de talento humano para la Cooperativa, lo que significa que la propuesta es viable, además las actividades a desarrollar inicialmente por el departamento es lograr un nivel de satisfacción total en cuanto a la calidad de

vida laboral de los trabajadores, por ejemplo, una remuneración total, capacitación a todo los colaboradores y otros aspectos donde hay un nivel de insatisfacción.

De los colaboradores encuestados el 27% llevan más de 5 años laborando en la Cooperativa, el 47% de 1 a 3 años y el 20% menos de un año, a la pregunta sobre el proceso de vinculación de personal ninguno de los encuestados conoce que la Cooperativa realice todos los pasos mencionados para el ingreso de nuevos empleados. El 27% manifiesta haber recibido incentivos por su desempeño y un 73% no, lo cual indica que la empresa no cuenta con un programa de compensación e incentivos para la retención de los colaboradores y su desempeño, por lo siguiente se manifiesta la importante el programa de incentivos y compensación. El nivel de satisfacción y el ambiente laboral es bueno, finalmente el 100% de los colaboradores creen que es necesario que la Cooperativa Cosurca cree y ponga en marcha el departamento de gestión de talento humano para optimizar la producción y mejorar la calidad de vida laboral a sus empleados.

A continuación, se realiza el diseño de la propuesta de cómo queda organizada el área de gestión humana en la Cooperativa Cosurca.

### Figura 13

#### Diseño del área de Gestión Humana



Nota. Fuente: Elaboración propia

En la figura 13, se muestra la propuesta del orden y las estrategias o puntos que se deben tener en cuenta para una adecuada selección y reclutamiento, además de contar con programa de compensaciones y evaluación de desempeño.

## Conclusiones

Se concluye en un 100% la necesidad de la propuesta del área de gestión humana para la empresa Cosurca, con el objetivo de mejorar la productividad de los colaboradores ya que el análisis de la encuesta muestra la clara insatisfacción del personal, bajo clima laboral, afectando la salud de estos, además de que la empresa desconoce de la importancia de realizar actividades de vinculación dentro de su proceso de contratación, lo cual aumenta los índices de inestabilidad del personal dentro de la Cooperativa ya que para un porcentaje sus actividades no corresponden, lo que genera desmotivación del personal.

El desarrollo del proyecto permitió verificar los aspectos que se deben tomar en cuenta durante la propuesta del área, resaltando las necesidades que requieren los empleados, se llega a la conclusión de que la Cooperativa Cosurca debe implementar el área y llevarse a cabo estrategias que permitan la permanencia y satisfacción laboral tal como lo indica la ley.

Finalmente se motiva al personal administrativo y financiero de la Cooperativa Cosurca a implementar el área de recurso humano, ya que este traerá grandes beneficios no solo para los empleados sino también para la Cooperativa. Entre los beneficios están: aumento de productividad de los trabajadores, optimización de los procesos, aumento de la rentabilidad y utilidades de la Cooperativa, mejoramiento del clima laboral, optimización de procesos, entre otros.

## **Recomendaciones**

Importante que la empresa implemente el área de gestión humana de acuerdo a como se menciona en el Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 artículo 13, sistema de estímulos para los empleados, disposición legal y programas de bienestar, desarrollo y bienestar para los colaboradores durante su labor y cumplimiento adecuado de resultados empresariales.

Ya que con esta propuesta se disminuye la insatisfacción laboral, aumento el buen clima laboral mejorando el apoyo de trabajo en equipo, incrementa la productividad laboral, evita la ausencia laboral, además de que las relaciones interpersonales se afiancen con una mejor comunicación a través de capacitaciones, recalcando la importancia de la motivación de los empleados a través de diferentes beneficios e incentivos y pausas activas.

Cada nuevo empleado debe tener conocimiento acerca de una adecuada inducción luego de su selección y conocer sus actividades dentro de la empresa, con el propósito de prevenir insatisfacción en la empresa, se recomienda una evaluación trimestral para conocer el grado de evolución de los empleados con la aplicación de nuevas estrategias como las capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de tiempo y habilidades logrando que las evaluaciones de desempeño laboral sean un éxito, denotando que la propuesta de una área de recursos humanos lograra mayores avances empresariales como reducción de costos para la selección de personal.

## Referencias Bibliográficas

- Calderón, Lorena (2021). Gestión del Talento Humano: Concepto estratégico empresarial para afrontar los retos del Presente y futuro, Universidad Militar Nueva Granada,  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38425/CalderonRiveraLorena2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20se%20refiere%20como%20un%20proceso,vienen%20implementando%20permiten%20construir%20un>
- Cazorla, Fabián Marcelo; Alarcón, Gema. (2017). La gestión del Talento Humano de la estación de servicio Oriental y su incidencia en la atención al cliente durante el período 2013 (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3909>
- Diaz, L. H. (2013). *Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. . Obtenido de Observatorio de la economía latinoamericana, :  
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664848793&Signature=Copqs9CCbatjF7pmEC8Z-G-HgDR9CHqRk4eiqsKTKVBMwzIGP-i4FPHWWZpLHnChTyIsOvoQk1FcOq~NN694V0~GsuLHvvyk2KV1~H9CA3Qi531U4GD3-1dfODJmZVYzq0KzKoIFOp5>
- García, Mónica (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual (Artículo tipo 2: de reflexión). Universidad del Valle,  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>.

González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (pp. 329- 339)

[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a).

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. Advocatus, 14(28).

(pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>.

Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>.

Miranda Hoyes, Danahe. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado en 03 de octubre de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es).

Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>.

Noguera Rocero, J. (2015). La Gestión del Talento Humano en las empresas colombianas: una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO\\_PARA%20imprimir.pdf;jsessionid=D46823976CA0168EEDAA0D5AEB72FBCE?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf;jsessionid=D46823976CA0168EEDAA0D5AEB72FBCE?sequence=2)

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107- 140) <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>.

Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20>

alento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20per  
sonal.pdf

pública, F. (5 de Agosto de 1998). *Gestor normativo*. Obtenido de Funcion pública :

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB.

(pp. 142-188). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

Romero, A. M. (2022). *Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*.

[Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>.

## Anexos

### Anexo A. Diseño de encuesta

#### Encuesta

Implementación del departamento de Gestión de Talento Humano para el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores de la cooperativa Cosurca.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa Cosurca?  
 Menos de 1 año \_\_\_\_\_  
 De 1 a 3 años \_\_\_\_\_  
 De 3 a 5 años \_\_\_\_\_  
 Más de 5 años \_\_\_\_\_
2. ¿De las siguientes actividades para vinculación de personal, cuales conoce que realiza la cooperativa Cosurca?  
 Reclutamiento \_\_\_\_\_  
 Selección \_\_\_\_\_  
 Nombramiento o contratación \_\_\_\_\_  
 Inducción \_\_\_\_\_  
 Socialización \_\_\_\_\_  
 Ninguno \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es nivel de satisfacción con la cooperativa Cosurca?  
 Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_  
 Satisfecho \_\_\_\_\_  
 Poco satisfecho \_\_\_\_\_
4. Si su respuesta es poco satisfecho, seleccione los motivos  
 No estoy conforme con el salario \_\_\_\_\_  
 No hay estímulos \_\_\_\_\_  
 Horarios poco flexibles \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_
5. ¿Las funciones de su cargo están directamente relacionadas con su perfil?  
 Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles de las siguientes actividades que realiza la cooperativa conoce?  
 Capacitación para el desempeño de los cargos \_\_\_\_\_  
 Recreación \_\_\_\_\_  
 Evaluación de desempeño \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo incluyendo los directivos?  
 Excelente \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo define el ambiente laboral dentro de la cooperativa Cosurca?  
 Excelente \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_
9. ¿Ha recibido incentivos por su desempeño laboral?  
 Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_
10. ¿Usted cree que las compensaciones e incentivos son importantes para su desempeño laboral?  
 Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_
11. ¿Cree usted que es necesario que la cooperativa Cosurca implemente el departamento de gestión de talento humano?  
 Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_