

**Diagnóstico y mejora de la gestión del talento humano en Coomprocar; análisis de perfiles,
cargos y formación por competencias para la optimización organizacional**

Sandra Milena Pardo Torrez

Edinson Yesid Urbina Buitrago

Eliana Patricia Cagua Peñaranda

Jordan Smith López Díaz

Yessica Marcela Quintero Lozano

Asesora

Viviana Inés Morelo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a mi querida madre Miriam, mi querido padre Henry y mi querida hermana Dayana, quienes han sido testigos de mi esfuerzo en cada meta propuesta, mi mayor apoyo incondicional, inspiración constante y fortaleza a lo largo de mi vida académica. Edinson Yesid Urbina Buitrago

Dedico este proyecto a mi familia, por ser mi apoyo incondicional; a mis padres, por su amor y enseñanzas; a mi compañero de vida e hijos, por estar siempre conmigo; y a mí misma, por no rendirme y creer en mis capacidades. Eliana Patricia Cagua Peñaranda

Dedico este logro a Dios, quien ha sido mi guía, fuerza y fuente de inspiración. A mi esposo e hijos, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi razón para seguir adelante. A mi familia, mis padres, mis abuelos y mis hermanos, por estar siempre a mi lado, demostrando que los sueños se alcanzan con trabajo y perseverancia. Sandra Milena Pardo Torrez

Dedico este proyecto a mi querido hijo Alex Santiago López, la luz de mi vida y mi mayor inspiración. A mi madre, mi apoyo incondicional y ejemplo de fortaleza y resiliencia. A mi amada familia, por ser refugio y pilar en los momentos difíciles. Gracias por creer en mí, y apoyarme a seguir mis sueños, con mucho amor y gratitud. Jordán Smith López Díaz

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi madre, mi padre y mi hermana por su amor, confianza y aliento permanente. También agradezco a mis tutores y compañeros de estudio por sus aportes y colaboración durante el desarrollo de este proyecto. Edinson Yesid Urbina Buitrago.

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza y sabiduría para realizar este proyecto; a mis tutores, por su guía y compromiso; a mis compañeros, por su apoyo y compañerismo; y a todas las personas e instituciones que hicieron posible este logro. Eliana Patricia Cagua.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por iluminar mi camino y darme la fortaleza para superar los retos que se han presentado a lo largo de este proceso. A mi familia, mis padres, mis abuelos, mis hermanos, mis amigas, quienes han sido mi pilar de apoyo incondicional, enseñándome que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A la UNAD, por brindarme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente. Sandra Milena Pardo Torrez.

Agradezco en primer lugar a Dios, mi fuente principal de fuerza y luz en mi camino. A mi hijo, Alex Santiago, por darme un propósito cada día para cumplir mis sueños. A mi mamá, Martha Patricia por creer siempre en mí, tenerme en sus oraciones y por todo su esfuerzo. A mi hermana Lizeth Paola, por acompañarme y motivarme siempre. Y a mi familia y todos mis seres queridos, cuya presencia me da siempre impulso. Jordan Smith López Diaz

Resumen

El presente estudio analiza la gestión del talento humano en la Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita – COOMPROCAR, con el fin de identificar las principales deficiencias organizativas que afectan su rendimiento operativo y administrativo. Se evidencian problemas como la asignación inadecuada de cargos, la falta de formación técnica y la ausencia de procesos de evaluación y liderazgo. A partir de un enfoque cualitativo, se propone un diagnóstico integral de la estructura organizacional, la correspondencia entre perfiles y funciones, y un plan de formación por competencias. Los hallazgos permiten diseñar estrategias de mejora orientadas a optimizar la eficiencia, el clima organizacional y la sostenibilidad institucional, en coherencia con los principios del sector solidario.

Palabras Clave: Gestión, planificación, competencias, organizacional, cooperativa.

Abstract

This study analyzes human talent management at the Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita – COOMPROCAR, in order to identify the main organizational deficiencies affecting its operational and administrative performance. Issues such as inadequate job assignments, lack of technical training, and absence of evaluation and leadership processes are evident. Using a qualitative approach, the research develops a comprehensive diagnosis of the organizational structure, the alignment between staff profiles and functions, and a competency-based training plan. The findings lead to improvement strategies aimed at optimizing efficiency, organizational climate, and institutional sustainability, in alignment with the principles of the solidarity sector.

Keywords: management, planning, competencies, organizational, cooperative.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	11
Justificación de la Investigación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes	14
Marco Teórico.....	15
Marco Legal	16
Metodología de Investigación.....	17
Resultados	19
Conclusiones	26
Recomendaciones	28
Referencias Bibliográficas	30
Apéndices.....	31

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Plan Estructurado</i>	19
Tabla 2 <i>Adecuación de Cargo</i>	21
Tabla 3 <i>Competencias y Desempeño</i>	22
Tabla 4 <i>Necesidades de Formación</i>	23

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Pregunta 1 Área de Trabajo</i>	31
Apéndice B <i>Pregunta 2 Cargo Desempeñado</i>	32
Apéndice C <i>Pregunta 3 Antigüedad en el Cargo</i>	33
Apéndice D <i>Pregunta 4 Nivel Educativo</i>	34
Apéndice E <i>Pregunta 5 Claridad de las Funciones</i>	35
Apéndice F <i>Pregunta 6 Acceso al Manual de Funciones</i>	36
Apéndice G <i>Pregunta 7 Formación y Experiencia</i>	37
Apéndice H <i>Pregunta 8 Orientación y Capacitación</i>	38
Apéndice I <i>Pregunta 9 Retroalimentación</i>	39
Apéndice J <i>Pregunta 10 Volumen de Tareas</i>	40
Apéndice K <i>Pregunta 11 Capacitaciones</i>	41
Apéndice L <i>Pregunta 12 Habilidades de Liderazgo</i>	42
Apéndice M <i>Pregunta 13 Oportunidades de Formación</i>	43
Apéndice N <i>Pregunta 14 Aportes Personales</i>	44
Apéndice Ñ <i>Pregunta 15 Interés en Capacitaciones</i>	45
Apéndice O <i>Pregunta 16 Sugerencias de Mejora</i>	46

Introducción

La gestión del talento humano constituye un eje estratégico fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en entornos cooperativos, donde la eficiencia operativa y la cohesión institucional son determinantes para el logro de objetivos colectivos, la Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita – COOMPROCAR, reconocida por su liderazgo regional en la comercialización de cacao, enfrenta actualmente serias deficiencias en la administración de su capital humano; la inadecuada asignación de cargos, la falta de perfiles técnicos acordes a las funciones, la carencia de liderazgo y la ausencia de procesos sistemáticos de evaluación y formación han comprometido significativamente su rendimiento operativo y administrativo.

Estas debilidades en la estructura organizativa han generado sobrecargas funcionales, reducción en la eficiencia de los procesos y un entorno laboral poco estimulante, lo que limita el alcance estratégico de la cooperativa y pone en riesgo su competitividad, frente a este panorama, se hace imprescindible diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano que permita diagnosticar, planificar y optimizar el desempeño del personal, en coherencia con los principios cooperativos, la misión institucional y las exigencias del entorno agroempresarial.

La presente investigación tiene como finalidad analizar la gestión del talento humano en COOMPROCAR, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a incrementar la eficiencia de la organización; para ello, se formula un estudio detallado de la estructura de cargos, la correspondencia entre los perfiles profesionales del personal y los requerimientos establecidos para cada puesto, así como la identificación de necesidades formativas centradas en competencias técnicas, administrativas y de liderazgo.

Se plantea como primer paso el análisis de la estructura organizacional actual, evaluando los cargos existentes y las funciones asignadas, con el fin de determinar su alineación con las necesidades reales de la entidad, posteriormente, se examinará la adecuación entre los perfiles del talento humano y las exigencias de sus respectivos cargos, buscando detectar desajustes que puedan obstaculizar el desempeño eficiente, finalmente, se diseñará un plan de formación por competencias, que potencie el desarrollo profesional del personal y fortalezca la gestión organizacional, promoviendo así una mejora continua y sostenible en el contexto cooperativo.

Planteamiento del Problema

La Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita – COOMPROCAR, fundada formalmente en 1999, ha demostrado una destacada trayectoria en el fortalecimiento de la producción y comercialización de cacao fino de sabor y aroma, convirtiéndose en una organización reconocida a nivel regional por su enfoque solidario, sostenible y de integración comunitaria. Sin embargo, a pesar de su crecimiento, en los últimos años se han evidenciado serias deficiencias en la gestión del talento humano, que comprometen la eficiencia operativa y administrativa de la organización.

Uno de los problemas más notorios es la inadecuada asignación de cargos estratégicos a personal que no cuenta con la formación técnica ni profesional necesaria para el ejercicio de sus funciones. El cargo de Tesorero, por ejemplo, fue asignado en 2019 a un ex operario reubicado por motivos de salud, quien no posee formación contable ni dominio suficiente de herramientas como Excel o el software contable utilizado. Esta situación ha generado una sobrecarga en el área administrativa, en especial para la auxiliar contable, quien tampoco cuenta con formación en contabilidad y asumió el cargo de manera improvisada tras la renuncia de su antecesora.

A esta problemática se suma la falta de liderazgo en el área comercial, donde el actual responsable no cuenta con habilidades en gestión de personal, lo que ha impactado el rendimiento del equipo de operarios. Además, se han identificado casos como el de un operario con contrato indefinido que ha permanecido en una zona de confort, sin mayores exigencias ni seguimiento de su desempeño, lo cual refleja ausencia de evaluación y control del recurso humano.

Justificación de la Investigación

En el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan entornos altamente competitivos y cambiantes, contar con un plan estratégico de talento humano se ha convertido en una necesidad prioritaria. La planificación adecuada de perfiles, la asignación eficiente de funciones y la formación por competencias son elementos esenciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, especialmente en entidades como COOMPROCAR, cuyo éxito depende en gran medida del compromiso y desempeño de su capital humano.

La presente investigación es relevante porque permite identificar las brechas existentes entre los perfiles actuales del personal y los requerimientos reales de los cargos, evidenciando cómo la ausencia de una planeación estructurada ha generado impactos negativos tanto operativos como administrativos. Desde una perspectiva teórica, el estudio aporta a la comprensión de los desafíos que enfrentan las organizaciones solidarias en materia de gestión humana; desde una perspectiva práctica, brinda herramientas para fortalecer la estructura interna de la cooperativa mediante un diagnóstico claro y una propuesta de mejora alineada con principios de eficiencia, equidad y desarrollo organizacional.

Este trabajo contribuirá no solo al fortalecimiento institucional de COOMPROCAR, sino también a generar un modelo replicable para otras organizaciones del mismo sector, que buscan profesionalizar su gestión del talento humano y mejorar su desempeño a través de prácticas responsables y sostenibles.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano en COOMPROCAR con el fin de identificar oportunidades de mejora que optimicen su eficiencia administrativa y operativa, a través del estudio de la estructura de cargos, la adecuación de perfiles y la formación en competencias clave.

Objetivos Específicos

Analizar la estructura organizacional actual de COOMPROCAR en relación con los cargos, funciones y competencias del personal.

Evaluar el grado de correspondencia entre los perfiles profesionales del personal y los requisitos establecidos para los cargos que ocupan.

Diseñar un plan de formación enfocado en competencias técnicas, administrativas y de liderazgo, orientado a fortalecer el desempeño del talento humano y contribuir a una gestión organizacional más eficiente.

Antecedentes

La planificación del talento humano se ha consolidado como una función estratégica dentro de las organizaciones modernas, debido a su impacto directo en la productividad, la competitividad y el desarrollo organizacional. A nivel global, este enfoque ha ganado relevancia desde la década de los 90, cuando la gestión del recurso humano dejó de ser vista únicamente como un área operativa para convertirse en un eje central de la planeación estratégica empresarial. En Colombia, este cambio ha sido especialmente visible en organizaciones del sector solidario, como las cooperativas, donde el desarrollo del talento humano es clave para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de su misión social.

En el caso de la Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita – COOMPROCAR, la evolución de su estructura organizacional ha estado marcada por decisiones reactivas en la asignación de cargos, muchas veces sin una evaluación previa de perfiles, competencias o necesidades formativas. La ausencia de una política clara de planificación del talento humano ha generado sobrecargas funcionales, dificultades operativas y desmotivación entre los empleados. Situaciones como la improvisación en cargos estratégicos, la falta de procesos de formación continua y el escaso acompañamiento al personal reflejan un problema estructural que ha ido creciendo con el tiempo y que hoy afecta tanto el clima laboral como el rendimiento organizacional. Es por ello que se hace necesario estudiar este fenómeno a profundidad, para diseñar estrategias que permitan alinear las capacidades del personal con las metas institucionales y las exigencias del entorno productivo actual.

Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente desde una función operativa hacia un enfoque estratégico centrado en el desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones. Chiavenato (2020) plantea que el talento humano debe ser gestionado como un recurso clave que impulsa la competitividad y el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el éxito de las empresas depende en gran medida de la calidad de los procesos de inducción, entrenamiento, evaluación y formación continua de sus colaboradores.

El diseño de estructuras organizacionales eficientes implica comprender la relación entre los perfiles de los cargos y las competencias requeridas. Alles (2005) sostiene que el enfoque por competencias permite alinear las habilidades individuales con los desafíos estratégicos, asegurando así una mayor productividad y satisfacción laboral.

Para complementar el análisis anteriormente expuesto sobre la situación actual de la Cooperativa COOMPROCAR y su gestión del talento humano, es fundamental integrar un marco teórico sólido que permita sustentar académicamente la problemática identificada. A continuación, se presentan los principales conceptos, subtemas y teorías relacionadas con la planificación del talento humano, la gestión por competencias y el clima organizacional, los cuales sirven como base conceptual para orientar esta investigación. La inclusión de autores reconocidos y enfoques contemporáneos permitirá establecer conexiones entre los hallazgos del diagnóstico organizacional y los fundamentos teóricos que respaldan las estrategias de mejora propuestas.

Marco Legal

En Colombia, la gestión del talento humano está enmarcada en una serie de normas legales y principios constitucionales que regulan la relación laboral, los derechos de los trabajadores y las obligaciones del empleador. Entre las principales disposiciones que sustentan este proyecto, se destacan:

Constitución Política de Colombia (1991): En sus artículos 25, 39 y 53, establece el trabajo como un derecho y una obligación social, protegiendo la dignidad del trabajador y promoviendo el bienestar colectivo.

Código Sustantivo del Trabajo: Define las condiciones de trabajo, contratación, protección social, jornadas laborales, descansos, y normas sobre seguridad y salud en el trabajo.

Ley 1010 de 2006: Previene y sanciona el acoso laboral, promoviendo un entorno organizacional sano y respetuoso.

Ley 789 de 2002: Promueve el empleo y mejora la protección social, incluyendo incentivos para la formación y la empleabilidad.

Ley 1429 de 2010: Conocida como la Ley de Formalización y Generación de Empleo, fomenta la creación de empleo digno y formal.

Estas disposiciones legales respaldan la necesidad de implementar políticas claras de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo profesional del talento humano, con enfoque preventivo, equitativo y participativo.

Metodología de Investigación

Enfoque de la Investigación: Este proyecto adopta un enfoque cualitativo porque busca comprender, desde la experiencia directa de los trabajadores, cómo se vive y gestiona el talento humano en COOMPROCAR. Se analizarán prácticas reales como la asignación de cargos, el liderazgo, la formación y la percepción del clima laboral, lo que permitirá obtener una visión integral del problema desde la voz de quienes lo experimentan. Este enfoque es apropiado porque no se busca medir variables cuantitativas, sino explorar significados, percepciones y procesos organizacionales.

Tipo de Estudio: El tipo de estudio es de caso, centrado exclusivamente en la Cooperativa COOMPROCAR como unidad de análisis. Este diseño permite explorar a fondo las prácticas actuales de gestión humana, sus debilidades y oportunidades de mejora.

Técnicas e Instrumentos: Para recolectar la información se aplicarán entrevistas semiestructuradas a colaboradores de las áreas críticas de la cooperativa. Estas entrevistas permitirán conocer percepciones sobre sus funciones, necesidades de formación y condiciones laborales. También se realizará observación directa del clima laboral, para identificar dinámicas, comportamientos y fortalezas del entorno. Además, se hará un análisis documental de manuales, organigramas y descripciones de cargo, con el fin de comparar la estructura formal con las prácticas reales.

Población y muestra: La población está conformada por 30 colaboradores de COOMPROCAR. Para esta investigación se seleccionará una muestra intencionada de 15 empleados, distribuidos así:

- 4 del área contable
- 2 del área administrativa

- 3 del área de comercialización
- 3 del área de beneficio
- 2 del área de vivero
- 1 del área gerencial

Esta muestra permitirá recopilar información desde distintos niveles de la organización para lograr una visión completa del fenómeno estudiado.

Análisis de la Información: Se empleará análisis temático, categorizando los datos obtenidos a partir de los objetivos específicos de la investigación. Esto permitirá identificar patrones, contradicciones y oportunidades, lo cual fortalecerá la validez de los hallazgos.

Criterios de Rigor: Para asegurar la calidad y credibilidad del estudio se tendrá en cuenta la triangulación de fuentes, la revisión entre pares y la validación de resultados con actores clave de la organización.

Resultados

Análisis de la estructura organizacional

Se evidenció una concentración de funciones en el área contable, sin un departamento de talento humano. Esta desproporción en la carga laboral indica ausencia de planeación estratégica. No existen procesos claros de inducción ni descripciones actualizadas de cargos.

Evaluación de correspondencia entre perfiles y funciones

El promedio en el ítem “formación acorde al cargo” fue de 3.3/5, lo que revela un desajuste moderado entre el perfil de los trabajadores y sus responsabilidades. Se identificó una carencia en el acompañamiento inicial y procesos de retroalimentación.

Diseño del plan de formación por competencias

Tabla 1

Plan estructurado con base en las necesidades expresadas

Módulo	Contenido	Tipo de competencia	Duración	Responsable
1. Contabilidad y Finanzas	Manejo de software contable, Excel, conciliaciones	Técnica	12 horas	Aux. contable / SENA
2. Liderazgo y comunicación	Liderazgo cooperativo, trabajo en equipo	Habilidades blandas / Directiva	8 horas	Gerencia
3. Normativa laboral	Ley laboral básica, derechos y deberes	Administrativa	6 horas	Asesor jurídico
4. Procesos del cacao	Calidad, trazabilidad y transformación	Técnica / Operativa	10 horas	Aliado comercial / Casa Luker

Nota. La tabla presenta un plan de formación diseñado a partir de las necesidades expresadas por el personal en los instrumentos de recolección. Los módulos abordan competencias técnicas, administrativas y blandas, con el fin de fortalecer el desempeño laboral y responder a los retos identificados en las diferentes áreas de la organización.

Resultados completos de la encuesta – Coomprocar (muestra)

Área de trabajo de los encuestados: Se cumplió con la muestra intencionada planteada de 15 colaboradores.

Antigüedad en la cooperativa: Predomina personal con entre 1 y 6 años de antigüedad (73%).

- Menos de 1 año: 1 persona
- De 1 a 3 años: 6 personas
- De 4 a 6 años: 5 personas
- Más de 6 años: 3 personas

Nivel educativo: Más del 50% tienen formación técnica o tecnológica, solo el 27% es profesional.

- Básico: 0 personas
- Técnico: 8 personas
- Tecnólogo: 3 personas
- Profesional: 4 personas

Adecuación del cargo (preguntas tipo Likert de 1 a 5): Se percibe claridad básica en funciones, pero falta acompañamiento y mejor asignación.

Tabla 2*Adecuación de cargo*

Ítem	Promedio	Resultado general
A1 – Funciones claramente definidas	3.6	Media-alta claridad
A2 – Formación acorde al cargo	3.3	Ligero desajuste entre perfil y función
A3 – Recibo orientación en nuevas tareas	3.2	Débil acompañamiento
A4 – Tareas acordes al tiempo y recursos	3.1	Carga de trabajo moderada a alta

Nota. La tabla resume los promedios obtenidos en distintos ítems relacionados con la adecuación del cargo. Los resultados muestran una percepción de claridad funcional relativamente buena, aunque se evidencian oportunidades de mejora en el acompañamiento al personal, la relación entre formación y cargo, y la carga de trabajo.

Competencias y desempeño: La percepción moderada sobre la relación entre perfil y cargo (3.3) muestra que se requieren procesos más técnicos al momento de asignar funciones y cubrir vacantes.

Tabla 3*Competencias y Desempeño*

Ítem	Promedio	Resultado general
C1 – Capacitado técnicamente	3.9	Alta autopercepción de capacidad
C2 – Habilidades blandas (comunicación, equipo)	4.2	Fortalezas interpersonales
C3 – Retroalimentación recibida	2.8	Bajo nivel de seguimiento al desempeño
C4 – Contribución a objetivos claros	3.5	Percepción aceptable del rol en la organización

Nota. Esta tabla presenta la autoevaluación del personal en relación con sus competencias y desempeño. Se destacan fortalezas en habilidades técnicas e interpersonales, mientras que la retroalimentación aparece como un área crítica, evidenciando una necesidad de reforzar los procesos de seguimiento al desempeño.

Necesidades de formación: La baja puntuación en retroalimentación (2.8) evidencia que no hay procesos de evaluación establecidos. Esto podría corregirse con la implementación de una evaluación semestral del desempeño con seguimiento individual.

Tabla 4*Necesidades de Formación*

Ítem	Promedio	Resultado general
F1 – Desea capacitación técnica	4.5	Altísima demanda
F2 – Interés en liderazgo y gestión	4.1	Relevante necesidad
F3 – Cooperativa brinda oportunidades reales	3.0	Percepción neutral-baja

Nota. La tabla muestra un alto interés por recibir capacitación técnica y fortalecer habilidades de liderazgo. Sin embargo, la percepción sobre las oportunidades reales brindadas por la cooperativa se mantiene en un nivel neutral, lo cual representa un área potencial de mejora institucional.

Sugerencias abiertas destacadas: Este porcentaje es relevante porque indica una alta motivación por parte del personal en capacitarse, lo cual representa una oportunidad para implementar un plan de formación que responda a esa necesidad real.

- Mayor capacitación en herramientas contables y técnicas del cacao.
- Establecer procesos formales de inducción.
- Reorganizar funciones y clarificar responsabilidades.
- Implementar evaluaciones y reconocimiento al buen desempeño.
- Mejorar el trato y el ambiente laboral entre compañeros.

Análisis de resultados a investigación según los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Analizar la estructura organizacional actual de COOMPROCAR en relación con la planeación del talento humano.

Los datos muestran que la cooperativa cuenta con una estructura compuesta por áreas claves como contabilidad, comercialización, beneficio, vivero, entre otras, pero sin un departamento exclusivo de talento humano. Esto ha generado procesos informales de ingreso y movilidad interna, donde los cargos no siempre están bien definidos ni asignados según el perfil.

Gráficamente, el área contable representó el grupo mayoritario de la muestra, lo cual evidencia que la mayor carga de funciones está concentrada allí, mientras que otras áreas como vivero o gerencia cuentan con menos personal operativo. Esta distribución desigual refleja una planeación no estratégica del recurso humano.

Objetivo específico 2: Determinar el grado de correspondencia entre los perfiles laborales y las funciones asignadas en la cooperativa.

En las encuestas aplicadas, el ítem “Mi perfil coincide con las funciones del cargo” obtuvo un promedio de 3.3 sobre 5, lo cual indica un nivel intermedio, con tendencia a un desajuste entre formación y tareas reales. Además, se evidenció que los procesos de orientación inicial y asignación de tareas son débiles (3.2 en promedio), lo cual confirma la falta de inducción y acompañamiento.

Este resultado es relevante porque demuestra que muchos colaboradores, aunque cumplen sus tareas, lo hacen aprendiendo sobre la marcha, sin formación previa ni un proceso estructurado de acogida.

Objetivo específico 3: Diseñar una propuesta de plan de formación por competencias acorde con las necesidades del personal.

La mayoría de los colaboradores expresó interés por capacitarse en temas técnicos como contabilidad, manejo de software, normas laborales, así como en habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo. El ítem “Me gustaría recibir formación técnica” obtuvo un alto promedio de 4.5.

Sin embargo, la percepción sobre si la cooperativa brinda oportunidades reales de formación fue de apenas 3.0, lo que indica una brecha clara entre la necesidad del personal y la oferta institucional actual.

Este resultado respalda la necesidad del plan de formación por competencias propuesto en este trabajo, el cual incluye módulos técnicos y de desarrollo personal adaptados a la realidad y recursos de COOMPROCAR.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permitieron dar respuesta a los objetivos específicos planteados, evidenciando con claridad que la gestión del talento humano en COOMPROCAR requiere ajustes estructurales profundos. En términos generales, los promedios alcanzados por los ítems evaluados reflejan una cultura organizacional con una valoración media, lo cual no implica una crisis institucional, pero sí pone en evidencia importantes oportunidades de mejora para fortalecer el desempeño y la sostenibilidad organizacional, y dan una alerta temprana de perfeccionamiento.

Uno de los hallazgos clave es el desajuste entre los perfiles de formación y las funciones asignadas, lo que se suma a un débil acompañamiento en nuevas tareas y una carga laboral desbalanceada. Estos factores reflejan una organización funcional poco estructurada, con falencias en la planificación del recurso humano. La ausencia de procesos formales de inducción, evaluación y retroalimentación limita el desarrollo profesional del personal y afecta directamente los niveles de productividad.

A pesar de ello, se identificaron fortalezas importantes, como la alta autopercepción en habilidades técnicas y blandas, y una marcada disposición hacia el aprendizaje y la formación. Esta motivación del personal representa una ventaja estratégica que puede ser aprovechada si se establecen mecanismos institucionales sólidos.

Desde una perspectiva práctica, se propone un plan de formación por competencias, evaluaciones semestrales de desempeño, y un sistema de incentivos que reconozca el esfuerzo y logros individuales. Del mismo modo, se recomienda avanzar hacia la institucionalización de los procesos de gestión humana, mediante políticas claras, formatos de seguimiento, y canales efectivos de comunicación interna.

En el plano teórico, esta investigación contribuye a la comprensión de cómo, incluso en organizaciones cooperativas de pequeña escala, la gestión del talento humano es un eje estratégico esencial para el desarrollo y la cohesión organizacional. Los resultados ofrecen insumos valiosos para que la dirección tome decisiones informadas y alineadas con los retos actuales de la cooperativa.

Finalmente, se recomienda seguir profundizando en temas como clima organizacional, liderazgo cooperativo y fortalecimiento de procesos de comunicación interna, como líneas de investigación futura que complementen esta propuesta y aseguren su impacto a largo plazo. No actuar sobre estos hallazgos representa un riesgo de estancamiento, pérdida de talento y disminución de la competitividad en un entorno que exige cada vez mayor adaptación e innovación.

Recomendaciones

Con base en los resultados de la encuesta aplicada y el diagnóstico general de la gestión del talento humano en COOMPROCAR, se plantean las siguientes recomendaciones, enfocadas en fortalecer el bienestar de los colaboradores, mejorar los procesos internos y optimizar el rendimiento de la organización:

Organizar procesos de inducción para cada nuevo colaborador: Actualmente, muchos empleados han ingresado a sus cargos sin una orientación formal, lo que genera confusión y lentitud en la adaptación. Se recomienda crear una guía básica de inducción que incluya: presentación de la cooperativa, funciones del cargo, normas internas, canales de comunicación y procesos clave. Esto puede ser complementado con una charla introductoria dirigida por la gerencia o el líder del área.

Diseñar un plan de formación anual por competencias: Varios colaboradores manifestaron el deseo de capacitarse en temas como contabilidad, tributación, normas laborales, manejo de software y procesos del cacao. Por eso se sugiere construir un plan de formación sencillo, con el apoyo de instituciones como el SENA, Agrosavia o aliados comerciales. El plan puede incluir talleres técnicos, sesiones virtuales y espacios prácticos por áreas. Así se fortalece el perfil de los trabajadores sin generar altos costos.

Aplicar evaluaciones de desempeño con retroalimentación individual: Los resultados evidencian que hay poco seguimiento al rendimiento del personal. Por ello, se recomienda implementar una evaluación semestral del desempeño, basada en criterios claros como cumplimiento de metas, puntualidad, trabajo en equipo y calidad de resultados. Esta evaluación debe ir acompañada de una conversación individual, en la que se reconozcan logros y se sugieran mejoras. Esto también puede alimentar el sistema de incentivos planteado.

Fortalecer el programa de incentivos desde la realidad cooperativa: El plan de incentivos debe mantenerse, pero es necesario que se difunda bien entre los trabajadores, explicando qué recompensas se ofrecen y cómo se accede a ellas. Además, se sugiere que los líderes de cada área propongan los candidatos al reconocimiento mensual, lo cual generará participación y sentido de pertenencia. Incentivos no monetarios como el “día libre por rendimiento”, bonos escolares o reconocimiento público, deben implementarse con constancia.

Asignar formalmente un equipo de apoyo a la gestión humana: Aunque COOMPROCAR no cuenta con una oficina exclusiva de talento humano, se recomienda que un grupo conformado por representantes de la gerencia, contabilidad y operación administrativa se encargue de gestionar estos procesos de manera organizada: evaluar, capacitar, escuchar sugerencias, llevar registro y proponer mejoras. Esto dará continuidad a las estrategias y asegurará que no se queden solo en el papel.

Promover un clima laboral basado en el respeto y la comunicación: Muchos de los comentarios apuntan a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo. Se sugiere fomentar espacios de integración, realizar reuniones breves de retroalimentación por área, y resolver desacuerdos de manera respetuosa y constructiva. Una cultura organizacional basada en la confianza y el reconocimiento mejora la productividad y fortalece la permanencia del talento.

Hacer seguimiento semestral al programa de incentivos y al clima laboral: Por último, se recomienda realizar una revisión semestral del impacto de los incentivos aplicados, y aplicar una pequeña encuesta de percepción del clima laboral. Esto permitirá saber si las estrategias están funcionando o si requieren ajustes, según el contexto y las opiniones del equipo de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (ed.) . IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- 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.107-109). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). 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_252.
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.54-60). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.217-227). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

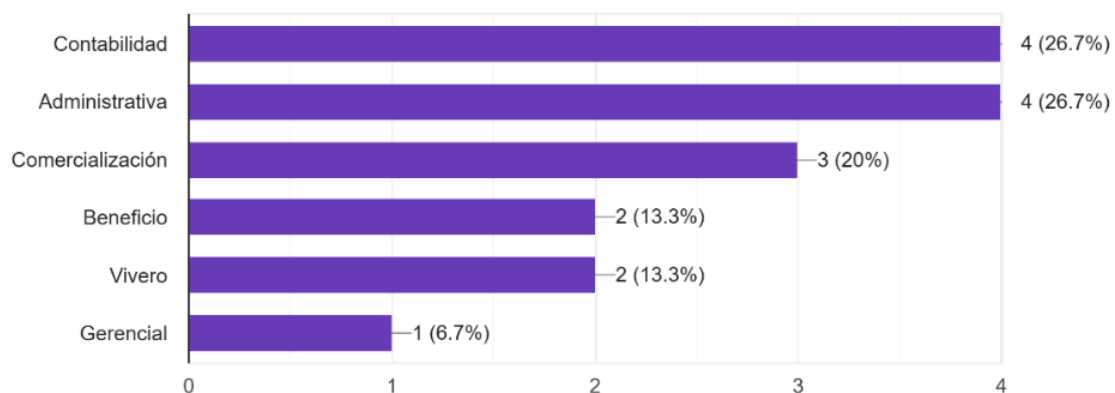
Apéndices

Apéndice A

Pregunta 1 Área de Trabajo

Área de trabajo:

15 respuestas



Nota. El gráfico representa la distribución del personal encuestado (n = 15) en las diferentes áreas funcionales de la organización. Las áreas con mayor concentración de empleados son Contabilidad y Administrativa (26.7 % cada una), seguidas por Comercialización (20 %), Beneficio y Vivero (13.3 % cada una), y finalmente el área Gerencial (6.7 %), así como también se anexa el link del formulario que se les aplico a cada uno de ellos.

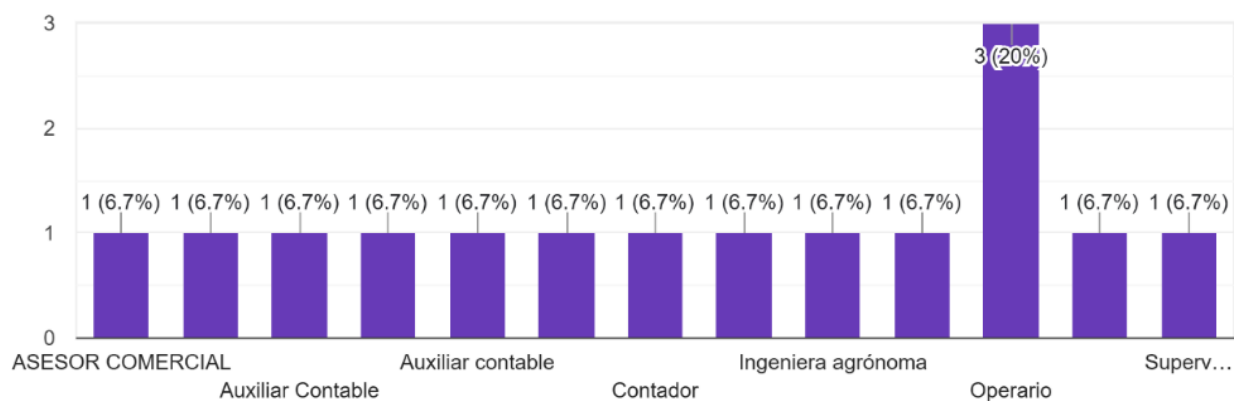
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfH2uNc6HoDAnM-SGATLWNWf7j0T6OYv8sf2IA865nCIrG_Ow/viewform?usp=sharing&oid=114052155496171402010

Apéndice B

Pregunta 2 Cargo Desempeñado

Cargo desempeñado

15 respuestas



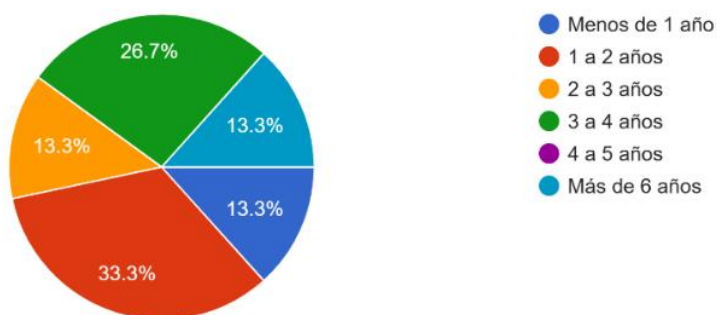
Nota. El gráfico presenta la distribución de los cargos desempeñados por los 15 colaboradores encuestados. El cargo más frecuente es el de operario (20 %), mientras que los demás cargos, como asesor comercial, auxiliar contable, contador, ingeniera agrónoma, supervisor, entre otros, presentan una participación individual del 6.7 %.

Apéndice C

Pregunta 3 Antigüedad en el Cargo

Antigüedad en el Cargo:

15 respuestas

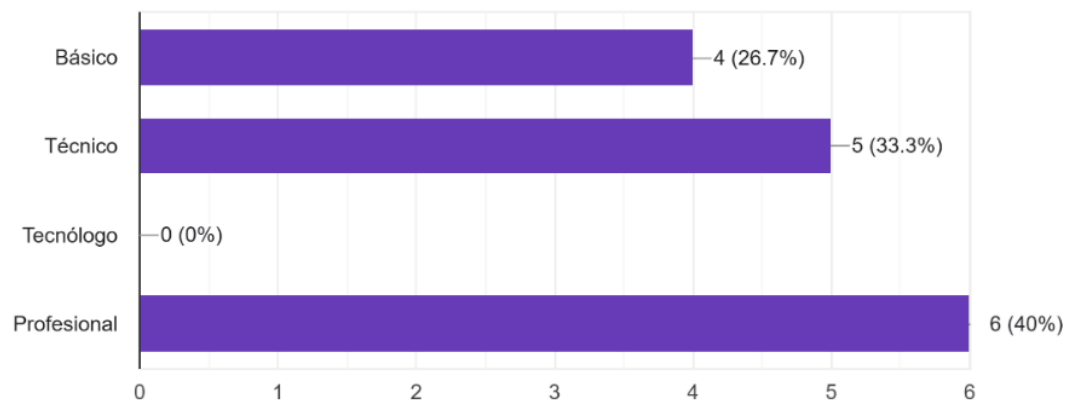


Nota. El gráfico circular muestra la distribución del tiempo de permanencia en el cargo de los 15 colaboradores encuestados. La mayoría tiene entre 1 y 2 años en su puesto (33.3 %), mientras que el 26.7 % tiene entre 3 y 4 años. Los demás rangos de antigüedad (menos de 1 año, 2 a 3 años, 4 a 5 años y más de 6 años) tienen una participación igual del 13.3 % cada uno.

Apéndice D

Pregunta 4 Nivel Educativo

Nivel educativo:
15 respuestas



Nota. El gráfico refleja los niveles de formación académica de los 15 colaboradores encuestados.

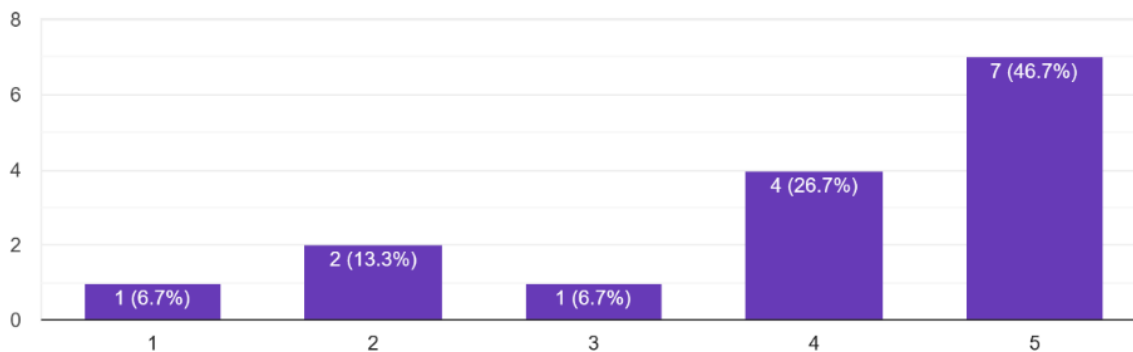
La mayoría posee formación profesional (40 %), seguido por formación técnica (33.3 %) y básica (26.7 %). No se registraron respuestas en el nivel tecnológico.

Apéndice E

Pregunta 5 Claridad de las Funciones

Mis funciones están claramente definidas.

15 respuestas



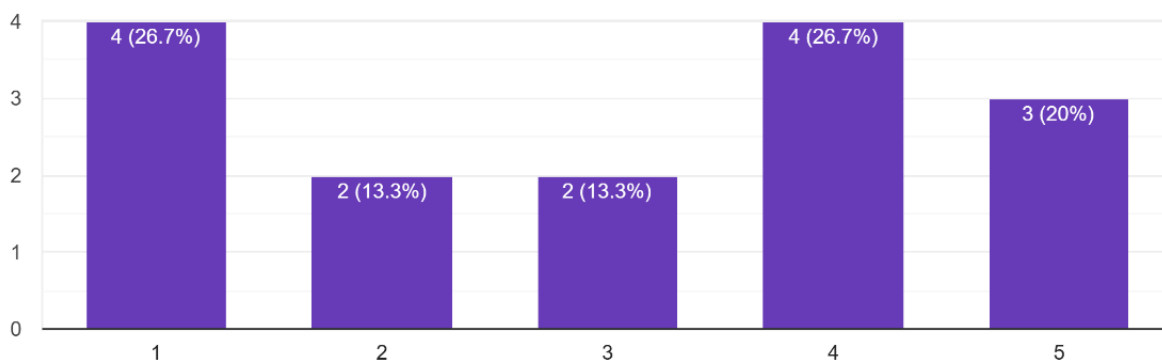
Nota. El gráfico muestra los resultados de la afirmación “Mis funciones están claramente definidas” según la percepción de 15 colaboradores. El 46.7 % considera que sus funciones están totalmente claras (valor 5), mientras que el 26.7 % las percibe mayormente claras (valor 4). Solo un 6.7 % considera que no están definidas (valor 1).

Apéndice F

Pregunta 6 Acceso al Manual de Funciones

Tengo acceso fácilmente al manual de funciones de mi cargo.

15 respuestas



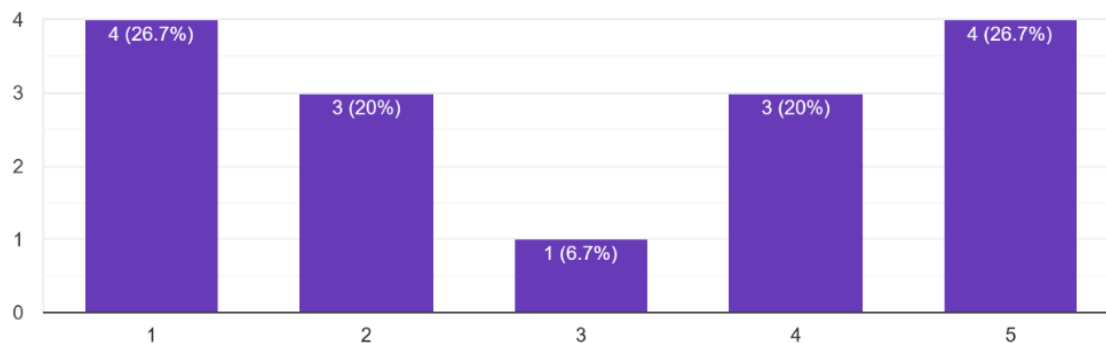
Nota. El gráfico presenta la percepción de 15 colaboradores respecto a la facilidad de acceso al manual de funciones de su cargo. Un 26.7 % expresó no tener acceso (valor 1), mientras que un porcentaje igual (26.7 %) manifestó tenerlo con frecuencia (valor 4). Solo el 20 % indicó acceso total (valor 5), lo que evidencia una dispersión en la disponibilidad de esta herramienta clave.

Apéndice G

Pregunta 7 Formación y Experiencia

Mi formación y experiencia coinciden con las funciones de mi cargo.

15 respuestas



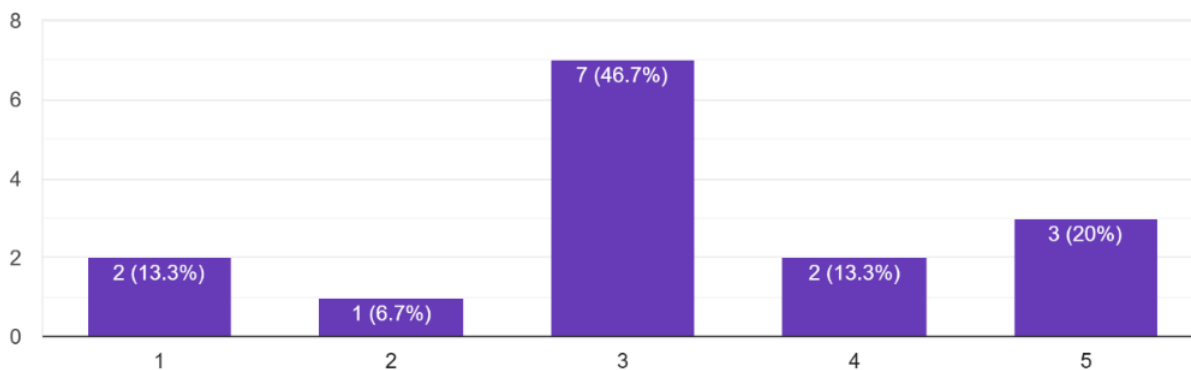
Nota. El gráfico muestra la percepción de 15 colaboradores respecto a la relación entre su formación y experiencia con las funciones que desempeñan. Un 26.7 % considera que existe una coincidencia total (valor 5), mientras que otro 26.7 % percibe una falta total de correspondencia (valor 1). Las respuestas restantes se distribuyen de forma equitativa, lo que evidencia una alta variabilidad en la adecuación entre perfil y cargo.

Apéndice H

Pregunta 8 Orientación y Capacitación

Recibo orientación o capacitación cuando asumo nuevas funciones.

15 respuestas



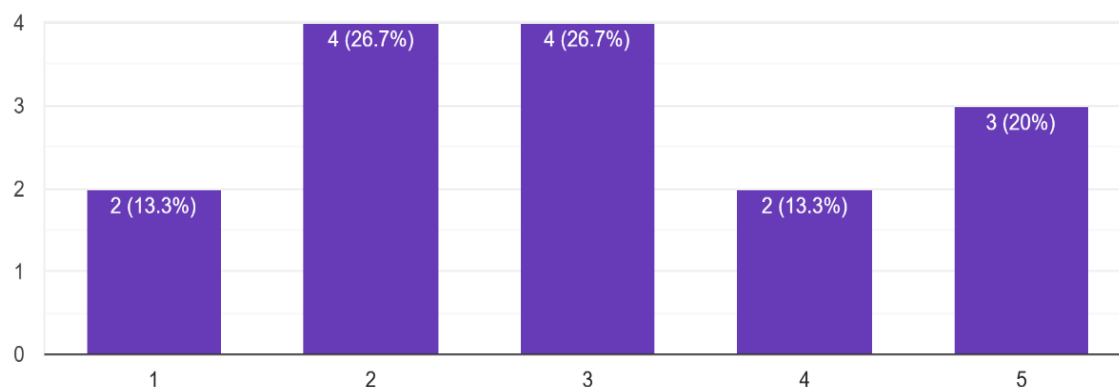
Nota. El gráfico presenta la percepción de 15 colaboradores sobre la orientación o capacitación que reciben al asumir nuevas funciones. El 46.7 % se ubicó en un nivel intermedio (valor 3), indicando que la capacitación no es constante ni inexistente. Un 20 % afirmó recibirla plenamente (valor 5), mientras que el resto muestra niveles bajos o parciales de acompañamiento.

Apéndice I

Pregunta 9 Retroalimentación

Recibo retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral

15 respuestas



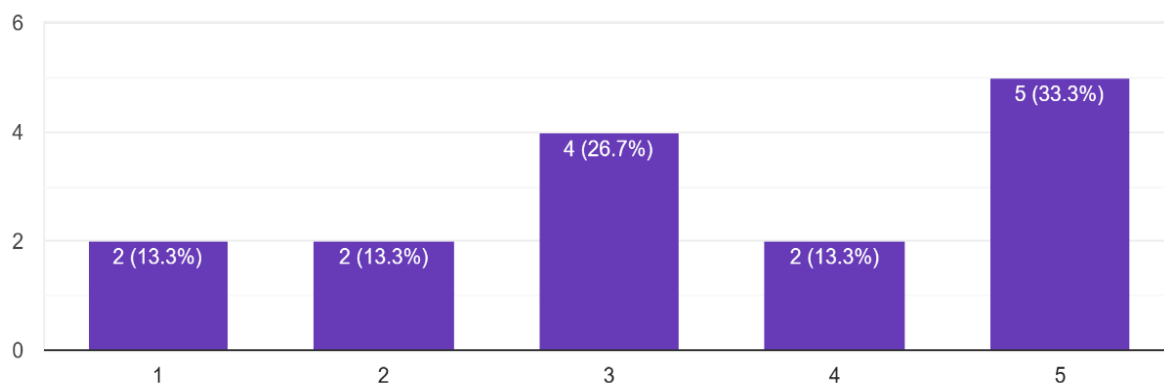
Nota. El gráfico presenta los resultados de una encuesta aplicada a 15 colaboradores sobre la frecuencia con la que reciben retroalimentación de su desempeño laboral. La mayoría de los encuestados se ubicó en los niveles 2 y 3 (26.7 % cada uno), lo cual indica que la retroalimentación se brinda de manera ocasional. Solo el 20 % manifestó recibir retroalimentación de forma constante (valor 5).

Apéndice J

Pregunta 10 Volumen de Tareas

El volumen de tareas asignadas es acorde con el tiempo y recursos disponibles.

15 respuestas



Nota. El gráfico presenta los resultados de 15 participantes respecto a la percepción de equilibrio entre el volumen de tareas asignadas y los recursos disponibles. La mayoría considera que existe una adecuación moderada a alta, siendo la opción más seleccionada la máxima calificación (5), con un 33.3%.

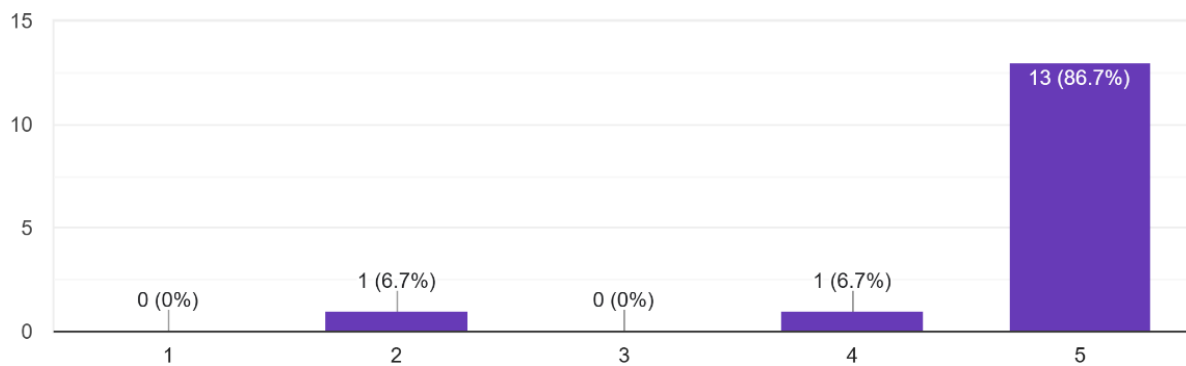
Apéndice K

Pregunta 11 Capacitaciones

Sección 3 – Necesidades de formación

Me gustaría recibir capacitación técnica relacionada con mi cargo.

15 respuestas



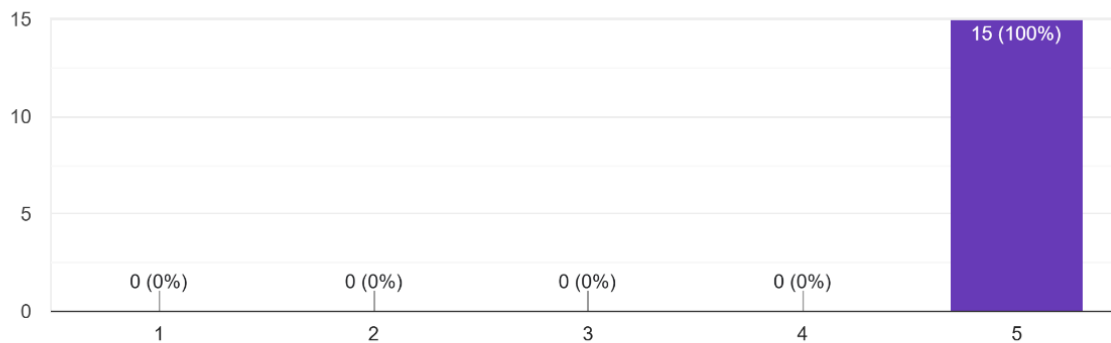
Nota. El gráfico muestra que la gran mayoría de los participantes (86.7%) expresó un alto interés en recibir capacitación técnica relacionada con su cargo, lo que resalta una clara disposición hacia el desarrollo profesional.

Apéndice L

Pregunta 12 Habilidades de Liderazgo

Considero importante fortalecer habilidades de liderazgo y gestión.

15 respuestas



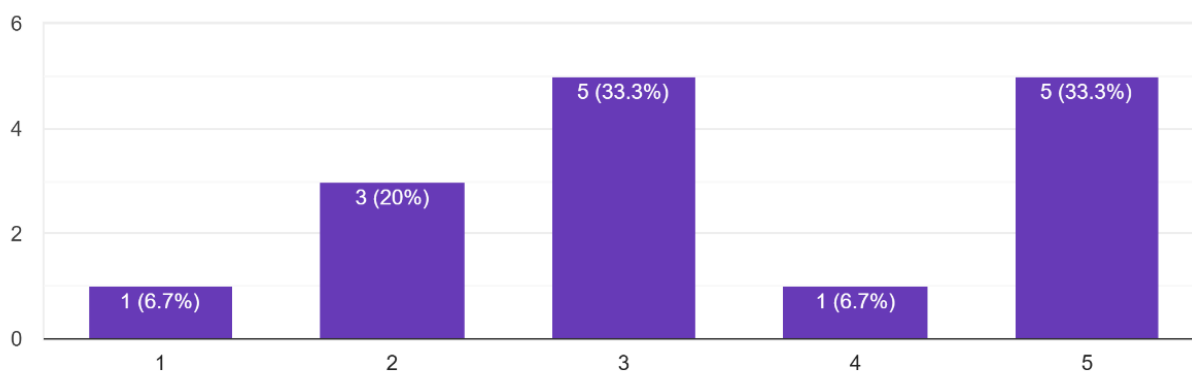
Nota. El gráfico muestra que la totalidad de los participantes (100%) considera importante fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión, lo que evidencia una necesidad ampliamente reconocida en el ámbito profesional evaluado.

Apéndice M

Pregunta 13 Oportunidades de Formación

La cooperativa ofrece oportunidades reales de formación o aprendizaje.

15 respuestas



Nota. El gráfico muestra la percepción sobre las oportunidades reales de formación ofrecidas por la cooperativa es diversa; sin embargo, el 66.6% de los encuestados se ubican en niveles medios y altos de acuerdo, lo que indica una valoración positiva, aunque no unánime.

Apéndice N

Pregunta 14 Aportes Personales

Sección 4 – Aportes personales (respuestas abiertas)

¿Qué situación o cambio considera que le ayudaría a desempeñar mejor su cargo?

formación continua de normatividad actualizada aplicable

capacitación y desarrollo y comunicación afectiva

mayor apoyo de superiores

mayor organización en la asignación de tareas

ninguno

capacitación y formación permanente

más capacitación

mayor dedicación al tema de inducción

cuando se requiere información o decisiones que sea por parte de superiores.

los productores en su totalidad tuvieran RUT

capacitaciones por las diferentes reformas actuales que se deben empezar a aplicar

mejor relación administración - operativo

mayor organización en la gestión

mayor capacitación referente a mi cargo

organización en las funciones

Nota. El gráfico muestra que las respuestas abiertas revelan que las principales sugerencias de mejora se centran en la necesidad de capacitación continua, mejor organización de tareas, apoyo por parte de los superiores y fortalecimiento en la comunicación. Estos aportes permiten identificar áreas clave de intervención para mejorar el desempeño laboral.

Apéndice Ñ

Pregunta 15 Interés en Capacitaciones

¿qué tipo de capacitación o formación le gustaría recibir próximamente?

configuración de nómina en contapyme con actualización reforma laboral

técnicas de insumos

técnicas de propagación de plantas

gerencia del talento humano

atención al cliente

herramientas de office

capacitación enfocada al aspecto psicosocial.

todo lo que tenga que ver con contabilidad

marketing

temas relacionados con el cacao, como es su proceso desde su inicio de germinación hasta su estado final,

esto de acuerdo con el trabajo que realizo en esta entidad, llegan las personas y preguntan mucho.

contabilidad

capacitaciones en el área tributaria y laboral

manejo de equipos

ayuda a mejorar las competencias a las funciones asignadas

capacitación en manejo de postcosecha de cacao

capacitaciones que realmente sirvan

Nota. El gráfico muestra que las respuestas reflejan una amplia variedad de intereses en formación, especialmente en áreas como contabilidad, manejo de insumos, atención al cliente, marketing, talento humano, aspectos psicosociales y procesos productivos como el manejo del cacao. Estas preferencias evidencian la diversidad de funciones y necesidades dentro del equipo evaluado.

Apéndice O

Pregunta 16 Sugerencias de Mejora

¿tiene alguna sugerencia para mejorar la gestión del talento humano en Coomprocar?

mejorar la gestión del talento humano y hacer los procesos completos

capacitación y formación continua

creación de un área de talento humano

mayor celeridad a procesos

no

realizar las inducciones en el momento que el personal ingresa independientemente del área a la que

ingrese.

no

mayor organización

capacitación para el personal que ingresa nuevo, antes de iniciar labores

más organización y compromiso

que se establezca un área formal de recursos humanos.

respeto como base fundamental de un buen ambiente laboral.

más rigor en la gestión de los procesos

indicaciones más claras y precisas

asignación de funciones claras

Nota. El gráfico muestra que las sugerencias expresadas se enfocan en la necesidad de fortalecer los procesos de inducción, establecer una estructura clara de recursos humanos, mejorar la organización interna y fomentar la capacitación continua. Estas aportaciones evidencian el compromiso del personal con el mejoramiento institucional.