

**Estructuración Del Modelo De Gerencia Del Talento Humano Basado En Competencias En  
La Cooperativa De Caficultores Del Alto Occidente De Caldas**

**Leydi Cano Quintero**

**Natalia González Cardona**

**Jennifer Katherine González Prieto**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Universidad De Manizales**

**Especialización En Gerencia Del Talento Humano**

**Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas**

**Agosto, 2018**

**Estructuración Del Modelo De Gerencia Del Talento Humano Basado En Competencias En  
La Cooperativa De Caficultores Del Alto Occidente De Caldas**

**Leydi Cano Quintero**

**Natalia González Cardona**

**Jennifer Katherine González Prieto**

**Proyecto de grado para obtener el título de Especialistas en**

**Gerencia del Talento Humano**

**Asesor**

**Mg. Eduardo Botero Manzur**

**Universidad De Manizales**

**Especialización En Gerencia Del Talento Humano**

**Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas**

**Agosto, 2018**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por darnos vida, salud y sabiduría para emprender y culminar de la mejor manera esta etapa formativa, tan enriquecedora para nuestra vida personal y laboral.

A nuestros padres por su compañía, entrega constante, apoyo y por ser parte fundamental de cada reto que nos hemos propuesto a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros profesores de la Universidad de Manizales, quienes aportaron su conocimiento y nos ayudaron a comprender al ser humano en el mundo del trabajo; lo que enriqueció este proyecto y permitió nuestro crecimiento personal.

A nuestro asesor de proyecto Eduardo Botero Manzur por su acompañamiento, recomendaciones, apreciaciones y palabras que nos encaminaron para adquirir, no solo conocimiento, sino también esa calidad humana que es indispensable para el ejercicio laboral como especialistas en Gerencia del Talento Humano.

Y finalmente, al gerente de la Cooperativa del Alto Occidente de Caldas, Cesar Julio Díaz Lasso, por creer en nosotras y darnos la oportunidad de estructurar algo tan importante y determinante para el futuro de la organización.

**Nota De Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Director Del Proyecto**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Manizales, agosto 2018**

## Tabla De Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Planteamiento Del Problema</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2.1. Descripción del problema</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2.2. Pregunta de investigación</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>3. Objetivos</b> .....  | <b>6</b>  |
| 3.1.1. General: .....  | 6         |
| 3.1.2. Específicos:.....   | 6         |
| <b>4. Justificación</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>5. Marco De Referencia</b> .....  | <b>9</b>  |
| 5.1. Antecedentes .....  | 9         |
| 5.2. Marco Teórico .....   | 14        |
| <b>5.2.1.1. Gestión por competencias</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>5.2.1.2. Análisis y descripción de cargos</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>5.2.2. El perfil del cargo por competencias</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>5.2.3. Selección de personal por competencias.</b> .....  | <b>18</b> |
| <b>5.2.4. Valoración del desempeño</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>5.2.5. Capacitación integral</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>5.2.6. Salud y seguridad en el trabajo</b> .....  | <b>25</b> |
| <b>5.2.7. Motivación y calidad de vida.</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>5.2.8. Diagnóstico laboral (cultura y clima laboral)</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>6. Aspectos Metodológicos</b> .....   | <b>35</b> |
| 6.1. Tipo De Estudio .....   | 35        |
| 6.1.1. Población.....  | 36        |
| 6.2. Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....  | 36        |
| 6.2.1. Fuentes Primarias.....  | 36        |
| 6.2.2. Fuentes Secundarias.....  | 37        |
| <b>6.2.3. Conocimiento propio de la organización</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>7. Discusión</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>8. Diagnóstico De Los Procesos De Gerencia De Talento Humano En La Cooperativa De Caficultores Del Alto Occidente De Caldas</b> ..... | <b>41</b> |
| <b>8.1. Modelo de gerencia del talento humano basado en competencias</b> .....   | <b>43</b> |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 8.2. Modelos de gerencia del talento humano existentes en la Cooperativa .....                            | 43                                   |
| 8.3. Cultura y Clima Laboral .....  | 50                                   |
| <b>9. Propuesta Plan De Intervención Modelo De Gerencia De Talento Humano Basado En Competencias.....</b> | <b>52</b>                            |
| 9.1 Modelo De Gestión Por Competencias .....  | 52                                   |
| 9.2 Competencias Específicas. ....  | 55                                   |
| 9.3. Competencias Corporativas. ....  | 68                                   |
| 9.4. Modelos De Gerencia Del Talento Humano Basados En Competencias.....                                  | 70                                   |
| 9.4.1. Análisis y descripción de cargos: .....  | 70                                   |
| 9.4.2. Selección de personal por competencias .....   | 71                                   |
| 9.4.3. Valoración del desempeño.....  | 76                                   |
| 9.4.5. Capacitación integral .....  | 77                                   |
| 9.4.6. Plan de desarrollo.....  | 78                                   |
| 9.4.7. Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo: .....                                       | 78                                   |
| 9.4.7. Motivación y calidad de vida.....  | 82                                   |
| 9.4.8. Clima y cultura organizacional.....  | 83                                   |
| <b>10. Presupuesto Plan De Implementación .....</b>   | <b>88</b>                            |
| <b>11. Cronograma.....</b>  | <b>98</b>                            |
| <b>12. Conclusiones .....</b>   | <b>99</b>                            |
| <b>13. Referencias Bibliográficas.....</b>  | <b>101</b>                           |
| <b>14. Anexos .....</b>   | <b>103</b>                           |
| 14.1. Anexo 1. Formato análisis y descripción de cargos .....   | 103                                  |
| 14.2. Anexo 2. Formato entrevista por competencias .....  | 112                                  |
| 14.3. Anexo 3. Tabla de calificación postulados.....  | 115                                  |
| 14.4. Anexo 4. Formato plan de inducción .....  | 116                                  |
| 14.5. Anexo 5. Formato de valoración del desempeño .....  | 129                                  |
| 14.6. Anexo 6. Formato capacitación integral .....  | 130                                  |
| 14.7. Anexo 7. Plan de desarrollo .....   | 131                                  |
| 14.8. Anexo 8. Formato plan de trabajo en seguridad y salud en el trabajo .....                           | 132                                  |
| .....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 14.9. Anexo 9. Formato plan de motivación y calidad de vida.....  | 139                                  |
| 14.10. Anexo 10. Formato para la medición del clima laboral .....   | 143                                  |

## Tabla De Cuadros

|  |    |
|--|----|
| <b>Cuadro 1.</b> Técnicas para realizar el análisis y descripción de cargos .....            | 16 |
| <b>Cuadro 2.</b> Métodos de valoración del desempeño .....                                   | 23 |
| <b>Cuadro 3.</b> Competencias por niveles organizacionales .....                             | 55 |
| <b>Cuadro 4.</b> Competencias nivel estratégico .....  | 59 |
| <b>Cuadro 5.</b> Competencias nivel táctico .....  | 61 |
| <b>Cuadro 6.</b> Competencias nivel operativo.....   | 64 |
| <b>Cuadro 7.</b> Competencias corporativas .....   | 68 |
| <b>Cuadro 8.</b> Batería de indicadores del sistema de seguridad y salud en el trabajo ..... | 79 |

## **Tabla De Ilustraciones**

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Niveles organizacionales de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas..... | 54 |
|---|----|



## Resumen

Actualmente se ha reconocido la importancia del ser humano en el mundo del trabajo, dado su relevante papel al aportar valor diferenciador a las organizaciones. Para potenciarlo se hace necesario crear estrategias, planes y procesos que trabajen articuladamente en pro del desarrollo humano, organizacional y social, siendo éste el objetivo central del presente proyecto de intervención estructurado para la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, organización de gran importancia para la economía de la región, en la cual se realizó un diagnóstico que permitió evidenciar las carencias existentes en la mayoría de los procesos que constituyen el área de gerencia de talento humano. De esta manera, surgió la necesidad de estructurar dicha área acorde al contexto de la Cooperativa. Para lograrlo, se tomó la decisión de crear un modelo de gestión por competencias que, articulado al modelo de gerencia de talento humano, facilite la alineación de las estrategias organizacionales con los intereses de los trabajadores, en lo que refiere a su desarrollo personal y aporte a la competitividad organizacional.

**Palabras Clave:** Gerencia de talento humano, Gestión por Competencias, Desarrollo, Estructurar, Contexto, Articular y Competitividad.

### **Abstract**

Currently it has been recognized the importance of the human being in the world of work, given to its relevant role to contribute differentiating value to the companies, in order to boost it is necessary to create strategies, plans and processes that work articulately in favor of the human, organizational and social development; being this the main objective of the present project of intervention structured for the Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, company of huge importance in the region economy, in which a diagnosis was made that allowed to show the existing shortcomings in the majority of the process that involved the human talent management area and thus it arose the need to structure this area according to the Cooperative context, to achieve it, the decision was made to create a management model by competencies that articulated to the human talent management model facilitate the alignment of organizational strategies with the interest of the employees in what refers to their personal development and organizational competitive contribution.

**Key words:** Human Talent Management, Management by competences, Development, To Structure, Context, Articulate and Competitive.

## 1. Introducción

La globalización trajo consigo cambios en diferentes ámbitos, los cuales han repercutido tanto en el modelo económico como en las relaciones de trabajo. La forma de gestionar personas al interior de las empresas cambió notablemente. Esto, a su vez, ha trascendido en la relación de la gente con su trabajo, por lo que las empresas empezaron a sentir la gran necesidad de replantear la fuente generadora de su ventaja competitiva. Es allí donde se identifica el papel relevante de las personas en las empresas, consideradas como la razón de ser de éstas, dada su capacidad para generar valor al poseer el capital intelectual; entendido éste como la suma de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores de cada quién; elementos que son difíciles de imitar, reproducir o sustituir. Además, son necesarios para el desarrollo de procesos de innovación, prestación de servicios, generación de productos de calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con ello se busca un aumento de la productividad gracias al rol que desempeña cada empleado en el esfuerzo por lograr dichos resultados.

Cabe resaltar que en toda empresa es de vital importancia tener estructurada el área de gerencia de talento humano, dado que se ha convertido en un apoyo estratégico esencial para el manejo de las relaciones laborales y el fortalecimiento, tanto de la cultura organizacional como del clima laboral.

Para empezar a estructurar el área de gerencia de talento humano aplicable a la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, se requirió, en primer lugar, la definición e incorporación de un modelo de gestión por competencias; el cual facilitó la alineación de las estrategias organizacionales con los intereses de los trabajadores (en lo que se refiere a su desarrollo y mejoramiento individual). Este modelo de gestión por competencias será

transversal a la estructura de gerencia de talento humano, a fin de garantizar la selección del personal idóneo para el ejercicio de cada cargo requerido y, en este sentido, encaminar a los trabajadores hacia el desarrollo de competencias que les permitan realizar grandes aportes en la empresa (a través de la ejecución de los procesos que comprende esta área). De esta manera, se evidencia la importante labor del ser humano en el mundo del trabajo.

Se revisarán los siguientes procesos de gerencia de talento humano: modelo de gestión por competencias, análisis y descripción de cargos, modelo de selección de personal por competencias, valoración de desempeño, capacitación integral, salud y seguridad en el trabajo, motivación y calidad de vida y por último el diagnóstico laboral. Esta acción se realizará para identificar aquellos procesos de gerencia del talento humano que la Cooperativa no tiene desarrollados, con el fin de crear un modelo de gerencia del talento humano aplicable a su contexto, de manera que al ser implementado en un futuro contribuya a su desarrollo humano, organizacional y social.

## **2. Planteamiento Del Problema**

La estructura organizativa actual de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas no cuenta con un área de gerencia de talento humano que permita direccionar acciones encaminadas a la incorporación e implementación de herramientas y procedimientos, con el fin de potenciar y promover el desempeño eficiente del personal, así como el mejoramiento de sus condiciones sociales y laborales.

### **2.1. Descripción del problema**

La Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas viene adelantando procesos de mejoramiento institucional, tanto en el área financiera, de mercadeo, de técnicos y sociales, como administrativa. Esto con el propósito de continuar con el posicionamiento de la organización como una de las más importantes para el desarrollo de la región y de sus asociados.

Actualmente cuenta con una planta de personal distribuida en cuatro municipios y dos corregimientos que hacen parte de su radio de acción: el municipio de Riosucio como sede central (donde se trazan las políticas de la empresa), los municipios de Quinchía, Supía y Marmato, y sus corregimientos: San Lorenzo y Bonafont. Esta distribución implica tener estructurados los procesos, procedimientos y responsabilidades que deben efectuar los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales. No obstante, se logró identificar que, al interior de la estructura organizativa actual, no se cuenta con un área específica de talento humano que permita direccionar acciones encaminadas a la incorporación e implementación de herramientas y metodologías, con el fin de potenciar y promover el desempeño eficiente del personal articulado al mejoramiento de las condiciones sociales y laborales. En este sentido, la contratación del personal, las competencias laborales, la estabilidad, la motivación, la calidad de

vida, la salud y la seguridad en el trabajo de sus empleados son aspectos de suma relevancia en las organizaciones y son factores claves para reconocer el papel fundamental que cumplen en la empresa; lo que se puede ver reflejado en su productividad, su rentabilidad, su competitividad y su servicio y crecimiento a nivel local, regional y nacional.

Es necesario mencionar que desde los cargos directivos de la Cooperativa no se le ha dado el grado de importancia que requiere a la creación del área de gerencia de talento humano, debido a que las funciones y procedimientos que corresponden a ésta área han sido direccionados por personas de diferentes dependencias, lo que implica que varios funcionarios deben responder por actividades que no cumplen con su perfil profesional y, por consiguiente, no poseen los conocimientos necesarios para dar cobertura a todos los requerimientos de carácter humano, administrativo y legal (e incluso requerimientos disciplinarios), que posee un área de gerencia de talento humano. Cabe mencionar que para el desarrollo de estas labores, las personas encargadas cuentan con herramientas mínimas para generar procesos de mejoramiento continuo, debido al volumen de trabajo y a la falta de implementación y parametrización de procedimientos, lo que puede generarles frustración y falta de control y seguimiento a las diferentes áreas de trabajo. Estas son desventajas competitivas que conducen a pérdida del mercado y perjuicios económicos.

La falta de estructuración y control en procesos como selección del personal, inducción, valoración de desempeño, capacitación integral, análisis y descripción de cargos y definición de competencias (tanto técnicas como corporativas), han conducido a la mecanización de las actividades, hasta el punto de que las personas no comprenden el porqué de su quehacer. Un trabajador que no tiene claro su rol dentro de la empresa, ni sus funciones, ni los objetivos misionales, tiende a bajar su rendimiento y, por ende, su autorrealización laboral.

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo estructurar el modelo de gerencia del talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, de manera tal que, al ser implementado en un futuro, pueda contribuir al desarrollo humano, organizacional y social de ella misma y del área social de su cobertura?

### 3. Objetivos

#### 3.1.1. General:

Estructurar el modelo de gerencia del talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, de manera tal que, al ser implementado en un futuro, pueda contribuir al desarrollo humano, organizacional y social de ella misma y del área social de su cobertura.

#### 3.1.2. Específicos:

- Realizar un diagnóstico en el que se identifiquen los procesos de gerencia de talento humano que se están llevando a cabo en la Cooperativa, así como los que requieren ser implementados.
- Construir el modelo de gerencia del talento humano acorde al contexto de la Cooperativa de manera que al ser implementado contribuya a su desarrollo humano, organizacional y social.
- Proponer un plan de intervención para la implementación y socialización del modelo de gerencia del talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.



#### 4. Justificación

Si las organizaciones están conformadas por varias personas que se unen para trabajar en pro de un mismo objetivo, ¿cómo no crear un área que propenda por el bienestar de ellos y, por ende, por la continuidad y sostenibilidad de la organización a través del tiempo? Es aquí donde nace la gran necesidad de crear un área de gerencia del talento humano en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, pues a pesar de ser una empresa conformada hace 54 años (importante para la economía colombiana) y ser el sustento económico de varios caficultores de la región, presenta muchas carencias en sus procesos de talento humano, que intervienen claramente en la estabilidad, el clima laboral, la motivación personal y el desarrollo integral de los trabajadores; lo que afecta directa e indirectamente la calidad de los productos y la efectividad de la empresa.

La ausencia de dicha área y todo lo que la comprende pone en desventaja a la Cooperativa frente a los nuevos modelos de gestión que hoy en día existen, ya que éstos son los que permiten que la organización continúe en el mercado a través del desarrollo constante de su talento humano, el cual repercute en su desarrollo organizacional y social.

Todos los trabajadores tienen competencias que quizá no se reconocen o no se aprovechan, a causa de la ausencia de un área encargada de estudiar a cada uno de los integrantes con relación a su puesto de trabajo. Para esto existe la estructuración de los procesos de gerencia de talento humano que implica el análisis y descripción de cargos, la actualización de las funciones correspondientes, las buenas prácticas de selección, un excelente entrenamiento para el correcto desempeño de cada trabajador, las valoraciones de desempeño periódicas que evidencien su rendimiento (para tomar decisiones en pro de su constante crecimiento) y la

capacitación al personal en temas propios de su área, con el fin de que obtengan o potencien competencias para el ejercicio de su cargo y generen impacto positivo a nivel organizacional.

Es necesario crear los procesos de gerencia del talento humano en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, con el propósito de lograr un desarrollo integral del talento humano que se convierta en forjador del mejoramiento continuo de la cultura organizacional, obteniendo, por tanto, mayor satisfacción laboral, disminución de rotación de personal y aumento en la retención de talento estratégico.

En conclusión, la estructuración de esta área es indispensable para poder dar inicio a todo un proceso de conocimiento, reconocimiento, apoyo, fortalecimiento y orden, al interior de la organización, pues para emplear una valoración de desempeño o verificar las competencias de los trabajadores, se debe contar con información que guíe y permita, a cualquier sujeto interno o externo, conocer o participar de ellos en caso de que se requiera. Sin embargo, aún no se cuenta con información consolidada en cuanto a temas importantes como el de las competencias de los trabajadores; aspecto clave para alcanzar los objetivos generales de la organización.

La gerencia del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de una empresa, pues tiene como misión, la selección y formación del capital humano alineado con el direccionamiento estratégico.

Es hora de dejar de pensar solo en los resultados y en la efectividad de las personas. Llegó el momento de darle el puesto que le corresponde al talento humano, pues una organización es posible gracias a las personas que la conforman.

## 5. Marco De Referencia

### 5.1. Antecedentes

En la revisión documental se encontraron varias investigaciones respecto a la creación del área de gerencia de talento humano y su importancia dentro de las organizaciones. Las que se consideraron de interés particular para el desarrollo del presente trabajo se mencionan con algunos de sus hallazgos y conclusiones:

- En la “Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira”, presentado por Catalina López Burgos y Luz Delia Torres Jiménez, Pereira, 2008: Toda empresa, para su efectiva administración en los recursos humanos, debe trabajar con base en un programa de recursos humanos, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran. Se reconoce de esta manera la necesidad de crear una propuesta de gerencia de talento humano y la pertinencia de valorar las diferentes técnicas de su desarrollo, tales como planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño (técnicas que se llevan a cabo en la organización para proceder a incorporar o mejorar las tendencias para los diferentes procesos de manejo de personal). De manera que, no solo se tenga un conocimiento sistemático sobre todos los procesos que abarca el área de talento humano, sino que todos estén alineados para conseguir el mismo fin, pues un área de talento humano, al tener a sus trabajadores comprometidos y apasionados por su papel en la organización, traerá consigo beneficios en términos de mayor índice de productividad y competitividad. Dicha propuesta contempla modelos para los siguientes procesos de gestión humana,

planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción; elementos que contribuyeron al enriquecimiento de la presente investigación.

- “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S”, presentado por Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado, Cartagena, 2013: La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Dado que la empresa ACMED S.A.S. tenía un enfoque por calificación, decidieron elaborar el análisis y descripción de cargos como base para proceder a estructurar una propuesta de gestión de su talento humano por competencias, integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, permitiendo a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que se cuenta. Esto debido a que el enfoque por competencias facilita alinear las estrategias organizacionales con los intereses personales de los trabajadores (frente a su desarrollo y mejoramiento individual).
- En la Tesis “Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización grupo Acacios”, presentada por Franklin Ilabaca Quero, Santiago de Chile, 2011: Lo que se plantea es crear un área de recursos humanos, que tenga dependencia directa de la gerencia general. Esto debido a que se busca que el área tenga una gestión que ayude al desarrollo de la estrategia de negocio y conseguir el modelo de empresa deseado a largo plazo, en un proceso de diálogo con las demás áreas del grupo. Se propuso el diseño de un modelo de gestión y estructura para el área, que se ha construido desde la

experiencia y el conocimiento de la empresa que busca posicionar a la Gestión de Recursos Humanos a un nivel estratégico, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de tal forma que las políticas, procedimientos y procesos de la organización sean conocidos por sus trabajadores. Se trata de definir roles y funciones, estableciendo objetivos claros para cada persona, que sean revisados en evaluaciones de desempeño acorde a estas definiciones. Si cumplen con lo prometido y esperado, se sugiere la entrega de recompensas que incentiven la permanencia del buen desempeño, donde se analice la brecha existente entre lo prometido y lo alcanzado, reconociendo, de esta manera, las capacidades actuales para comenzar a construir a partir de ellas.

- En el trabajo de grado, “Diagnóstico del modelo de gerencia del talento humano y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y diseño de una propuesta de modelo de Gerencia del Talento Humano que contribuya al desarrollo humano y organizacional”, realizado por Carolina Mejía Arango y Julián Giovany Gil M, Manizales, Colombia 2017, que tiene como objetivo “integrar las prácticas de gerencia del talento humano de manera que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales mediante el fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo de los trabajadores de la organización”, se observa, según el diagnóstico realizado, que inicialmente la empresa tiene un enfoque funcionalista; es decir, que se preocupa más por los resultados que tengan sus trabajadores que por sus competencias y desarrollo humano; además de la ausencia de planes para la selección de personal y evaluación de desempeño, por lo que determinan la necesidad de crear un modelo de gestión por competencias para beneficiar a los empleados y, a su vez, al cumplimiento de los objetivos de la organización; tema que es bastante pertinente para el presente trabajo, porque se parte

de la falta de diferentes procesos de talento humano, como ocurre en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas. El modelo de gestión que se implementó es por competencias, el cual también será implementado en la Cooperativa.

- Diseño del departamento de talento humano en la empresa Mecanizados y Troquelados RC LTDA, realizado por Yuly Marcela Jaimes Fuentes y Lina Paola Umaña Espinosa, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, 2010. Aquí se menciona que “los procesos que se aplican en cuanto al talento humano en la compañía Mecanizados y Troquelados RC LTDA, no son efectivos para la compañía ni para los trabajadores, la falta de inducción, modelo de selección de personal, modelo de análisis, descripción, valoración de cargo y de desempeño son los puntos que requieren mayor cambio, fortalecimiento y seguimiento.

En conclusión, es necesario crear un área de talento humano, en la compañía Mecanizados y Troquelados, que se encargue de administrar adecuadamente los procesos, de manera que contribuya a la generación de bienestar en la fuerza laboral, y así obtener el máximo potencial de la organización”. Se realiza la descripción y definición de cada uno de los puntos que consideran hacen parte del diseño de la gestión humana. Luego, crean algunos formatos básicos y cronogramas de trabajo, forman el diagnóstico de la situación actual de la empresa y se finaliza dando recomendaciones para la ejecución de tal diseño, que tiene como ejes temáticos lo siguiente: selección y contratación, inducción y evaluación de desempeño; compensación, capacitación, higiene, seguridad industrial y bancos de datos. Si bien es un buen punto de partida para la creación de la estructura, es necesario complementarlo.

- Diseño y propuesta de modelo de gerencia de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A, por Miguel Ángel Cedeño Rosado y Douglas Lenin Vera Morante, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador 2016: “Para la realización de la investigación se tuvieron en cuenta a todas las personas que conforman Naturpharma S.A. En total son 20. Esto con el fin de caracterizar la situación actual de la empresa respecto a la estructura organizacional, los procesos que desarrolla y la gestión administrativa; además de diagnosticar el grado de satisfacción de los clientes internos en relación con el modelo de gerencia del talento humano de la empresa. Con ello se evidencian que las principales problemáticas que se presentan al interior de la organización son por falta de un área que organice sus procesos en cuanto a comunicación interna y externa, la selección de personal, estabilidad laboral, evaluación de desempeño, entre otros. La empresa Naturpharma S.A requiere el mejoramiento de su gerencia del talento humano para cumplir a cabalidad con sus objetivos a través del crecimiento de sus trabajadores y, por ende, de su empresa. La creación del área otorga grandes beneficios relacionados con el fortalecimiento de la estructura interna, el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores y la sostenibilidad de un buen clima laboral”.

En general, al analizar todos los antecedentes, se evidenció que ya existe un reconocimiento de la importancia del área de gerencia de talento humano en todas las organizaciones y que, a pesar de que en muchas de ellas ya ha sido implementada, no llevan a cabo los procesos de una manera ordenada y completa; lo que impide que se cumplan las metas planteadas de la organización y, a su vez, los intereses particulares del trabajador.

## **5.2. Marco Teórico**

Para elaborar una estructura del área de gerencia de talento humano basado en competencias, es necesario tener en cuenta diversos temas, que son los que hacen posible la existencia de la misma y que, además, han sido estudiados desde años atrás, permitiendo agregar o suprimir procesos que hacen parte o influyen, tanto en el crecimiento o autorrealización de los integrantes, como también en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la organización; lo que a su vez contribuye a su mejora continua. Es por ello que se evidenciaron, analizaron y discutieron las posiciones de diferentes autores frente a los distintos puntos que hacen parte de dicha área; esto con el fin de tener una base sólida respecto a aquello que se pretende lograr y, desde allí, argumentar cada uno de los modelos aplicados en la estructura de gerencia del talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas. Los principales temas son: gestión por competencias, análisis y descripción de cargos, selección de personal, valoración de desempeño, capacitación integral, salud y seguridad en el trabajo, motivación y calidad de vida, y cultura y clima laboral.

### **5.2.1.1. Gestión por competencias**

#### **Competencias**

Estas hacen referencia a las características esenciales (entre las que cabe mencionar los motivos, rasgos, autoconcepto) y habilidades que posee una persona que se relaciona de forma casual con un criterio establecido efectivo y con rendimiento superior en un puesto de trabajo o situación (Univalia, 2012).



Son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001a).

Una gerencia del talento humano basada en las competencias contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001a).

La gestión por competencias, según Alles (2004), es uno de los modelos gerenciales que busca que todos los trabajadores operen en conjunto en pro de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. En esta época, donde la competitividad es un factor fundamental en el éxito de las empresas, los líderes buscan cada vez más características en sus trabajadores que contribuyan a la eficiencia y la productividad de la organización; de ahí el auge que ha tenido este nuevo estilo de dirección, ya que busca identificar cualidades, rasgos y habilidades del trabajador, poniéndolas en funcionalidad del perfil del cargo y logrando así un alto rendimiento en su desempeño. Este modelo debe ser transversal a todas las prácticas de gerencia de talento humano.

#### **5.2.1.2. Análisis y descripción de cargos**

**Análisis de cargos:** consiste en detallar los requisitos de conocimientos, habilidades y capacidades que el aspirante debe poseer para desempeñar correctamente el cargo.

**Descripción de cargos:** es la descripción minuciosa del conjunto de tareas, responsabilidades y obligaciones, de manera que se convierten en pautas para el desempeño de los cargos.

Para Chiavenato (2002), la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace, cuándo, cómo y por qué lo hace). Además, el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

**Cuadro 1.** *Técnicas para realizar el análisis y descripción de cargos*

| Técnica  | Grupo de empleados centrados en | Método de recopilación de datos  | Resultados del análisis  | Descipción   |
|--|---------------------------------|----------------------------------|--|--|
| 1. Análisis del inventario del trabajo   | Un gran número de trabajadores  | Cuestionario                     | Clasificación de tareas  | Las tareas se clasifican en función de la persona implicada en el trabajo, el supervisor o analista. Las clasificaciones pueden ser en función de características tales como la importancia de la tarea o el tiempo empleado en realizarla.                      |
| 2. Técnica de incidencias críticas   | Cualquiera                      | Entrevista                       | Descripción de comportamientos   | Para cada dimensión del trabajo, se identifican incidentes de comportamiento que son malos para un rendimiento excelente   |
| 3. Cuestionario del Análisis de Posiciones (CAP)                                       | Cualquiera                      | Cuestionario                     | Clasificación de 194 elementos de trabajo                                    | Los elementos se clasifican según seis escalas (por ejemplo, grado de utilización, importancia del trabajo). Las clasificaciones son analizadas por una computadora.   |
| 4. Análisis del Trabajo Funcional (ATF)  | Cualquiera                      | Entrevista de grupo/cuestionario | Clasificación del afectado y su relación con la gente, los datos y las cosas | Originalmente diseñado para mejorar la asesoría y el empleo de la inscritos en la oficina local de empleo. Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que clasifiquen dimensiones tales como la frecuencia y la importancia. |
| 5. Análisis de Métodos (estudio de movimientos)  | Manufacturas                    | Observación                      | Tiempo por unidad de trabajo   | Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales. Basado en la información y cronometraje de las tareas.  |
| 6. Análisis del Trabajo Orientado por Líneas Directrices                               | Cualquiera                      | Entrevista                       | Calificación y conocimientos necesarios                                      | Los involucrados en un trabajo identifican las obligaciones, así como los conocimientos, cualificación, habilidades físicas y otras características necesarias para realizar el trabajo.   |
| 7. Cuestionario de Descripción de la Posición Directiva (CDPD)                         | Dirección                       | Cuestionario                     | Lista de 197 elementos   | Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades.  |
| 8. Plan Hay  | Dirección                       | Entrevista                       | Impacto del trabajo sobre la organización                                    | Se entrevista a los directivos en cuestiones relacionadas con su responsabilidad. Las respuestas se analizan en función de cuatro dimensiones: objetivos, dimensiones, naturaleza, alcance y responsabilidad.  |
| *El término involucrado hace referencia a la persona que ocupa el trabajo en cuestión. |                                 |                                  |  |  |

Fuente. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997)

### 5.2.2. El perfil del cargo por competencias

Es el conjunto de rasgos que deben caracterizar a un trabajador, el dominio de competencias profesionales y sociales para desempeñar un cargo.

Para Bunk (1995), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y tiene los conocimientos y destrezas necesarias para ello. Adquiere competencia metodológica quien sabe reaccionar con la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten y también quien encuentre, de forma independiente, vías de solución y transfiera adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Consigue competencia social quien sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo, así como entendimiento interpersonal. Posee competencia participativa quien sabe contribuir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de decidir y está dispuesto a asumir responsabilidades.

### **5.2.3. Selección de personal por competencias.**

Uno de los escritores más influyentes en el departamento de Caldas, en el campo de la psicología organizacional, define la selección de personal como “una serie de técnicas y procedimientos que evalúan el potencial de la persona frente a la demanda de trabajo” (Londoño Sáenz y Arcila Rincón, 2013, p.187). En ese orden de ideas, el aspirante debe poseer ciertas competencias, entendidas éstas como aquellas características subyacentes de la persona, las cuales se manifiestan en conductas, que al identificarlas permite distinguir a la persona con un desempeño superior de aquellas con un desempeño normal. De la misma manera, la persona debe poseer un conocimiento analítico del trabajo para responder a la demanda laboral.

Para Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2013) los anteriores elementos son estimados a través de una evaluación psicológica del sujeto frente a la demanda de trabajo por parte de la autoridad competente, a fin de conocer su potencial e identificar si la persona es idónea para ocupar dicho puesto de trabajo.

Por su parte, Pereda y Berrocal (2011) definieron la selección de personal como el proceso sistemático de evaluación a través del cual se elige, entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

“La selección de personal vista desde el enfoque de las competencias, se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato y el perfil de competencias del puesto al que aspira” (Fernández. 2005, p.181).

Es allí precisamente donde recae la importancia del enfoque de competencias en la gerencia de talento humano, ya que hoy en día priman las personas, al ser quienes deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Por ello, en el proceso de selección se necesita saber si las características que tiene la persona aspirante corresponden con las requeridas para el ejercicio del cargo y, en este sentido, sea capaz de responder eficientemente a las diferentes situaciones inherentes a su cargo u organización.

De las anteriores definiciones de selección de personal por competencias, aquella que se distingue y vale la pena resaltar es la de Alles (2006), quien la describe en su libro Selección por competencias, como el proceso a través del cual se identifican personas, que posean los conocimientos y las competencias requeridas. De la mezcla de ambos elementos surgirá su talento. Pero esto no es suficiente, pues se debe considerar la motivación de éstos, ya que, sin ella, personas con talento podrán hacer su tarea, pero no tendrán el desempeño deseado.

De acuerdo al aporte de Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2013), el proceso de selección de personal incluye:

**Monografía ocupacional.** Proceso que toma en cuenta cada uno de los elementos que constituyen el trabajo, esto a fin de identificarlos e integrarlos de acuerdo a su objetivo, producción o servicio, para tener un conocimiento real del mismo y, a la vez, dar cuenta de las funciones que debe llevar a cabo la persona a desempeñarlo.

**Inferencia de requerimientos.** En este proceso se toma como referente la información obtenida en la monografía ocupacional, referida a las exigencias del cargo, entre ellas, conocimientos técnicos y/o relacionados, aptitudes, capacidad de criterio y cualidades; elementos necesarios para el ejercicio del cargo.

**Provisión de instrumentos de medición.** Estos permiten obtener un conocimiento completo del trabajo y, por otro lado, un conocimiento integral del talento humano. Los más frecuentados son la psicometría, el psicodiagnóstico y la entrevista psicológica de indagación (diagnóstica o investigativa).

**Medición de variables.** Evalúa las competencias de la persona frente a la demanda de trabajo a fin de determinar si ésta posee el potencial requerido para el buen desempeño en el cargo.

**Entrevista científica de selección.** Hace referencia al diálogo directo entre la persona aspirante a ocupar cierto cargo y un psicólogo evaluador idóneo, quien se encargará de diagnosticar durante la entrevista si el aspirante posee el potencial demandado, de manera tal que en la práctica aporte valor a la empresa a través del óptimo desempeño, consiguiendo, por tanto, satisfacción laboral y personal.

**Inducción.** Es una acción planificada, que consiste primero en brindarle al trabajador recién seleccionado toda la información necesaria de la organización, con el fin de que adquiera un conocimiento global de ésta y, seguido de ello, las instrucciones relacionadas con todo lo que concierne al puesto de trabajo a ocupar. Esto, a nivel institucional, consiste en: plataforma estratégica, historia, organigrama, nombres y funciones de los directivos, plan de acción y normatividad. A nivel particular, consiste en: actividades propias del cargo a ejecutar, duración del periodo de prueba, información inherente a la dependencia, instalaciones, prestaciones y servicios.

Una vez la persona conoce estos elementos podrá dimensionar con claridad cuáles son los objetivos organizacionales a seguir; lo que por otro lado le permitirá sentirse integrado a la empresa, asumiendo el compromiso de realizar bien la labor encomendada.

**Entrenamiento.** Definido como “el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, el cual permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (Chiavenato, 2002, p.371)

En este sentido, las personas que ingresan a una organización deben recibir conocimientos específicos relacionados con su oficio para que puedan ejecutar las tareas encomendadas sin inconveniente alguno; acción que les proporcionará las bases para lograr el mejoramiento continuo.

Dicho plan de entrenamiento debe ir acompañado de un sistema de evaluación que evidencie el nivel de aprendizaje adquirido y las competencias que posee el trabajador para el ejercicio de su labor.

Por su parte, Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2013) afirman que el último paso en el proceso de selección de personal hace referencia al empalme estructural y dinámico con los modelos de capacitación integral, la evaluación del trabajo y los méritos individuales en el desempeño.

#### **5.2.4. Valoración del desempeño.**

Respecto a este proceso de gerencia de talento humano, Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2013) afirman que “ningún trabajo es igual a otro, así sea el mismo por razón de la dinámica de las diferencias individuales y de los méritos y calidades personales” (p.194).

Un método de evaluación cualitativa consiste en calificar “objetivamente” –y de manera válida y confiable– la idoneidad de un desempeñante en un rango de eficiencia relativa, con el fin de recibir aprobación o reprobación, para poder incrementar, retroalimentar o cuestionar la autoestima, el sentimiento de valía personal y la capacidad de implicarse o no en la problemática de su autodesarrollo (Londoño Sáenz y Arcila Rincón, 2013).

Según Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, el aporte que hace al negocio de la organización.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo. En este caso, “ese algo” es el puesto que ocupa (Alles, 2002).



**Cuadro 2.** Métodos de valoración del desempeño

| <b>Métodos basados en características</b> | <b>Métodos basados en comportamiento</b>                | <b>Método basado en resultados</b> | <b>Otros métodos de evaluación de desempeño</b> |
|---|---|------------------------------------|---|
| Escala gráfica de calificación            | Método de incidente crítico                             | Medición de productividad          | Técnica escala gráfica de calificación          |
| Método de escalas mixtas                  | Escala fundamentada para la medición del comportamiento | Administración por objetivos       | Método de alternancia en la clasificación       |
| Método de distribución forzada            | Escala de observación de comportamiento                 |                                    | Método de comparación de pares                  |
| Método de formas narrativas               |   |                                    | Método de distribución forzada                  |

Fuente. Elaboración propia.

### **5.2.5. Capacitación integral.**

Las definiciones más destacadas en la actualidad, a partir de diferentes autores que tratan este tema, son:

Chiavenato (2000) afirma que “es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371).

En relación a lo anterior, cabe resaltar el papel fundamental que en los últimos tiempos ha sido otorgado a las personas, al ser quienes verdaderamente aportan valor en las organizaciones, capaces de interpretar el entorno para, posterior a ello, tomar decisiones que conduzcan a aumentar la productividad, ventaja competitiva, mejorar el clima organizacional y conducir al bienestar laboral; trabajadores satisfechos que están realmente comprometidos con su quehacer y su organización.

De manera que la capacitación integral es la opción más acorde para lograr lo anterior. Ésta debe considerarse como una inversión que a futuro será retribuida en términos de beneficios, tanto para la persona como para la organización.

Complementando lo anterior, Pinto (2004) considera que:

La capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que involucra un aprendizaje y que el resultado de éste es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. (p.38)

Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014) son quienes proponen la visión de que la capacitación sea integral; idea que surgió a partir de una investigación aplicada por expertos en una empresa de investigación y servicios, la cual arrojó una respuesta objetiva a las necesidades encontradas. En síntesis, busca que el desarrollo organizacional sea directamente proporcional al desarrollo de su talento humano a través del valor agregado que éstos le imprimen a los demás recursos (dinero, materiales, equipos, legislación, tecnología, entre otros). Una vez la organización esté desarrollada, el medio social de su cobertura será potenciado. Con esto se la

capacitación integral como motor desencadenante de las fuerzas que impulsan las acciones del personal y con ello las de la organización hacia la transformación y avance adaptativo e innovador.

Finalmente, la capacitación aporta las competencias que requiere tanto el líder como el trabajador para cumplir con sus objetivos, logrando, en este sentido, el desarrollo del ser, al permitirle planear y desplegar su plan de vida y, a su vez, el desarrollo de la organización; lo que en últimas repercutirá positivamente en la cobertura social de la organización.

#### **5.2.6. Salud y seguridad en el trabajo**

Tener un programa de salud y seguridad en el trabajo es de vital importancia para poder garantizar el desarrollo de los trabajadores y al tiempo generar un buen clima laboral. En Colombia existe la Ley 1616 del 2013, la cual busca incluir la salud mental en las principales políticas y promociones, pues ya existe una conciencia de que los seres humanos pueden desarrollar enfermedades no solo físicas, sino también mentales, generadas por diversas situaciones, ambientes o condiciones, dentro de las cuales se encuentra el ámbito laboral.

La Ley 1616 de 2013, en su tercer artículo, define la salud mental como un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción, de manera tal que permite a los sujetos, individuales y colectivos, desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales, con el propósito de transitar por la vida cotidiana, para trabajar, establecer relaciones significativas y contribuir a la comunidad.

La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud

inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral (Chiavenato, 2008).

Para desarrollar un programa de higiene y seguridad en una empresa, Chiavenato (2008) propone que se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Implice a la gerencia y a los trabajadores en la preparación de un plan de higiene y seguridad. Todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y benéfico para todas las partes interesadas.
- Reúna el apoyo necesario para implantar el plan. Ningún plan funciona por sí mismo, porque necesita de un patrocinador que defienda su causa, que aporte la energía y los recursos necesarios que lo harán confiable.
- Determine los requisitos de higiene y seguridad. Cada centro de trabajo tiene diferentes necesidades para cumplir con los requisitos de higiene y seguridad.
- Evalúe los riesgos que existen en el centro de trabajo. Identifique los problemas potenciales de higiene y seguridad que existen en el trabajo, así como cuáles son las medidas preventivas que se necesitan.
- Corrija las condiciones de riesgo existentes. Al identificar los posibles riesgos existentes, procure eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.
- Entrene a los trabajadores en técnicas de higiene y seguridad. Establezca que el entrenamiento en higiene y seguridad es obligatorio para todos los trabajadores sobre cómo desempeñar el trabajo de forma segura.

- Desarrolle una mentalidad por hacer que el trabajo no presente riesgos. Busque medios para hablar de sugerencias que incluyan procedimientos para casos de urgencia. Asegure el mantenimiento preventivo de los equipamientos y las instalaciones.
- Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad. A partir de la implantación del programa, éste debe ser continuamente evaluado, fomentado y mejorado. Documentar el avance ayuda a analizar su mejoría.

Burton (2010) señala que “Cualquier definición de Entorno de Trabajo Saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la OMS: Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (p.14); pues tradicionalmente se han empleado esquemas de salud y seguridad en el trabajo con enfoques netamente físicos: como accidentes que se pueden generar con estructuras, elementos o herramientas visibles con las que los trabajadores tienen contacto durante el desarrollo de su labor; pero olvidan otros factores que por no ser físicos o visibles se pasan por alto. Muchas veces, por negligencia o por falta de conocimiento los trabajadores están expuestos a riesgos que generan estrés, depresión o frustración; lo que puede afectar su salud mental, que como las enfermedades físicas, es muy importante y puede generar gastos adicionales a la organización, que finalmente es lo que a muchos empresarios les preocupa, porque es algo que puede traer muchas pérdidas; pues un trabajador enfermo, física o mentalmente, disminuirá su rendimiento de manera sustancial.

#### **5.2.7. Motivación y calidad de vida.**

Alrededor de este concepto, diversos autores han dado su postura. Entre los más destacados se encuentran:

Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. En este sentido, para que las personas emprendan cualquier acción deben estar motivadas.

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, por tanto, es la resultante de la interacción que tenga el individuo entre la situación que viva en ese momento y la manera en que la viva (Chiavenato, 2002), En otras palabras, la motivación se refleja en el nivel de desempeño de la persona en la organización, resultado que en últimas se refleja tanto en la productividad como en la calidad de sus productos o servicios.

Así mismo, para Robbins (2004) “la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p.155). Se concibe la necesidad como un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

Por lo tanto, la motivación laboral ha tomado gran relevancia tanto en el campo de la investigación como en el de la gestión organizacional. Desde allí se han desarrollado muchas teorías que han buscado definir, a partir de similares y diferentes posturas, los factores que motivan a los trabajadores en una organización. Entre ellas, vale la pena destacar las siguientes:

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Maslow Abraham (1943) elaboró una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional, que goza de gran aceptación (Reid, 2008) denominada “A theory of human motivation” en la cual plantea cinco categorías de necesidades, configuradas de manera jerárquica, como factores que motivan a las personas:

**Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo y sueño, entre otros.

**Necesidades de seguridad:** protección, seguridad, orden, ley, límites y estabilidad, entre otros.

**Necesidades de relación social:** familia, amor, afecto, pertenencia y trabajo en grupo, entre otros.

**Necesidades de ego o estima:** logro, estatus, fama, responsabilidad y reputación, entre otros.

**Necesidades de autorrealización:** incluye la satisfacción de las necesidades personales de cada quien, de desarrollar su potencial.

El orden en que se satisfacen estas necesidades es de manera ascendente. Primero las necesidades básicas, es decir, las fisiológicas y las de seguridad. En este sentido, en la medida en que se van satisfaciendo unas necesidades, éstas dejan de funcionar como factor motivacional. Todo esto dado que habitualmente lo que se pretende es ascender para satisfacer una necesidad mayor hasta llegar a las de autorrealización. Es precisamente en torno a esto último que se ha generado una serie de cuestionamientos que lleva a dudar de la vigencia de la postura de Maslow.

Hay que resaltar que la motivación en el ámbito laboral, en los últimos tiempos, ha tomado fuerza, hasta el punto de que muchas de las organizaciones no solo buscan a través de sus acciones que sus trabajadores satisfagan sus necesidades básicas no satisfechas, sino que

crean todo un plan integral para que, a través de él, sus trabajadores satisfagan sus necesidades de autorrealización.

### **Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke**

McGregor Douglas (1996), en su libro *El lado humano de las organizaciones* McGraw Hill, 243, expuso la teoría X y la teoría Y, a través de las cuales realizó una distinción entre la administración tradicional y la moderna.

En la teoría X, la idea central es gestionar los recursos de la organización en procura de las necesidades de la misma, bajo las perspectivas del control de los trabajadores, la modificación de su conducta y el control de sus acciones, mientras que la teoría Y propone un estilo de administración participativo, basado en los valores humanos y en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana: autocontrol, autonomía, autocrítica y autodesarrollo.

### **Teoría de la sinergia motivacional de Londoño**

Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014), en su *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional*, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad, homologa el concepto de sinergia con el de motivación, entendido como la energía útil que facilita la acción del ser humano caracterizándola en este sentido como energía productiva, mientras que el término entropía lo asocia con el de frustración, entendiéndose como aquella energía improductiva.

En este sentido, Londoño S. Héctor (1983) sostiene, citando a Maier, que las principales características de conducta frustrada son:



**Agresión:** ataque verbal, físico o sustituto, asociado a un estado de alteración emocional.

**Regresión:** es un fracaso en la conducta constructiva y representa una vuelta a la infancia a estados anteriores de seguridad. Se manifiesta permanentemente la dependencia de otras personas y la pérdida de control emotivo- afectivo.

**Fijaciones anormales:** patrones de conducta estereotipada sin valor práctico con situaciones presentes, pero con ganancia marginal como reacción a la frustración.

**Resignación:** es un estado de latencia de la agresión. Se manifiesta como apatía a los cambios y pérdida de la esperanza de mejorar las condiciones de frustración.

El modelo motivacional de Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014) comprende la seguridad, afiliación, logro y competencia.

**Seguridad:** acciones en procura del bienestar personal para sí o los suyos, o que contribuyen a disminuir la amenaza que para ese bienestar pueda representar algunas circunstancias actuales.

**Afiliación:** establecimiento o continuación de relaciones interpersonales para la integración en grupo o a la eliminación de condiciones opuestas a la aceptación y el apoyo de otros.

**Logro:** alcance y consumación de un resultado como forma de obtener satisfacción del esfuerzo propio al retroalimentar la autoestima.

**Competencias:** demostración de las propias capacidades y de la idoneidad para obtener resultados efectivos en procura de incrementar la autoestima, la valoración personal y el reconocimiento social.

En efecto, se desencadena una tarea más que los gerentes de talento humano deben asumir: se trata de definir estrategias a través de las cuales sus trabajadores se sientan motivados e importantes, dado su rol fundamental en la organización.

#### **5.2.8. Diagnóstico laboral (cultura y clima laboral).**

La cultura organizacional, a pesar de ser inherente a toda organización, en ocasiones pasa desapercibida o no es reconocida como aspecto importante por parte de los integrantes. Esto debido a que por falta de conocimiento ignoran el hecho de que la cultura y el clima laboral son factores fundamentales y determinantes para alcanzar los objetivos de la empresa y pueden contribuir a las estrategias de la organización de una manera efectiva, pues todos los cambios que se generen desde allí son interiorizados y, por lo tanto, más duraderos.

El término “cultura organizativa” hace referencia a los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y su entorno, materializándose en “lo que se da por sentado” (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.16).

Los elementos claves de la cultura organizativa según Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008), son:

- Regularidades observadas del comportamiento en la relación entre las personas, como el lenguaje que se utiliza y los rituales de comportamiento y diferencias.
- Las normas que giran en torno a los grupos de trabajo.
- Los valores dominantes aceptados por una organización, como la calidad del producto o los precios bajos.

- La filosofía que guía la política de la organización para con sus empleados y consumidores.
- Las reglas del juego para mantenerse en la organización
- El ambiente o clima en una organización por la distribución física y la forma en que sus miembros se relacionan entre sí y con los clientes.

Cuando en una organización se logra que todos sus integrantes reconozcan su cultura organizacional, los cambios o propuestas que allí surgen son adquiridos rápidamente, las personas son más autónomas y activas, existe un mayor cuidado de los recursos que disponen (sean económicos, físicos o naturales) y se potencia el trabajo en equipo.

En una organización, según Nelson y Quick (2013), la cultura cumple cuatro funciones básicas:

- Brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la organización.
- Proporcionar a los trabajadores un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se puede utilizar símbolos organizacionales como los logros corporativos.
- Reforzar los valores de la organización.
- Servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.

Una vez se conoce la cultura y el trabajador se reconoce como parte fundamental de ella, todas sus acciones irán encaminadas a no atentar contra la integridad de la empresa; al contrario, dispondrá de todos sus conocimientos y de sus competencias para proponer y ejecutar acciones para el mejoramiento continuo de todo lo que hace parte de ella.

La cultura sirve en una organización en diferentes aspectos. Es por ello que Lucas y García (2002) tratan de definir la utilidad de la cultura a través de las siguientes dimensiones:

- Dimensión simbólica: fuentes de sentido. Aquí la cultura, que es compartida en las organizaciones, tiene que ver con la necesidad de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen: a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen.
- Dimensión instrumental: tipos culturales. Es consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de los miembros de la organización.
- Dimensión estabilizadora: ambivalencia de la cultura. La cultura compartida es un importante factor de cohesión interna. Contribuye al buen desempeño de la organización, dado que favorece conductas útiles para el logro de las metas colectivas.

A través del tiempo, la cultura se puede ir modificando según los cambios que se presenten en el entorno, o en las distintas interacciones del personal, tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes externos a la compañía.

Por su parte, el clima organizacional es la respuesta a las características que tiene la cultura de una organizacional, el cual se evidencia en comportamientos y percepciones que tienen principalmente los stakeholders internos. En este sentido Dessler. Gary. (1979) coincide al definir este concepto como “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (pág. 81)

En relación con lo anterior, se puede comprender a simple vista que cultura y clima organizacional tienen relación directa y por lo tanto si en una empresa se trabaja en estos dos

aspectos, se puede lograr un ambiente laboral agradable para todos los trabajadores y aumentar el nivel de productividad.

## **6. Aspectos Metodológicos**

### **6.1. Tipo De Estudio**

El presente proyecto es cualitativo, ya que recoge toda la información que no es numérica y que está basada en datos obtenidos mediante la observación directa, entrevistas y otros instrumentos y técnicas que se utilizaron para recoger la descripción de los hechos o acontecimientos que se estudiaron.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2010), el enfoque cualitativo comprende varias realidades, las cuales pueden estar condicionadas por los sesgos del investigador, que pueden guiar la investigación hacia una determinada conclusión (que puede ser errónea o viciada por prejuicios). Por lo que se decidió aplicar la técnica de grupos focales, que hace referencia a un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos.

Este es un estudio de caso que se desarrolló en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, intentando dar respuesta a una necesidad específica de la empresa, la cual radica en la creación del área de gerencia del talento humano basada en competencias.

Para Martínez Miguélez (1996), el grupo focal "es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto". (p.59)

### **6.1.1. Población**

El grupo focal se conformó por siete personas claves al interior de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, con el fin de obtener una mirada mucho más amplia respecto a los procesos de gerencia de talento humano existentes, el estado en el que se encontraban y en qué medida éstos se están aplicando actualmente. La población, que impactará la propuesta del modelo de gerencia del talento humano, son todos los trabajadores de la Cooperativa (que, en promedio, son 63).

## **6.2. Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

La información se obtuvo de diferentes fuentes internas de la Cooperativa primarias y secundarias:

### **6.2.1. Fuentes Primarias**

La información se recolectó a partir de las declaraciones de primera mano que brindaron los asistentes al grupo focal acerca de la situación actual de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas en lo que respecta a los procesos de gerencia de talento humano, información que fue útil para la construcción del diagnóstico.

Los tópicos consultados en el grupo focal fueron:

- Modelo de gerencia del talento humano basado en competencias.
- Modelos de gerencia del talento humano existentes en la Cooperativa.
- Cultura y clima laboral.

### **6.2.2. Fuentes Secundarias**

Las fuentes utilizadas mientras se realizaron los pertinentes estudios se obtuvieron de la gestión documental de la Cooperativa, tales como: documentos, archivos y registros históricos (tanto digitales como físicos). Estos documentos soportan la existencia de algunos procesos de talento humano. Los principales documentos analizados fueron:

- Formato general manual de funciones.
- Organigrama general.
- Política de calidad, plataforma estratégica.
- Plan de desarrollo.
- Políticas y normas de contratación.
- Pacto colectivo.
- Política salarial.
- Informe diagnóstico psicosocial Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se acudieron a otras fuentes secundarias, tales como normas, leyes, modelos, metodologías, teorías, libros, investigaciones vinculadas con el objeto de estudio, sitios web. Esta información fue sumamente importante para las investigadoras, ya que proporcionaron las bases para diseñar la estructuración del modelo de gerencia del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.

### **6.2.3. Conocimiento propio de la organización**

Una de las investigadoras labora desde hace varios años en la empresa y es amplia conocedora de su estructura y procesos.

## **7. Discusión**

El presente proyecto de intervención surgió ante la necesidad de estructurar el área de gerencia del talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, para lo cual se desarrolló una técnica denominada “grupo focal”, dirigida a los jefes de área, tanto de la sede central Riosucio, como provenientes de otras sucursales. Esto con el fin de diagnosticar la existencia de los diferentes procesos de gerencia de talento humano y en qué medida éstos se aplican actualmente en la Cooperativa.

Con respecto a los resultados obtenidos, se encontró que se manejan algunos procesos de gerencia de talento humano, pero ninguno opera de manera óptima, no están por escrito; son adelantados por varios trabajadores, pero no están liderados por una persona competente en el ámbito. Esto evidencia una gran desarticulación entre éstos y, por lo tanto, se determinó que es indispensable estructurar el área de gerencia de talento humano, ya que los trabajadores que conformaron dicho grupo focal consideran que, con su implementación, se lograría más organización, transparencia en los procesos y mayor reconocimiento desde el punto de vista



estratégico. Lo que suponen como mucho más importante es el hecho de que se abogaría por el bienestar de todos los trabajadores de la Cooperativa.

Lo que se pretende con la estructuración del área de gerencia de talento humano consiste básicamente en desarrollar a los trabajadores (inicialmente a través de su correcta selección) teniendo en cuenta el perfil del cargo previamente diseñado y alineado con el modelo de gestión por competencias. Una adecuada inducción también contribuirá a generar el ambiente propicio y esperado por el trabajador que ingresa a la organización. Pero indiscutiblemente el plan de capacitación, formación y desarrollo será las herramientas que alcancen un fortalecimiento organizacional, a través del potenciamiento de sus trabajadores con acciones como implementación de planes de carrera e identificación de las competencias en la productividad, para que éstos, a su vez, trabajen en pro del desarrollo de la organización, en la eficacia de sus procesos internos y en la competitividad empresarial; lo que incidirá en el desarrollo del área social de la cobertura de la Cooperativa, al permitir la comercialización eficiente y ágil del café, al generar mejores estrategias de participación en los asociados y, por ende, el mejoramiento de la calidad de vida de estos y sus familias. En este sentido, Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014) aluden que el recurso humano desarrolla la organización y esto incide en el área social y geográfica de su cobertura. Modelo fundamental para las organizaciones en el estado de crisis actual, ya que busca el crecimiento integral, empresarial, humano y social a través de una auténtica proyección social de servicios y mejora constante de la calidad de vida del área humana de su cobertura.

La Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, a pesar de ser una de las empresas más exitosas de la región (en el sector cafetero), es una empresa que no cuenta con un modelo gerencial establecido; sino que ha sido dirigido empíricamente, copiando modelos que

no se adaptan a su contexto. Éstos se implementan simplemente por seguir una moda y, por lo general, este esfuerzo ha sido poco efectivo. Lo cierto es que para lograr un desarrollo integral de la Cooperativa se debe definir un modelo gerencial, que más que estar a la vanguardia de la globalización, se adapte a su contexto, estrategias, políticas y objeto social, de manera que conduzca al aumento de la productividad y con ello el de la competitividad de la organización. En este orden de ideas, para empezar a estructurar el área de gerencia de talento humano, surge la necesidad de definir un modelo de gestión por competencias que abarque, no solo la parte estratégica de la empresa –es decir, misión, visión, objetivos– sino que también articule esta estrategia al desarrollo integral de sus trabajadores, tal como lo indica Alles Martha (2007) en su libro desarrollo del talento humano basado en competencias. Este modelo así definido permitirá no sólo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, sino que también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano.

La estructura, además de tener un plan de selección, inducción, capacitación y entrenamiento, también cuenta con el de valoración del desempeño, motivación, salud, seguridad en el trabajo, cultura y clima laboral. Estos elementos abordan cada una de las dimensiones del ser humano que, según Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014), deben ser aplicadas para alcanzar su pleno desarrollo. Es por ello que la propuesta de intervención se articula con el modelo que propone Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014) en su Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Es allí donde exponen una estructura humanista que acaba con los conceptos mecanicistas que se han pensado durante tantos años, y que en la Cooperativa, así como en muchas de las organizaciones que iniciaron su funcionamiento hace tanto tiempo, han aplicado

en varios de sus procesos y estrategias, pero que ahora, gracias a los estudios que han realizado y a la experiencia misma de las organizaciones, se hace necesario cambiarlos, intervenirlos e invertir en nuevos modelos que le apuntan al potenciamiento de quienes son los que hacen posible la existencia de las organizaciones: las personas. Es a través de sus competencias que se pueden generar estrategias innovadoras, creativas y vanguardistas, que permitan mantener la estructura vigente, cada vez más competente y saludable.

## **8. Diagnóstico De Los Procesos De Gerencia De Talento Humano En La Cooperativa De Caficultores Del Alto Occidente De Caldas**

La Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas ha considerado esencial las áreas administrativa, financiera, social, técnica, de café y otras unidades de negocio, para asegurar su óptimo funcionamiento, olvidando la importancia de estructurar el área de gerencia del talento humano, la cual sirve de apoyo gerencial para el manejo de las relaciones laborales, fortalecimiento de la cultura organizacional, fomento del buen clima laboral, la selección de personas idóneas para el ejercicio de cierto cargo, desarrollo de las competencias de los trabajadores para que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento, desarrollo de actividades orientadas al bienestar de los trabajadores en las que se integra también a sus familias y se asocian los aspectos legales requeridos. Todo esto se traduce en un aporte importante a la ejecución de la estrategia definida por la empresa.

En este sentido, el diagnóstico se centró en identificar la percepción de los trabajadores de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas respecto a la existencia o no de

los procesos que constituyen la estructura del área de gerencia de talento humano, para lo cual se decidió realizar un grupo focal, reunión de personas expertas en el tema en cuestión. En este caso se conformó con personas claves de la Cooperativa, varias de ellas pertenecientes a la sede central, Riosucio, y también por trabajadores provenientes de otras sucursales como Supía. Entre ellos está el Gerente, la Analista de Calidad, el Contador Público, la Administradora de la Ferretería, el Administrador de la Sucursal de Supía, la Trabajadora social y la Secretaria. Esta última es la encargada de algunos de los procesos de talento humano actualmente; esto a fin de obtener una mirada mucho más amplia. Dicho grupo focal contó con el acompañamiento de tres moderadoras, estudiantes de la especialización en Gerencia del Talento Humano, las cuales, en primer lugar, dieron a conocer la mecánica, aclarando que la información suministrada sería utilizada bajo un manejo ético, asegurando la transparencia y respeto. Luego explicaron en qué consistía cada proceso de gerencia del talento humano para proceder a formular las preguntas orientadoras de la conversación.

Dicha actividad permitió obtener la información requerida como punto de partida, pues para iniciar la estructuración es indispensable conocer los procesos de gerencia del talento humano existentes, el estado en el que se encuentran y en qué medida éstos se están aplicando actualmente en la Cooperativa.

Se realizaron una serie de preguntas que fueron respondidas de manera voluntaria por los integrantes del grupo focal. Para realizar su respectivo análisis, se decidió agruparlas en tres categorías:

- Modelo de gerencia del talento humano basado en competencias.
- Modelos de gerencia del talento humano existentes en la Cooperativa.

- Cultura y clima laboral.

### **8.1. Modelo de gerencia del talento humano basado en competencias**

Actualmente, la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas no tiene definido un modelo de gestión basado en logros o funciones (ni mucho menos por competencias). Por esta razón, las competencias no están ligadas con ninguno de los demás procesos de gerencia de talento humano, tales como el de selección de personal, la evaluación de desempeño y la formación. Incluso, al preguntarles a los trabajadores si conocían la diferencia entre las competencias laborales, personales y organizacionales, la mayoría no supo discernir entre estos tipos de competencias: sólo supieron describir las competencias personales (algunos de ellos confunden las dos primeras).

Con el fin de continuar con las preguntas que hacen parte de esta categoría de análisis, las moderadoras intervinieron para darle claridad a cada una de las tipologías de competencias que tanto les inquietaba y, en este orden de ideas, al finalizar esta temática se les cuestionó respecto a las competencias corporativas que consideran que deben poseer todos los trabajadores de la Cooperativa, donde la mayoría acertó en que éstas están ligadas a los principios y valores que ya están claramente definidos. Teniendo esta información como base, es indispensable concretar las competencias corporativas y las específicas, puesto que este modelo es el ápice de la estructura de gerencia de talento humano, al ser transversal a los procesos de gerencia de éste.

### **8.2. Modelos de gerencia del talento humano existentes en la Cooperativa**

A continuación, se precisará sobre la información más relevante que los trabajadores de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas dieron a conocer acerca de cada uno de los modelos de gerencia del talento humano existentes:

- Modelo de Análisis y Descripción de Cargos:

Hace 10 años se diseñó una planeación estratégica de la Cooperativa, que contemplaba a todos los trabajadores. Pero esta información no quedó documentada en la Cooperativa, ni mucho menos fue implementada.

En el año 2017, a fin de darle respuesta al requerimiento de un ente auditor, el Gerente decidió encomendar la labor del diseño del manual de funciones a la responsable del área de control interno. Para iniciar este proceso, la encargada de esta área expidió una circular a través de la cual solicitó a cada trabajador detallar las actividades que implican el ejercicio de su cargo y, con base en esta información, ella procedió a elaborar los perfiles y descripción detallada de cada cargo.

Es importante mencionar que en este manual de funciones no se incluyeron las competencias corporativas, ni mucho menos, específicas.

Por último, cuando se les preguntó sobre cómo saben qué labores tienen que desempeñar al interior de la organización, respondieron que generalmente cuando ingresan a la Cooperativa la secretaria es quien les enseña la estructura física y los documentos. Desde mediados del año 2017 se le hace entrega a cada nuevo trabajador del manual de funciones específico para su cargo.

- Modelo de selección de personal por competencias:

En la Cooperativa este proceso consta de la apertura de una convocatoria que se realiza cuando existe la necesidad de cubrir una vacante. Hay un esquema muy informal que, aunque está por escrito (denominado “políticas y normas de contratación”), solo se creó para cumplir con un requisito. La secretaria es quien recolecta las hojas de vida y descarta aquellas que no

cumplen con el perfil solicitado. Luego mira la experiencia y hace las entrevistas. Aquellos que demuestran que cumplen todos los requerimientos son contratados. Dependiendo del rendimiento que evidencien en su periodo de prueba se toma la decisión de retenerlos o, por el contrario, terminar el contrato.

En relación al tipo de pruebas psicotécnicas, de conocimiento y actitudinales (que suelen aplicar en un proceso de selección de personal), hay que particularizar que la Cooperativa realiza pruebas de selección únicamente a los agrónomos, para lo cual se cuenta con un convenio establecido con la empresa Caféxport, quien es la encargada de realizar los procesos de selección, inducción, valoración salarial, evaluación de desempeño y capacitación. En lo que concierne al proceso de selección que realiza Caféxport, ésta se encarga de elegir una terna y el Gerente es quien toma la decisión final después de hacer la entrevista a los tres finalistas del proceso.

Por su parte, la clase de entrevistas que se realizan en la Cooperativa para seleccionar el personal no son ni psicológicas, ni técnicas. A juicio del Gerente, la que se aplica es más sencilla: carecen de un formato preestablecido y él es el encargado de realizarla.

Respecto a las características que los trabajadores de la Cooperativa consideran claves para que el aspirante a cualquier cargo pueda ser contratado, destacan: buena presentación personal, buena actitud, lenguaje oral pertinente y habilidad y conocimientos indispensables para ocupar el cargo al que aspira.

Una vez que la persona es seleccionada para ocupar cierto cargo en la empresa, continúa la etapa de brindar la orientación e inducción adecuadas sobre la cooperativa como tal, los bienes o servicios que brinda, el reglamento interno de trabajo (estatutos, políticas, normas, entre otros),

los procedimientos internos, las medidas de seguridad y el entorno laboral. Generalmente, la secretaria es quien brinda esta primera inducción y en cuanto a funciones inherentes al ejercicio del cargo refiere el encargado del área.

Según los trabajadores que asistieron al grupo focal, ninguno de ellos recibió inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones al ingresar a la Cooperativa.

El proceso de reinducción implica darles a conocer a los trabajadores las nuevas tecnologías que se han implementado, los recientes planes, los programas, las políticas y los proyectos. Esta reinducción puede darse anticipadamente o en el momento en que se produzcan en la empresa tales cambios. Y lo que es mucho más importante: hacerlos sentir como parte fundamental dentro de la organización. También se establece contacto directo con los trabajadores, con el objetivo de que expresen cómo se sienten, que expresen lo que piensan y lo que desean proponer en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo. En caso de que manifiesten problemas laborales con ellos, se debe establecer, en conjunto, posibles alternativas que contribuyan a mejorar el clima laboral. Teniendo en cuenta esto, en la Cooperativa sí se realizan reinducciones, pero únicamente sobre modelos o actividades que van a ser implementados o ajustados, con el objeto de que todos los trabajadores tengan conocimiento de éstos y sean partícipes de dicho proceso en concordancia con sus funciones y nivel de responsabilidad, para así alcanzar los resultados esperados. No tienen definida una periodicidad para realizar dicha reinducción. Tal cual lo expresaron los trabajadores, éste proceso no exalta el importante rol que ocupan, ni mucho menos busca identificar los problemas que entorpecen el clima laboral. Los trabajadores indicaron que el último tema sobre el cual se realizó la reinducción fue sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo.



- Valoración del desempeño:

En la Cooperativa no se realizan evaluaciones de desempeño, ni se tienen estrategias definidas para identificar el rendimiento de los trabajadores y la calidad en su proceso productivo. No hay un formato establecido para llevarlas a cabo. El rendimiento de los trabajadores es supervisado por el jefe inmediato, quien hace un seguimiento a sus resultados, partiendo de la percepción de agilidad, calidad y efectividad.

La manera en que intervienen cuando encuentran bajo desempeño en los trabajadores es muy positiva, pues muestran gran interés por saber qué situaciones a nivel personal, familiar, social o laboral están afectando su desempeño. Para ello se sigue un conducto regular, donde inicialmente se hace un llamado al trabajador para indagar sobre dicha situación, darle a conocer las fallas que ha tenido, recordarle el potencial que tiene y finalmente crear acuerdos a beneficio mutuo. En ciertos casos, incluyen planes de capacitación, dado que esta situación se puede generar ante la necesidad de reforzar las competencias laborales del trabajador.

- Capacitación integral:

La Cooperativa no tiene concretado un plan de capacitaciones que responda a las necesidades de los trabajadores a fin de permitirles obtener o reforzar sus competencias, lo cual se refleja en el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Pero vale la pena aclarar que aunque no se tiene un cronograma establecido, en la Cooperativa sí se capacita a los trabajadores dependiendo de la necesidad que se presente en determinado momento: como es el caso de las actualizaciones de temas específicos, donde deben asistir aquellas personas que requieran recibir dicha capacitación (generalmente porque es indispensable para el ejercicio de su cargo).

Los temas en los que se realizan capacitaciones frecuentemente son en nuevas normativas, comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y primeros auxilios. Los temas de capacitación, sobre los cuales varios de los participantes del grupo focal manifestaron que se necesitan para el buen desempeño de sus labores, son los de contabilidad, servicio al cliente y Excel.

Hay que destacar que los trabajadores no suelen solicitar capacitaciones cuando las requieren y cuando son capacitados no se hace retroalimentación ni seguimiento. A causa de esto, no existe retorno para la empresa respecto a la inversión que hace en los trabajadores.

- Salud y seguridad en el trabajo:

La Cooperativa cuenta con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, liderado por el área de control interno. Fue organizado por una profesional en seguridad y salud en el trabajo y una practicante del SENA en este campo. La profesional se encargó de definir las políticas, reglamentos y demás elementos que conforman el sistema y la practicante es quien actualmente lo está implementando.

La Cooperativa cuenta con un comité denominado “Copasst”. Éste es el medio a través del cual los trabajadores aportan las sugerencias que consideran pertinentes en temas de salud. El presidente del comité es el encargado de solicitar los recursos al Gerente, para atender todas las actividades que contempla el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y las sugerencias de los trabajadores. En este sentido, los trabajadores de la Cooperativa tienen conocimiento acerca del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, pero no saben si las políticas principales de este sistema contemplan la salud mental.

Cuando un trabajador de la Cooperativa se enferma en el sitio de trabajo, cuenta con atención oportuna, ya que tienen brigada de primeros auxilios. Si es el caso, se remite al centro médico donde esté afiliado el trabajador para que reciba el tratamiento requerido.

Con el objetivo de identificar aspectos psicosociales críticos en los que es necesario desarrollar acciones destinadas a prevenir o mitigar los efectos en la salud y en la calidad de vida de los trabajadores de la Cooperativa, en el año 2017 se realizó una encuesta de riesgo psicosocial; pero a decir verdad, de esta actividad solo se obtuvo un diagnóstico y unas sugerencias brindadas por la psicóloga responsable del proceso, las cuales no se implementaron.

Al cuestionar a los trabajadores acerca de los elementos que contemplan como riesgo psicosocial, sólo mencionaron el factor estrés, dado que en la Cooperativa hay épocas de mucho trabajo para ciertos cargos, como el de administrador de compras, que en cosecha se le acumula trabajo, porque las bodegas suelen llenarse hasta el límite y el tiempo es muy justo para cumplir con las entregas. Muchas veces, esta situación implica problemas con el orden y los despachos generando así momentos de tensión y mucho estrés.

- Motivación y calidad de vida:

Los trabajadores de la Cooperativa identificaron, como factores motivacionales para dirigirse cada día a su lugar de trabajo, tres de los cuatro modelos propuestos por los autores Londoño Sáenz y Arcila Rincón (2014), en su libro Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad.

En mayor medida, resaltaron la afiliación como factor condicionante de su motivación. Lo consideran porque la Cooperativa hace parte importante en su vida. Se sienten bien por

pertenecer a ella. Otros argumentaron que su trabajo les permite establecer relaciones interpersonales con los clientes; lo que en cierta medida les permite ayudar a los caficultores: sienten que tienen ese compromiso para con ellos.

Seguido de esto, los trabajadores identificaron la seguridad y el logro como factores de motivación, describiendo el primero como aquel que le permite ofrecerle a su familia condiciones de vida dignas, a saber: vivienda, alimentación y educación para los hijos. Mientras que el aspecto del logro lo asocian con que ellos son contratados para hacer bien su trabajo, sin necesidad de que alguien los felicite por ello. Por ende, disfrutan del proceso y del esfuerzo que tienen que hacer para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, se les interrogó acerca de la manera en que motivan a los trabajadores de la Cooperativa. A lo cual, ellos respondieron que lo hacen a través de integraciones anuales: celebración del día de la mujer, del día de la madre, de los cumpleaños de los trabajadores; novenas de navidad o actividades que manifiestan la unión del personal.

Los programas de bienestar con que cuenta la Cooperativa son: subsidios de estudio, línea de crédito para adquirir computadores o motos, fiesta anual a los hijos menores de los trabajadores novenas en las que se dan regalos. Dicho programa de bienestar también incluye, según los trabajadores, actividades de recreación y esparcimiento que la Cooperativa les proporciona a ellos y en ocasiones a su familia, tales como actividades lúdicas recreativas y partidos de fútbol.

### **8.3.Cultura y Clima Laboral**

Teniendo en cuenta que la cultura hace referencia al conjunto de creencias, valores, ideología e identidad compartidas por los miembros de una organización –y que el clima laboral

es la respuesta a las características de esa cultura organizacional (la cual se traduce en comportamientos y percepciones subjetivas de los clientes, principalmente internos, en este caso los trabajadores de la Cooperativa)—, una vez los integrantes del grupo focal identificaron la diferencia entre estos dos conceptos, se les solicitó que hicieran una descripción de las características de las personas que laboran en la Cooperativa, a lo que respondieron que son muy variadas, considerando que es un tema cultural, dado que, por un lado, hay mucha descendencia indígena en esa región y, por otro, hay trabajadores que vienen de otros municipios a realizar sus labores a la Cooperativa, los cuales llevan sus culturas allá.

Del mismo modo, en lo que respecta al clima laboral, todos describieron que su ambiente laboral es pertinente para llevar a cabo sus labores; es agradable, iluminado e incluso alegre; es una buena comunicación entre los compañeros, así como con el jefe inmediato y el Gerente. Resaltan que prima la confianza y el trabajo en equipo por la manera tan exitosa en que se complementan y, en concordancia con esto, ellos consideran que el ambiente laboral existente en la cooperativa influye en el desarrollo de sus actividades.

Al finalizar la sesión de preguntas, es el mismo Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas quien resalta la importancia y gran necesidad de estructurar el área de gerencia de talento humano, afirmando que en la actualidad varios de los procesos propios de dicha área se realizan de manera muy informal y hay otros que no están implementados. En este sentido, los demás asistentes estimaron importante la creación del área, argumentando que con su estructuración se le daría mucha más organización y estatus a la empresa, desde el punto de vista estratégico, rescatando su incidencia en los temas de bienestar que contribuyen a la motivación de los trabajadores. Por otro lado, afirmaron que esta área permitirá que la Cooperativa adquiera

mayor reconocimiento y transparencia en los procesos; lo que, a su vez, a juicio de ellos, influiría directamente en el nivel de productividad.

## **9. Propuesta Plan De Intervención Modelo De Gerencia De Talento Humano Basado En Competencias**

### **9.1 Modelo De Gestión Por Competencias**

En la actualidad el modelo de gestión por competencias, como ya se ha expuesto, es la forma más estratégica y beneficiosa de brindar calidad de vida a los trabajadores y alcanzar las metas de la organización, pues es allí donde ellos se ponen en función del cargo y de la empresa para lograr un alto desempeño.

Para desarrollar el modelo de gestión por competencias se decide tener en cuenta la división jerárquica con que cuenta la estructura actual de la organización, donde se pueden reconocer tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. Éstos fueron empleados para categorizar las competencias según los cargos, responsabilidades, habilidades y compromisos, que deben asumir para que su aporte a la empresa sea más estratégico y efectivo.

El presente modelo está basado en dos tipos de competencias: generales y específicas. Las primeras incluyen las competencias organizacionales; es decir, aquellas que todo trabajador de la Cooperativa debe tener para poder estar encaminado con la estrategia, objetivos, direccionamiento estratégico y cultura organizacional. Las segundas competencias están ligadas directamente al cargo que va a desempeñar. Para su diseño fue necesario revisar los perfiles de los cargos en los cuales se identificaron las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que requiere el ejercicio de cada uno de los cargos. Posteriormente, con un grupo de expertos de la Cooperativa, se eligieron las competencias acordes a dichos perfiles.

Cada una de las competencias tiene tres niveles: básico, medio y alto. Estos niveles tienen sus respectivas descripciones. Lo que se busca con ello no es generar exclusión o juicios de valor; sino que a través de los niveles se logre lo siguiente: primero, identificar que el trabajador posea la competencia; segundo, mirar cuáles características posee (si las reconoce, aplica, domina y replica); y tercero, permite observar cuáles deben ser fortalecidas y de qué manera hacerlo.

Si este modelo se logra fomentar y ejecutar en su totalidad, se convertirá en la estrategia fundamental para todos y cada uno de los procesos que se van a desarrollar en la estructura de gerencia del talento humano de la Cooperativa, pues permite contratar el personal idóneo, capacitar de manera asertiva y acertada, valorar el desempeño de una manera clara y enriquecedora, permitiendo que los trabajadores fortalezcan su potencial a través del plan de desarrollo y se acojan a la cultura organizacional, propendiendo así por el bienestar físico y emocional, propio y de la organización en general.

### Ilustración 1.

Niveles organizacionales de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas



Fuente. Elaboración propia.

En el nivel estratégico se encuentran los cargos que tienen como tarea principal lograr que la organización funcione adecuadamente y alcance todos sus objetivos. Es la más alta dirección y, por lo tanto, tiene dentro de sus responsabilidades la creación y ejecución de la estrategia a seguir, fundamental para la organización.



El nivel táctico hace referencia a aquellos trabajadores que tienen cierto grado de dirección. Generalmente tienen a su cargo personal operativo. Su función es ser el vínculo entre el nivel estratégico y el nivel operativo, sea de abajo hacia arriba (o viceversa). Tiene la posibilidad de tomar decisiones importantes en cuanto a las actividades a desarrollar en su ámbito laboral.

En el nivel operativo están aquellos que ejecutan la tarea principal. Son quienes desarrollan la producción del producto o servicio, y apoyan las funciones que les fueron asignadas con anticipación.

## **9.2 Competencias Específicas.**

En estas se describen cada una de las competencias que debe tener el trabajador, según el cargo que desempeña y al nivel jerárquico donde se encuentra ubicado. Adicional a ello, el grado de cumplimiento de cada uno (alto, medio y básico), es decir, las personas pueden tener cierta competencia, pero no necesariamente se requiere que tenga al 100 % de todos los descriptores de comportamiento de la misma. A veces, con que cumpla solo con algunos de ellos, es suficiente.

### ***Cuadro 3.***

*Competencias por niveles organizacionales*

|                          |                      |                        |
|--------------------------|----------------------|------------------------|
| <b>Nivel Estratégico</b> | <b>Nivel Táctico</b> | <b>Nivel Operativo</b> |
|--------------------------|----------------------|------------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Comprende a los trabajadores, a los cuales corresponden funciones de dirección general.</p> | <p>Comprende a los trabajadores cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las áreas internas de la Cooperativa.</p> <p>Agrupar a los trabajadores, a los cuales les corresponden funciones cuya naturaleza demanda los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la Ley.</p> | <p>Comprende los trabajadores cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo administrativo, complementarias a las tareas de los niveles superiores.</p> <p>En este nivel se encuentran los trabajadores cuyas habilidades y destrezas son mecánicas y repetitivas, y que exigen una capacidad física alta. También se refiere a labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o de simple ejecución.</p> |
| <p><b>Cargos (25)</b></p>  |  |  |

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| Gerente General  | Asesor Control Interno                         | Secretaria                        |
| Gerente de Talento Humano  | Contador                                       | Auxiliar Contable                 |
|  | Tesorera                                       | Auxiliar de Nomina                |
|  | Analista Calidad de Café                       | Auxiliar de Tesorería             |
|  | Administrador Punto de Compra                  | Tesorerera Sucursal               |
|  | Administrador Ferretería                       | Servicio al Asociado              |
|  | Coordinador de Educación y Desarrollo Social   | Auxiliar Analista Calidad de Café |
|  | Promotor de Educación y Desarrollo Social      | Conductor                         |
|  | Extensionistas Cafés Especiales                | Operarios                         |
|  | Asistentes Técnicos Cafés Especiales Fairtrade | Servicios Generales               |
|  |  | Cajero Ferretería                 |
|  |  | Auxiliar de Ventas                |
|  |  | Auxiliar Bodega                   |
|  |  | Conductor                         |
| <b>Competencias Específicas Discriminadas Por Nivel Organizacional</b> |  |                                   |
| <b>Nivel Estratégico</b>   | <b>Nivel Táctico</b>                           | <b>Nivel Operativo</b>            |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Influencia e impacto</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Pensamiento creativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Orden y claridad</li> </ul> |
| <b>Competencias Corporativas</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al logro</li> </ul>                                       |  |   |

Fuente. Elaboración propia, basada en Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*.

Ediciones Granica SA

**Cuadro 4.**

## Competencias nivel estratégico

| <b>Competencias Nivel Estratégico</b>   | <b>Niveles</b>   |
|---|--|
| <p><b>Pensamiento Estratégico:</b> capacidad para realizar un análisis profundo de los factores internos y externos de la Cooperativa, identificando allí la posición competitiva en la que se encuentra, con el fin de crear estrategias que la articulen.</p> | <p><b>Básico:</b> tiene los conocimientos básicos para identificar factores internos y externos de la Cooperativa en determinada situación.</p>  |
|   | <p><b>Medio:</b> es capaz de identificar y analizar factores internos y externos de la Cooperativa en diversas situaciones y propone alternativas de mejora.</p>   |
|   | <p><b>Alto:</b> identifica y analiza la posición competitiva de la Cooperativa en diferentes situaciones y contextos. Crea y ejecuta estrategias de intervención para el cumplimiento de las metas de la organización.</p> |
| <p><b>Capacidad De Negociación:</b> es la capacidad para generar relaciones y lograr acuerdos convenientes con los diferentes clientes de interés</p>   | <p><b>Básico:</b> establece fácilmente relaciones de trabajo con un sentido de colaboración, interacción y reciprocidad.</p>   |
|   | <p><b>Medio:</b> es capaz de generar relaciones y lograr acuerdos con los diferentes clientes, planeando con anticipación el proceso de negociación.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>para la Cooperativa a través de la implementación de estrategias efectivas.</p>  | <p><b>Alto:</b> tiene la habilidad para intervenir en procesos de negociación con alta complejidad, dentro y fuera de la organización, utilizando estrategias de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes.</p> |
| <p><b>Influencia E Impacto:</b><br/>es la acción de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás, a fin de que contribuyan a alcanzar los objetivos propios o generales.</p> | <p><b>Básico:</b> identifica las consecuencias que sus actuaciones tendrán sobre las otras personas.</p>   |
|   | <p><b>Medio:</b> exterioriza seguridad consiguiendo transmitir al otro una buena imagen de la organización.</p>  |
|   | <p><b>Alto:</b> utiliza un lenguaje claro y conciso, logrando que el otro comprenda todo aquello que dice y propone. Se percata del estado y situación del otro, consiguiendo aquello que persigue de éste.</p>                              |
| <p><b>Capacidad De Gestión:</b><br/>consiste en utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados.</p>                                  | <p><b>Básico:</b> dirigida a la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en el momento inmediato.</p>   |
|   | <p><b>Medio:</b> capacidad de lograr los objetivos que con anterioridad fueron planificados, pensando antes de decidir en lugar de hacer.</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <b>Alto:</b> se orienta a generar resultados en la organización mediante coordinación de grupos de trabajo, presupuestos, herramientas y contextos diferentes. |
| <b>Toma De Decisiones:</b><br>se enfoca en la resolución de problemas u obtención de logros en los cuales se debe elegir entre varias alternativas, haciendo un debido análisis de futuras consecuencias, logrando los resultados esperados. | <b>Básico:</b> no toma decisiones propias si no es con la consulta de su jefe inmediato.   |
|  | <b>Medio:</b> realiza un proceso reflexivo y analítico antes de tomar cualquier decisión.  |
|  | <b>Alto:</b> toma decisiones importantes analizando previamente el contexto, anticipándose a los hechos y aceptando la responsabilidad que implica.            |

Fuente. Elaboración propia basado en Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*.

Ediciones Granica SA

### Cuadro 5.

Competencias nivel táctico

| Competencias Nivel Táctico   | Niveles   |
|--|---|
| <b>Planeación Y Organización:</b><br>es la capacidad para determinar | <b>Básico:</b> ordena acciones que ya están establecidas por algún superior y es capaz de idear su ejecución. |

|  |   |
|--|---|
| <p>y ordenar eficazmente acciones encaminadas al cumplimiento de objetivos personales y grupales.</p>  | <p><b>Medio:</b> es capaz de crear y ordenar acciones personales y grupales que propendan por el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>                  |
| <p><b>Pensamiento Analítico:</b><br/>es la capacidad de entender diversas situaciones, ordenarlas, identificar sus diferentes componentes, establecer prioridades y encontrar causas y propuestas pertinentes.</p> | <p><b>Alto:</b> tiene experiencia y habilidad para crear planes, programas y proyectos, priorizar y delegar funciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.</p> |
| <p><b>Administración De Recursos:</b><br/>es la optimización de los recursos con que cuenta una</p>  | <p><b>Básico:</b> es capaz de identificar diversas situaciones, desglosarlas y entenderlas.</p>   |
|  | <p><b>Medio:</b> conoce herramientas que le permiten establecer prioridades ante diversas situaciones y es capaz de encontrar las causas de las mismas.</p>             |
|  | <p><b>Alto:</b> identifica y comprende rápidamente diferentes situaciones, hallando las causas, estableciendo prioridades y generando propuestas pertinentes.</p>       |
|  | <p><b>Básico:</b> hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, de acuerdo a las directrices impartidas por superiores.</p>                            |



|   |  |
|---|--|
| <p>persona para el desarrollo de su trabajo de manera racional.</p>   | <p><b>Medio:</b> identifica y emplea solo los recursos necesarios para rentabilizar el tiempo y lograr los objetivos de la gestión, concientizando al personal sobre la importancia del ahorro de los recursos.</p>                    |
|   | <p><b>Alto:</b> realiza una buena gestión de los recursos obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible, efectuando un seguimiento y control de todo el proceso.</p>   |
| <p><b>Empoderamiento:</b> es la capacidad para asumir una responsabilidad con compromiso y autonomía personal, propiciando la participación de su equipo de trabajo, haciendo que éstos aporten, sean creativos e innovadores, y asuman tal compromiso.</p> | <p><b>Básico:</b> se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad y autonomía.</p>  |
|   | <p><b>Medio:</b> supervisa a su gente basándose en resultados y le brinda orientación para la mejora concreta del desempeño, aprovechando los aportes de los demás.</p>  |
|   | <p><b>Alto:</b> fija los objetivos asignando las responsabilidades personales y de su equipo, compartiendo con éste la información con la que cuenta para el logro de éstos, alentándolos para mejorar sus capacidades y talentos.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Pensamiento creativo:</b> es la capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces (aplicables en la organización).</p> | <p><b>Básico:</b> percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo y plantea mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos.</p>   |
|   | <p><b>Medio:</b> es consultado por pares y subordinados, dada su habilidad para abordar desde nuevos enfoques las dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas, generando habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas.</p> |
|   | <p><b>Alto:</b> basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.</p>                                |

Fuente. Elaboración propia, basada en Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*.

Ediciones Granica SA

### Cuadro 6.

Competencias nivel operativo

| Competencias Nivel Operativo | Niveles |
|------------------------------|---------|
|------------------------------|---------|

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Flexibilidad:</b> es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos diversos, cambiando el enfoque o la manera de percibir la realidad, buscando con ello una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes, con el fin de encontrar soluciones más eficientes.</p> | <p><b>Básico:</b> reconoce la validez de otros puntos de vista, criterios o argumentos. Dado el caso, reorienta su postura a fin de responder a las necesidades actuales.</p>   |
|  | <p><b>Medio:</b> orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios, promoviendo la integración de ideas y criterios diversos en pro de objetivos de mejora.</p>  |
|  | <p><b>Alto:</b> está atento a los cambios de contexto, modifica los objetivos o acciones de su equipo de trabajo, de acuerdo a los requerimientos organizacionales, tomando decisiones basadas en el análisis de la situación y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y directivos.</p> |
| <p><b>Iniciativa:</b> es la capacidad para actuar proactivamente ante determinadas situaciones, identificando problemas, obstáculos u oportunidades para llevar a cabo acciones que</p>  | <p><b>Básico:</b> aborda oportunidades o problemas del momento, actúa para materializarlas, o se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p>   |
|  | <p><b>Medio:</b> toma decisiones en momentos de crisis. Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>contribuyan a su solución.</p>  | <p><b>Alto:</b> se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir, respondiendo de manera ágil a los cambios y promoviendo la participación de su gente en acciones y evaluaciones preventivas.</p>    |
| <p><b>Comunicación interpersonal:</b><br/>es la capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favoreciendo el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.</p> | <p><b>Básico:</b> difunde información pertinente, expresando con seguridad inquietudes y desacuerdos y brindando retroalimentación a los demás.</p>   |
|  | <p><b>Medio:</b> transmite mensajes en forma clara y comprensible, preocupándose por la objetividad en sus contenidos. Escucha al otro, poniéndose en su lugar, adaptándose a las características de su interlocutor.</p> |
|  | <p><b>Alto:</b> logra que su audiencia comprenda en forma clara la información, verificando la comprensión de los demás, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.</p>  |
| <p><b>Autocontrol:</b><br/>es la capacidad de tener las</p>  | <p><b>Básico:</b> controla sus emociones ante situaciones que percibe como negativas o de estrés.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros (o cuando se trabaja en condiciones de estrés).</p> | <p><b>Medio:</b> pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones y evita reacciones negativas que puedan afectar a otros.</p>  |
| <p><b>Orden y claridad:</b> es la disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.</p>       | <p><b>Alto:</b> consigue dominar sus emociones y escoge tranquilamente la acción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés e incluso calma a los demás.</p>  |
|   | <p><b>Básico:</b> ordena y clasifica los insumos y/o herramientas que tiene a su disposición, organizando su ambiente de trabajo para optimizar el tiempo.</p>  |
|   | <p><b>Medio:</b> realiza el seguimiento del trabajo de su equipo de trabajo, vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos, para lo cual lleva un registro de éstos.</p>                                    |
|   | <p><b>Alto:</b> comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y la de los jefes de área, a fin de que todos trabajen dándole cumplimiento a las normas, procedimientos y funciones (y por tanto, a los objetivos organizacionales).</p> |

Fuente. Elaboración propia basado en Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*.

Ediciones Granica SA

### 9.3. Competencias Corporativas.

Estas competencias nacen de la razón de ser de la Cooperativa y del eje central de su estrategia, pues se considera que todos los trabajadores que pertenezcan a la Cooperativa deben tener estas competencias en algún grado, sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen. Con estas competencias siempre irán encaminados hacia una misma meta.

#### Cuadro 7.

Competencias corporativas

| Competencias Corporativas   | Niveles  |
|---|--|
| <p><b>Aprendizaje Continuo:</b> es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, asimilarlos rápidamente y ponerlos en el cargo que desempeña.</p> | <p><b>Básico:</b> disposición para aprender constantemente.</p>  |
|   | <p><b>Medio:</b> asimila conocimientos y labores que debe realizar, las pone en práctica y las comparte con su equipo de trabajo.</p>                    |
|   | <p><b>Alto:</b> agilidad para retener información rápidamente y generar estrategias de aprendizajes personales y grupales en diferentes situaciones.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Orientación Al Cliente:</b> deseo de ayudar o servir al cliente, dirigir todas las acciones, actitudes y aptitudes hacia la satisfacción del mismo.</p>                                 | <p><b>Básico:</b> muestra interés y disposición para ayudar al cliente solo en lo que éste le solicita.</p>  |
|   | <p><b>Medio:</b> se preocupa por conocer al cliente y su entorno para prestarle un mejor servicio.</p>   |
|   | <p><b>Alto:</b> siempre quiere ayudar al cliente, poniendo a su disposición todas las capacidades, conocimientos y herramientas con tal de suplir las necesidades del mismo.</p>               |
| <p><b>Trabajo En Equipo:</b> capacidad del trabajador de entablar relaciones con sus compañeros de trabajo, con el fin de aprovechar el potencial de cada uno para alcanzar el mismo fin.</p> | <p><b>Básico:</b> entabla relaciones con sus compañeros de trabajo, coopera y respeta la opinión de los demás.</p>   |
|   | <p><b>Medio:</b> establece relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo, reconociendo las cualidades de todos.</p>  |
|   | <p><b>Alto:</b> Propone estrategias de orden y trabajo, tiene habilidades comunicativas, acepta sugerencias y reconoce estratégicamente cada parte del equipo, entendiéndolo como un todo.</p> |
| <p><b>Orientación Al Logro:</b><br/>Consiste en esforzarse por</p>  | <p><b>Básico:</b> desarrolla las tareas asignadas y cumple con las responsabilidades inherentes al cargo.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| alcanzar los objetivos planteados eficazmente. | <b>Medio:</b> es capaz de asegurar la calidad de las actividades a cargo y de las personas que lo ejecutan.   |
|  | <b>Alto:</b> evalúa las actuaciones con un análisis de costo/beneficio y considera los riesgos antes de tomar acciones innovadoras. Se fija objetivos retadores y realiza un seguimiento de los mismos. |

Fuente. Elaboración propia, basada en Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*.

Ediciones Granica SA

#### **9.4. Modelos De Gerencia Del Talento Humano Basados En Competencias**

El área de gerencia de talento humano de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas realizará las siguientes actividades correspondientes a los procesos de talento humano: análisis y descripción de cargos, selección de personal por competencias, valoración del desempeño por competencias, capacitación integral, salud y seguridad en el trabajo, motivación y calidad de vida y cultura y clima laboral.

##### **9.4.1. Análisis y descripción de cargos:**

La Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas se basará en el actual manual específico del cargo para consolidar los perfiles correspondientes a cada uno de éstos, cuyo análisis comprende dos fases: descripción de cargo y perfil del cargo. El primero hace



referencia a las funciones detalladas y específicas; mientras que el segundo consiste en analizar el cargo, teniendo en cuenta los aspectos que éste exige del ocupante, a saber: edad, género, estado civil, estatura y habilidades técnicas, administrativas, sociales y demás. **Ver Anexo 1.**

#### **9.4.2. Selección de personal por competencias**

Este proceso consta de las siguientes fases: convocatoria interna o externa, reclutamiento de hojas de vida, preselección de candidatos, aplicación de pruebas (técnicas, entrevista con el Gerente de Talento Humano y el Jefe Inmediato, entrevista con el Gerente General), comunicación de resultados, proceso de contratación, plan de inducción y entrenamiento.

- **Convocatoria interna y externa.**

Cuando en la Cooperativa se genere una vacante, el coordinador del área correspondiente solicitará la reposición del personal al Gerente General, con el fin de que éste gestione con el Gerente de Talento Humano la autorización de tramitar el proceso correspondiente para cubrir la vacante.

Para ocupar los puestos vacantes se dará prioridad a la convocatoria interna de candidatos. Todo esto según los procedimientos establecidos, siempre y cuando el historial del posible candidato garantice la efectividad de la ejecución del puesto.

Se recurrirá a la convocatoria externa cuando la gerencia determine la conveniencia de gestionar conocimientos y habilidades diferentes o superiores a los existentes al interior de la entidad. Esto en pro del desarrollo de la Cooperativa. También se podrá realizar a través de los diferentes medios de comunicación masiva, tales como bolsas de empleo, intranet, anuncio en periódicos y en la radio (o por información enviada de terceros).

- **Reclutamiento de hojas de vida**

Los candidatos deberán enviar o entregar la hoja de vida a la Cooperativa, para lo cual deben usar un formato que especifique la profesión, experiencia laboral, el estado civil, las referencias laborales y anexar los certificados de estudios y los certificados laborales acordes al cargo al cual aspira presentarse.

- **Preselección de candidatos**

El área de gerencia de talento humano de la Cooperativa se encargará de analizar las hojas de vida previamente enviadas por los aspirantes al cargo, con el fin de depurar las solicitudes de empleos o currículos de aquellas que no cumplan con los requisitos que exige la Cooperativa; para lo cual se deberá realizar una confirmación telefónica de los estudios realizados, experiencia laboral y referencias personales.

En esta etapa es importante tener en cuenta que se dará prelación a los hijos de los asociados, y también será factor importante a la hora de la preselección del candidato la ubicación de este en el radio de acción de la Cooperativa.

- **Aplicación de pruebas:**

El jefe inmediato se encargará de diseñar y aplicar las pruebas técnicas, las cuales tendrán una valoración del 30% del total de los demás criterios establecidos en el **Anexo 3**. Esta prueba tiene la finalidad de medir los conocimientos de los aspirantes al cargo. De acuerdo a los resultados obtenidos, quienes demuestren los mejores puntajes serán convocados a una entrevista.

### **9.4.3 Entrevista por competencias:**

Con esta se busca detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona aspirante a cualquier cargo, para lo cual se contará con una lista estructurada de preguntas, basadas en el comportamiento pasado del sujeto. Dicha entrevista será direccionada por el Gerente de Talento Humano y el Jefe Inmediato, quienes identificarán aquella persona que posea las competencias que exige el ejercicio del cargo. **Ver Anexo 2.**

Para efectos de llevar un registro formal de este proceso de preselección, se tendrán en cuenta criterios de valoración como nivel de formación, experiencia, puntaje obtenido en la prueba técnica y entrevista por competencias, a través de la cual se podrá evidenciar el puntaje de cada uno de los aspirantes. En este sentido, las personas que obtengan los tres mejores resultados serán entrevistadas por el Gerente General, quien será el encargado de tomar la decisión final. **Ver Anexo 3.**

- **Comunicación de resultados:**

El informe final será enviado al correo de todos los aspirantes al cargo, donde se les especificarán las razones por las cuales quedan seleccionados o quedan fuera del proceso.

- **Proceso de contratación:**

Este proceso varía de acuerdo al tipo de contrato, laboral o de aprendizaje:

**Contrato laboral:** las contrataciones del personal se realizarán conforme a la naturaleza de los deberes y responsabilidades que se vayan a ejecutar, y podrán ser contratados conforme a la legislación laboral colombiana.

**Contrato de aprendizaje:** es una forma especial de contratación para formación teórica-práctica patrocinada por una empresa, cuya formación recibe a título expresamente personal, recibiendo el estudiante un apoyo de sostenimiento mensual (Ley 789 de 2002).

Requerimientos para el contrato laboral:

- Fotocopia de cédula.
- Certificados de estudio (diplomas, actas de grado y certificados afines a la profesión u ocupación).
- Tarjeta profesional para quien aplique (Trabajador Social, ingenieros, contadores y Administradores Públicos, entre otros).
- Antecedentes penales, disciplinarios y judiciales.

**Requisitos de ingreso:**

Sólo podrán ingresar como trabajadores los aspirantes que cumplan con los siguientes requisitos:

- Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- Ser mayor de edad y tener cédula de ciudadanía.
- Realizarse examen médico de ingreso, practicado a través del convenio que la empresa tiene con otra, la cual facilita el médico laboral encargado de realizarlo.
- Presentar todos los documentos solicitados que demuestren su conducta, de modo que comprueben que la persona aspirante al cargo no tiene casos pendientes con la justicia.
- Cumplir con los requisitos establecidos en el perfil del cargo.
- Haber aprobado satisfactoriamente las pruebas y las evaluaciones del proceso de selección.
- Someterse al período de prueba establecido según la modalidad de contrato.
- Estar dispuestos a darle cabal cumplimiento a su contrato de trabajo.

- **Reingreso de ex-trabajadores:**

Los trabajadores que laboraron en la Cooperativa y posteriormente soliciten reingresar a la empresa, podrán hacerlo siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Que la terminación del contrato de trabajo haya ocurrido por renuncia voluntaria o por cualquier otra causa no perjudicial a los intereses de la Cooperativa.
- Que la terminación del contrato o retiro del trabajador por la Cooperativa no haya sido por abandono de cargo (ausentismo no justificado), por haber cometido hurto, o faltas contempladas en el régimen laboral, reglamento interno de trabajo o contrato de trabajo.
- Que durante el tiempo transcurrido fuera de la empresa no hubiese cometido actos al margen de la ley.
- Que su historial de servicio sea satisfactorio y los resultados de la valoración del desempeño del último año trabajado en la empresa sea buena.
- Que cumpla con los demás requisitos de valoración y de selección establecidos.
- Que exista un puesto vacante.

- **Plan de inducción:**

Es el proceso inicial por medio del cual se le proporcionará al nuevo trabajador la información básica que le permita integrarse rápidamente a su lugar de trabajo, con el objetivo principal de que éste se alinee con los objetivos, estrategia y visión de la Cooperativa. A continuación, se podrá observar el procedimiento a seguir, así como el responsable de realizarlo:

**Ver Anexo 4.**

- **Entrenamiento:**

Proporciona los medios que permiten el aprendizaje para que las personas de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades. La persona responsable de realizarlos será el jefe inmediato, teniendo en cuenta el respectivo perfil del cargo.

### **9.4.3. Valoración del desempeño**

Proceso a través del cual se realiza una medición del rendimiento del trabajador con relación a su puesto de trabajo en determinado periodo de tiempo, con el fin de identificar los aspectos por mejorar.

El formato diseñado para efectuar la valoración del desempeño está conformado por tres criterios. El primero corresponde a las competencias tanto corporativas como específicas. El segundo corresponde al cumplimiento de funciones asignadas. Y el tercero corresponde a la apreciación general del valorador. Al final se cuenta con dos espacios: uno para las observaciones y otro para describir las fortalezas y oportunidades de mejora más relevantes, identificadas en el desempeño del puesto actual. **Ver Anexo 5.**

Una vez aplicado el formato que valora el desempeño de los trabajadores, es indispensable continuar con el proceso de retroalimentación, el cual tiene como propósito establecer un diálogo entre jefe inmediato-trabajador, en el que se resalten las fortalezas encontradas, así como las oportunidades de mejora. A partir de allí, se debe establecer un plan de desarrollo que incluya acciones, responsables, recursos y duración que incidan de manera positiva tanto en el trabajador como en la organización; permitiendo así el fortalecimiento del trabajador al interior de la Cooperativa. **Ver Anexo 7.**

#### **9.4.5. Capacitación integral**

La capacitación y la formación, articuladas con la valoración del desempeño (**Ver Anexo 5**) y con el plan de desarrollo (**Ver Anexo 7**) que se diseñó para los trabajadores de la Cooperativa, serán la columna vertebral del modelo de gerencia de talento humano basado en competencias, a través del cual se busca desarrollar a las personas para que éstas potencien sus competencias y aporten valor a la organización.

Este proceso de gerencia de talento humano tiene una connotación diferente a la del modelo tradicional. Este último se queda en una simple instrucción tecnológica, cuyo objetivo se reduce a que las personas aprendan a hacer; mientras que lo que se pretende con este modelo (además de tener en cuenta elementos del modelo tradicional donde se afiance ese conocimiento que cada trabajador tiene respecto a su quehacer) es posibilitar la transferencia de conocimiento adquirido a su enriquecimiento personal, a través de la satisfacción de sus necesidades de competencia o logros. En otras palabras, la capacitación integral orienta ese “qué hacer” en el sentido de desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar el trabajo eficientemente hacia metas de “llegar a ser”, que buscan desarrollar funciones mentales superiores e indispensables en la productividad y en la promoción humana de la organización; lo que conduce a perfeccionar su personalidad y permiten autorrealizarse por medio del trabajo. La inversión en capacitación se retornará a la organización una vez el trabajador fortalezca sus competencias tanto técnicas como comportamentales, mediante la generación de valor agregado.

**Ver Anexo 6**

#### 9.4.6. Plan de desarrollo

Con el objetivo de gestionar el talento humano de la Cooperativa y que éste trabaje en la misma dirección, se implementará el modelo de entrenamiento y desarrollo 70 20 10, cuya estructura hace referencia a:

- 70% de acciones prácticas, las cuales proporcionan aprendizaje respecto al quehacer y conducen a las personas a enfrentarse a nuevos retos.
- 20% de acciones de retroalimentación del entorno, jefe-empleado; las cuales proporcionan beneficio al conducir al intercambio de ideas.
- 10% de acciones formativas que permitan afianzar el conocimiento de los trabajadores acerca del tema en cuestión. **Ver Anexo 7.**

#### 9.4.7. Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo:

La seguridad y salud en el trabajo actualmente representan una de las herramientas de gestión más importantes para mejorar la calidad de vida laboral en las empresas (y con ellas su competitividad). Esto es posible siempre y cuando la empresa promueva y estimule, en todo momento, la creación de una cultura en seguridad y salud en el trabajo, que debe estar sincronizada con los planes de calidad, mejoramiento de los procesos y puestos de trabajo, productividad, desarrollo del talento humano y la reducción de costos operacionales.

Es por ello que la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas tiene entre sus propósitos desarrollar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, lograr una reducción de los costos generados por accidentes y enfermedades laborales, mejorar la calidad de los servicios y, ante todo, generar ambientes sanos para los que allí trabajan.



La empresa estableció la batería de indicadores que evaluarán la efectividad del SG-SST, entre los cuales se encuentran:

**Cuadro 8.** Batería de indicadores del sistema de seguridad y salud en el trabajo

| <b>Tipo de indicador</b> | <b>Nombre</b>                        | <b>Definición</b>                                  |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| Estructura               | Política de SST                      | Divulgación de la política de SST                  |
|                          | Objetivos y metas                    | Objetivos y metas de seguridad divulgados          |
|                          | Plan de trabajo anual                | Áreas con Plan de Trabajo anual en SST             |
|                          | Responsabilidades                    | Asignación de responsabilidades                    |
|                          | Identificación de peligros y riesgos | Método definido para la identificación de peligros |
|                          | Funcionamiento del COPASST           | Funcionamiento del COPASST                         |
|                          | Recursos                             | Asignación de Recursos Humanos                     |
|                          | Plan de emergencias                  | Sedes con Plan de emergencia                       |
|                          | Capacitación en SST                  | Áreas con Plan de capacitación anual en SST        |

|           |   |   |
|-----------|---|---|
| Proceso   | Autoevaluación  | Evaluación inicial del SG-SST   |
|           | Ejecución del plan de trabajo                                 | Ejecución del plan de trabajo en el SGSST   |
|           | Intervención de peligros y riesgos                            | Intervención de los peligros identificados  |
|           | Plan de accidentalidad  | Ejecución del plan de intervención de la accidentalidad   |
|           | Investigación de accidentes e incidentes                      | Porcentaje de accidentes/ incidentes investigados   |
|           | Simulacros  | Porcentaje de simulacros realizados por sede  |
| Resultado | Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo                 | Es la relación entre el número total de A.T con y sin incapacidad registrada en un periodo. Es el total de las HHT durante un periodo multiplicado por K (constante igual a 240.000). El resultado se interpreta como el número de AT ocurridos durante el último año por cada 100 trabajadores de tiempo completo. |
|           | Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo con Incapacidad | Expresa el total de AT incapacitantes ocurridos durante el último año, por cada 100 trabajadores de tiempo completo.  |

|  |   |
|--|---|
| Índice de Severidad de Accidentes de Trabajo | Es la relación entre el número de días perdidos y cargados por accidentes de trabajo durante un periodo, y el total de HHT durante un periodo y multiplicado por K  |
| Índice de Lesiones Incapacitantes por A.T    | Corresponde a la relación entre los índices de frecuencia y severidad de Accidentes de Trabajo con Incapacidad. Es un índice global de comportamiento de lesiones incapacitantes que no tiene unidad. Su utilidad radica en la comparación entre diferentes periodos. |
| Tasa Accidentalidad                          | Relación del número de casos de accidentes de trabajo, ocurridos durante el período con el número promedio de trabajadores en el mismo período.   |
| Índice de Frecuencia de Ausentismo           | Incluye Enfermedad Común, enfermedad profesional, accidente de trabajo y consulta de salud.   |
| Índice de Severidad del Ausentismo           | Es la relación entre los días de incapacidad por enfermedad común y el total de HHT, multiplicado por 240.000.  |
| Porcentaje de Tiempo Perdido                 | Muestra el porcentaje perdido en un año con relación al tiempo programado.  |

|  |                           |   |
|--|---------------------------|---|
|  | Cobertura de la inducción | Muestra el porcentaje de personas que reciben la inducción. |
|  | % Cubrimiento EPP         | Proporción de trabajadores que reciben los EPP.             |
|  | % uso EPP                 | Muestra el porcentaje de personas que usan los EPP.         |

Fuente. Elaborado por profesional responsable del programa de seguridad y salud en el trabajo de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.

Adicional a esto, se diseñó un plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo. **Ver Anexo 8.**

#### **9.4.7. Motivación y calidad de vida**

La motivación ha tomado un papel muy importante en los modelos gerenciales existentes en la actualidad, al considerarla como la mejor alternativa para cultivar su talento humano, hasta el punto de que muchas organizaciones han desligado la motivación del salario, dándole prioridad a estrategias que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y, por tanto, la de sus familias, logrando que éstos adquieran mayor sentido de pertenencia, agradecimiento, compromiso y honor, por hacer parte de esa organización. Este es un bienestar que en últimas se verá reflejado en la organización, puesto que está comprobado que un trabajador feliz es mucho más productivo.

Con el objetivo de lograr lo anterior, se propone el siguiente programa de bienestar para los trabajadores de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas: **Ver Anexo 9.**

#### **9.4.8. Clima y cultura organizacional**

Toda organización cuenta con una cultura y clima laboral. La primera es aquello que determina valores, creencias, costumbres, percepciones, lenguajes, normas y demás; y la segunda es la percepción que las personas tienen de dicha cultura (cómo se sienten, qué entienden, observan y proponen), pues en algunas organizaciones practican culturas que, a simple vista, podrían generar compromiso en sus integrantes, pero en realidad no tienen el efecto esperado, interviniendo negativamente en la calidad de vida de las personas y en la productividad de la empresa.

La cultura es un factor importante y determinante. Es difícil de modificar en organizaciones donde sus competencias corporativas no manifiestan algún tipo de adaptación al cambio, y no tienen la cualidad de ser flexibles y aceptar dichas modificaciones rápidamente. Es el caso de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, que por su antigüedad ya cuenta con una cultura arraigada que no está encaminada estratégicamente. Una de las ventajas que allí se puede percibir, para lo que se quiere implementar, es que los integrantes no reconocen la cultura en la que están inmersos actualmente. Por esta razón, al hacer el diagnóstico se pudieron proponer cambios que se darán a conocer por primera vez y se practicarán con cierta frecuencia hasta ser interiorizados, para finalmente, contribuir al clima laboral y, por ende, a la productividad.

Este proceso requiere de tiempo, paciencia y trabajo. Es por ello que sólo se deja la propuesta para que se haga un diagnóstico de la cultura organizacional actual, pues se necesitaría de algunos meses específicamente para ese proceso. De esta manera, quedaría el espacio, posteriormente, para hacer un análisis de los aspectos que influyen positiva o negativamente en la organización, para luego crear un plan de acción que fortalezca, proponga o elimine los

factores que intervienen en la estrategia de la Cooperativa y en el bienestar de quienes la conforman.

En dicho diagnóstico se deben tener en cuenta, principalmente, las siguientes características: valores, costumbres, creencias, percepciones, prácticas, lenguaje verbal y corporal, interacciones, estructuras de poder, normas o reglas formales e informales, medios de comunicación, signos, y símbolos y significados, entre otros.

Para la fase de clima laboral se propone utilizar el famoso test MAL (test de medio ambiente laboral), el cual es muy integral y pertinente, pues allí se evidencia cómo cada uno de los procesos de la estructura de gerencia del talento humano, si no se ejecutan de una manera correcta, afectan el desarrollo de toda la organización y de su entorno social. Sin embargo, lo ideal es que la Cooperativa desarrolle su propio test, creado a partir de su contexto y cultura organizacional. Este proceso deberá ser liderado por el futuro responsable del área de talento humano, a fin de conocer su situación actual.

A continuación, se describe el test mal, sin ninguna modificación. Este documento fue compartido por el docente Luis Hernando Valencia.

## **Medición Y Cuantificación Del “Medio Ambiente Laboral” De**

### **Una Empresa – Test Mal**

- **Campos Que Evalúa Y Sus Factores**

#### **Campo De Personas**

Las personas son el motor que hace andar la empresa, mediante la diaria entrega de su habilidad, de sus ideas y su creatividad. Observándolas en acción, pueden detectarse síntomas

que hablen de su “medio ambiente”: bueno, regular o malo. Son cuatro los puntos a observar en este campo:

- **La relación persona-empresa:** aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella.  
Fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa.  
Grado de identificación con la empresa.
- **El estilo de los dirigentes:** aquí hay que observar cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores. Fundamentalmente, se busca saber si se sienten tratados como “cosas”; o si, por el contrario, sienten que los tratan como personas, seres inteligentes y responsables, en los que se tiene confianza. Manera en que tratan a sus trabajadores.
- **La dinámica horizontal:** se mira la organización “desde arriba”, como desde un avión se observa a los grupos en “acción” (sean los informales, los sectoriales o los formales externos), conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar cuánto favorecen o entorpecen el logro del objetivo de la empresa. Forma en que actúan dentro de la empresa los distintos grupos.
- **La dinámica vertical:** la organización es observada “desde delante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles, donde se puede ver cómo “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión, a saber: la dirección, las decisiones, las comunicaciones y la educación. Manera en que los dirigentes concretan algunos aspectos claves de su gestión.

### **Campo De La Organización**

La organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe

observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” tenga el máximo aprovechamiento. Son, como mínimo, cuatro sistemas a observar:

- **El sistema organizativo básico:** aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas (que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa) favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.
- **El sistema de selección de personal:** se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.
- **El sistema de desarrollo de personal:** aquí se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro. Incluye inducción, capacitación y plan de carrera.
- **El sistema de comunicaciones:** Se observa si los recursos formales –que existen en la empresa para reducir las deficiencias naturales que tienen las personas para comunicarse– son debidamente adecuados.

La “medición” permite encontrar los puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo al desarrollo de un “medio ambiente”, dentro del cual el hombre trabaja con alguna carga negativa; lo que será perjudicial para la “energía humana” que la organización consume.

Antes de entrar a analizar cómo es el “instrumento” y cómo se puede aplicar, vale la pena poner énfasis en que esta etapa es clave en el proceso. Si se hace mal el diagnóstico por creer que



el paciente tiene un estado gripal, y si se hace la medicación basándose en el error de diagnóstico, es posible que, además de no solucionar el problema de salud, empeore la hepatitis que se está manifestando incipientemente en el paciente. En consecuencia, si la medición se hace mal, todos los pasos siguientes servirán de poco. Por eso, la relevancia que tiene la medición y la importancia que habrá de dársele.

Veremos ahora cómo se aplica en la práctica este modelo de “medición” de cualquier empresa, que está formado por una serie de preguntas que investigan desde distintos puntos de vista los ocho “puntos clave” que se encuentran en el campo de las personas y en el campo de la organización. El instrumento completo consiste en una lista de 24 afirmaciones a responder en grupo, como indicaremos más adelante. Las afirmaciones se responden una por una y se coloca el resultado en la Hoja de Respuestas. Luego, estos valores se trasladan a la Hoja de Resumen de Respuestas en donde se obtiene el promedio para cada “punto clave”.

### **Guía Para Medición Y Cuantificación Del “Medio Ambiente Laboral” De Una Empresa (Test Mal)**

El propósito de este cuestionario es brindarle la oportunidad de expresar su percepción sobre el ambiente y las condiciones de su trabajo en la empresa. Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que nos preste al responder de manera sincera; con lo cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

El manejo de las respuestas es anónimo y confidencial.

#### **Instrucciones:**

Leer cada una de las 24 afirmaciones adjuntas, y contestar en la hoja de respuestas si en su empresa, cada una de ellas es CIERTA o FALSA, utilizando la escala 0 a 4. Si lo que afirma

es rotundamente FALSO, debe colocar “cero” (0); y si lo que afirma es rotundamente CIERTO, debe colocar “cuatro” (4); y obviamente, si lo que afirma es algo cierto y algo falso, debe utilizar los valores intermedios de la escala.

Cuando esté calificada cada una de las 24 afirmaciones, se deben trasladar los valores dados a cada una en la hoja de resumen de respuestas. **Ver Anexo 10.**

### **10. Presupuesto Plan De Implementación**

El plan de implementación está ordenado de manera tal que cada uno de los procesos tenga un mes de prueba en el cual se pueda observar, evaluar y verificar el resultado, para posterior a ello, generar una retroalimentación que permita realizar cambios, modificaciones o anexos a los modelos; esto con el fin de que se alinee con la organización de manera rápida y efectiva.

Durante el periodo de prueba comprendido desde noviembre de 2018 hasta octubre de 2019, los procesos serán documentados y las personas involucradas podrán dar ideas y opiniones, y hacer sugerencias o críticas respecto al diseño o implementación de cada modelo. Todo esto, al finalizar cada etapa, se evaluará y se tomará en cuenta, según su coherencia y pertinencia.

Este modelo está en construcción y se irá perfeccionando colectivamente a través del tiempo, pues una de las cualidades que tiene esta estructura, gracias a su enfoque por competencias, es ser flexible y adaptativa ante las necesidades que van surgiendo.

| <b>Fecha</b> | <b>Actividad</b> | <b>Responsables</b> | <b>Presupuesto</b> | <b>Descripción Del Presupuesto</b> |
|--------------|------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------|
|--------------|------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------|

|                            |   |   |                    |   |
|----------------------------|---|---|--------------------|---|
| <p>Agosto<br/>2018</p>     | <p>Socialización de la estructura propuesta del modelo de Gerencia de talento humano basado en competencias en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.</p> | <p>Estudiantes de la Especialización</p>  | <p>\$400.000</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos.</li> <li>• Refrigerios para todos los asistentes.</li> </ul>                                 |
| <p>Septiembre<br/>2018</p> | <p>Comunicación y sensibilización sobre la importancia de ejecutar el plan de intervención en la Cooperativa.</p>   | <p>Estudiantes de la Especialización.</p> | <p>\$2'000.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador de plegables.</li> <li>• Impresión de plegables informativos</li> <li>• Viáticos.</li> </ul> |

|                                    |  |  |                    |  |
|------------------------------------|--|--|--------------------|--|
| <p>Octubre<br/>2018</p>            | <p>Construcción del plan de acción para la estructuración del área de Gerencia del Talento Humano para la Cooperativa.</p> | <p>Especialistas en Gerencia de Talento Humano/Gerente General</p>       | <p>\$5'000.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos.</li> <li>• Remuneración a especialistas.</li> </ul> |
| <p>Noviembre del 2018</p>          | <p>Validación del modelo de gestión por competencias (competencias técnicas y organizacionales )</p>                       | <p>Especialistas en Gerencia del Talento Humano/Consejero Directivo.</p> | <p>\$5'000.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos.</li> <li>• Remuneración a especialistas.</li> </ul> |
| <p>Diciembre 2018- Enero 2019.</p> | <p>Validación de cada una de las prácticas, modelos y procesos que se</p>  | <p>Especialistas en Gerencia del Talento Humano/Consejero Directivo.</p> | <p>\$5'000.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos</li> <li>• Remuneración a especialistas.</li> </ul>  |

|              |   |  |             |   |
|--------------|---|--|-------------|---|
|              | van a implementar.  |  |             |   |
| Febrero 2019 | Alineación de la estructura de Gerencia de talento humano con la estrategia organizacional. | Especialistas en Gerencia del Talento Humano/ Consejo Directivo. | \$5'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos</li> <li>• Remuneración a especialistas.</li> </ul>   |
| Marzo 2019   | Selección y contratación del Gerente de Talento Humano                                      | Gerente General/ Especialistas en Gerencia del Talento Humano    | \$6'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de contratación</li> <li>• Remuneración a especialistas</li> </ul>                                    |
| Abril 2019   | -Aplicación del modelo de selección de personal por competencias.<br>- Retroalimentaci      | Gerente de Talento Humano/ Consejo Directivo.                    | \$5'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina Gerente de Talento Humano.</li> <li>• Papelería y herramientas.</li> <li>• Servicios a los</li> </ul> |

|            |   |   |              |  |
|------------|---|---|--------------|--|
|            | ón del proceso.   |   |              | postulados<br>(café, agua,<br>aromática,<br>etc.).   |
| Mayo 2019  | -Aplicación del modelo de valoración del desempeño.<br>- Retroalimentación del proceso. | Gerente de Talento Humano/ Consejo Directivo. | \$5'000.000  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina Gerente de Talento Humano.</li> <li>• Papelería y herramientas.</li> <li>• Estrategia de retroalimentación.</li> </ul> |
| Junio 2019 | -Aplicación del modelo de capacitación integral.<br>- Retroalimentación del proceso.    | Gerente de Talento Humano/Consejo Directivo.  | \$15'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina Gerente de Talento Humano</li> <li>• Contratación de expertos en los temas referentes a cada una de las</li> </ul>     |

|            |  |  |              |   |
|------------|--|--|--------------|---|
|            |  |  |              | temáticas que contempla el plan de capacitación integral.   |
| Julio 2019 | -Aplicación del modelo de salud y seguridad en el trabajo.<br>- Retroalimentación del proceso. | Gerente de Talento Humano/Consejero.<br>Directivo/Área de Control Interno. | \$25'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina profesional en salud ocupacional.</li> <li>• Elementos de protección personal.</li> <li>• Exámenes médicos ocupacionales.</li> <li>• Capacitación a brigadas de seguridad.</li> <li>• Campañas de salud física y mental.</li> <li>• Nómina</li> </ul> |

|             |  |  |              |  |
|-------------|--|--|--------------|--|
|             |  |  |              | Gerente de Talento Humano.   |
| Agosto 2019 | -Aplicación del modelo motivación y calidad de vida.<br>- Retroalimentación del proceso. | Gerente de Talento Humano/Consejo Directivo/Comité de Convivencia Laboral. | \$63'350.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina de las personas encargadas de realizar las actividades recreativas.</li> <li>• Compra de insumos para realizar las diferentes actividades culturales.</li> <li>• Nómina de personas encargadas de realizar las diferentes capacitaciones contempladas</li> </ul> |



|                 |  |  |              |  |
|-----------------|--|--|--------------|--|
|                 |  |  |              | <p>en el plan de motivación y calidad de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de carrera.</li> <li>• Ejecución planes de acción.</li> <li>• Subsidios para realizar estudios de pregrado y posgrado.</li> </ul> |
| Septiembre 2019 | -Aplicación del modelo cultura y clima organizacional.<br>- Retroalimentación del proceso. | Gerente de Talento Humano/Consejero Directivo. | \$40'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor externo experto en cultura y clima para realizar diagnóstico.</li> <li>• Papelería y herramientas.</li> <li>• Actividades que permitan la</li> </ul>                                 |

|                |   |  |             |  |
|----------------|---|--|-------------|--|
|                |   |  |             | <p>integración de todos los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y ejecución del plan de acción del diagnóstico.</li> </ul> |
| Octubre 2019   | Verificar la articulación de todos los modelos que constituyen la estructura del área de Gerencia de talento humano basado en competencias. | Gerente de Talento Humano/Consejero Directivo/<br>Especialistas en Gerencia de Talento Humano. | \$5'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina del Gerente de Talento Humano.</li> <li>• Remuneración a especialistas.</li> </ul>                         |
| Noviembre 2019 | Formalización de la estructura de Gerencia de talento humano  | Gerente de Talento Humano/Consejero Directivo.   | \$6'000.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y herramientas.</li> <li>• Nómina Gerente de</li> </ul>   |

|                     |   |  |               |   |
|---------------------|---|--|---------------|---|
|                     | <p>basada en competencias de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas.</p> |  |               | <p>Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación y sistematización de la estructura.</li> <li>• Socialización y comunicación.</li> </ul> |
| <b>TOTAL GASTOS</b> |   |  | \$192'750.000 |   |



## 12. Conclusiones

Una vez diseñada la estructura del modelo de gerencia del talento humano basada en competencias para la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, se puede concluir que:

La Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas lleva a cabo diferentes procesos de gerencia del talento humano que no tiene claros, ordenados, completos y, mucho menos, articulados a la estrategia organizacional. Dichos procesos se han realizado más por necesidad y obligación que por generar algún valor agregado a la organización y a todo lo que la compone. Es por ello que al interior de la organización expresan la evidente necesidad de crear un modelo transversal a todas las prácticas, que les permita potencializarlos, reconocerlos, articularlos y generar nuevos cambios que propendan por el desarrollo continuo de sus diferentes dimensiones.

Es fundamental que el modelo de gestión por competencias sea transversal al modelo de gerencia del talento humano, ya que es la manera más idónea de seleccionar al personal clave para la Cooperativa, puesto que no solo basta con que los aspirantes a determinada convocatoria conozcan a la perfección las funciones a desempeñar, el objeto social de la empresa, su plataforma estratégica, sino que posean las habilidades, características y destrezas definidas en el análisis y descripción de cargos. También se requiere que sean personas dotadas de calidad humana, que contribuyan a generar un clima laboral agradable y logren adaptarse fácilmente a la cultura organizacional.

Es indispensable comenzar a implementar según las fechas estipuladas el plan de intervención, las cuales están definidas en el presupuesto, donde está descrito el procedimiento a

seguir para iniciar con el proceso de estructuración del área de gerencia de talento humano basado en competencias, el cual está pensado como un modelo que articule todos sus procesos, tales como el de análisis y descripción de cargos, selección de personal por competencias (inducción y entrenamiento), valoración del desempeño, capacitación integral, salud y seguridad en el trabajo, cultura y clima organizacional y motivación y calidad de vida para que primero exista organización, coordinación y coherencia en la obtención de sus metas, objetivos y resultados, y segundo se logre atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores de la Cooperativa. Precisamente, es a partir de la capacitación integral que se busca generar acciones encaminadas a conseguir un desarrollo gradual de los trabajadores, donde prime su deseo de superación y, a su vez, se generen planes de mejora continua, a través de lo cual se puedan empezar a construir planes de carrera y sucesión (claves para generar el desarrollo integral esperado).

El talento humano es responsable de agregar un valor diferenciador a la organización. Es así como los modelos de gestión por competencias y el modelo de gerencia de talento humano buscan cohesionarse con la estrategia de la empresa, brindándole herramientas que le permitan ser productiva, competitiva e innovadora; siendo esta la cara que se pretende proyectar ante los clientes internos y externos, generando así la rentabilidad esperada y, por ende, ampliar la oferta de servicios y beneficios a los caficultores asociados a la Cooperativa, mejorando, de esta manera, su calidad de vida.

### 13. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Bunk, G. P. (1995). Pedagogía del trabajo. *Educación: colección semestral de aportaciones alemanas recientes en las ciencias pedagógicas*, (51), 41-62.
- Burton, J. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. *Contextualización, Prácticas y Literatura de apoyo*, (14).
- Casado, E. S., y Nistal, J. S. (1995). Manual de estudios de usuarios. *Revista Española de Documentación Científica*, 18(3), 366.
- Cedeño Moran, M. J., & Reyes Bonilla, V. C. (2015). *Análisis de la situación actual de la empresa NATURPHARMA SA y la creación del departamento de talento humano* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial).
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional* (No. 658 DESSo).
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1) 163-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>.
- Gómez Blanco, C. M., Mendoza Mercado, L. K., & Peña Carrillo, A. D. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED SAS* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., y Cabrera, R. V. (1997).

*Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. Brasil: McGraw-Hill.

Ilabaca Quero, F. (2011). Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización grupo Acacios.

Jaimes Fuentes, Y. M. (2010). Diseño del departamento de Talento Humano de la Empresa Mecanizados y Troquelados RC Ltda.

Londoño Sáenz, H., y Arcila Rincón, M. P. (2014). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad.

López Burgos, C., y Torres Jiménez, L. D. (2008). Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mejía Arango, C., & Gil Montes, J. G. (2017). Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta azul y diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional.

Nelson, D. & Quick, J. (2013). *CORG. Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.



## 14. Anexos

### 14.1. Anexo 1. Formato análisis y descripción de cargos

|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>ÁREA<br/>ADMINISTRATIVA Y<br/>FINANCIERA</b> | <b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE<br/>CARGOS</b> | <b>FECHA DE<br/>CREACIÓN:</b>     |
|   | <b>GERENTE</b>                              | <b>FECHA DE<br/>MODIFICACIÓN:</b> |

| <b>I. PERFIL DEL CARGO</b> |  |
|----------------------------|--|
| <b>PERFIL</b>              | <p>Profesional en área relacionada con el desarrollo de operaciones de la organización, tales como: administración, economía, contaduría, derecho, finanzas o carreras afines.</p> <p>Postgrado en carreras afines.</p>                    |
| <b>EXPERIENCIA</b>         | Más de tres (3) años de experiencia laboral como gerente o directivo o cargos similares, con experiencia laboral certificada.  |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pensamiento Estratégico:</b> Identifica y analiza la posición competitiva de la organización en diferentes situaciones y contextos, crea y ejecuta estrategias de intervención para</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>DESCRIPCIÓN DE<br/>COMPETENCIAS<br/>EXIGIDAS EN UN<br/>NIVEL ALTO.</b></p> | <p>el cumplimiento de las metas de la organización.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacidad De Negociación:</b> tiene la habilidad para intervenir en procesos de negociación con alta complejidad dentro y fuera de la organización. Utiliza estrategias de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde ganen todos. Es ágil para dar respuestas efectivas sin previa preparación.</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Influencia E Impacto:</b> utiliza un lenguaje claro y conciso, logrando que el otro comprenda todo aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. Se percata del estado y situación del otro, consiguiendo finalmente aquello que persigue de éste.</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacidad De Gestión:</b> se orienta a generar resultados en la organización mediante coordinación de grupos de trabajo, presupuestos, herramientas y contextos diferentes.</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Toma De Decisiones:</b> toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva y preocupándose por los demás. Se anticipa a los hechos, se compromete con</li></ul> |
|--|--|

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | opiniones concretas y acciones consecuentes, aceptando la responsabilidad que implica.   |
| <b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> |  |
| <b>NIVEL</b>                     | Estratégico  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>    | GERENTE  |
| <b>DEPENDENCIA</b>               | Área administrativa y financiera   |
| <b>CARGOS QUE DEPENDEN</b>       | Todos los cargos existentes en la Cooperativa de Caficultores  |
| <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>  | Consejo de Administración  |
| <b>SALARIO</b>                   | El salario varía de acuerdo a las disposiciones de la escala salarial establecida por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas. |
| <b>HORARIO</b>                   | El pactado en el Contrato de Trabajo.  |

| <b>III. OBJETIVO DEL CARGO</b>   |  |
|--|--|
| <p>La principal misión de la Gerencia será la de alcanzar los objetivos planteados por la Cooperativa, utilizando todos los recursos que estén a su alcance. Para ello deberá de planificar, organizar y cumplir con las funciones propias del cargo y las asignadas por el Consejo de Administración.</p> |  |
| <p><b>INDUCCIÓN</b> (Socialización de la plataforma organizacional y orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar)</p>  | <p>Una semana</p>  |
| <p><b>ENTRENAMIENTO</b> (Adquisición y/o mejoramiento de habilidades, capacidades y conocimientos con relación a su trabajo, orientado a una mejora continua)</p>  | <p>De dos a tres meses</p>   |
| <p><b>PERIODO DE PRUEBA</b> (Se entiende por parte de la Cooperativa apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de éste la conveniencia de las condiciones del trabajo)</p>   | <p>Dos meses (Según el término del contrato de trabajo) Artículo 78 del CST.</p> |
| <b>IV. REQUERIMIENTOS</b>  |  |

| <b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>     |          |          |  |          |          |                      |          |          |                                |          |          |
|--|----------|----------|--|----------|----------|----------------------|----------|----------|--------------------------------|----------|----------|
| Capacidad de Planeación y Organización |          |          | Calidad de Trabajo con Ética Profesional |          |          | Delegación y Control |          |          | Autonomía y Toma de Decisiones |          |          |
| <b>B</b>                               | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                                 | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>             | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                       | <b>M</b> | <b>A</b> |
| <b>ASPECTOS INTELECTUALES</b>          |          |          |  |          |          |                      |          |          |                                |          |          |
| Capacidad de Análisis y síntesis       |          |          | Capacidad de comprensión                 |          |          | Habilidad operativa  |          |          | Recursividad de iniciativa     |          |          |
| <b>B</b>                               | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                                 | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>             | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                       | <b>M</b> | <b>A</b> |
| <b>REQUISITOS FÍSICOS</b>              |          |          |  |          |          |                      |          |          |                                |          |          |
| Agudeza visual y auditiva              |          |          | Esfuerzo físico                          |          |          | Tacto visual         |          |          | Complexión física              |          |          |
| <b>B</b>                               | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                                 | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>             | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                       | <b>M</b> | <b>A</b> |
| <b>RECURSOS DE PERSONALIDAD</b>        |          |          |  |          |          |                      |          |          |                                |          |          |

|  |          |          |                              |          |          |                                    |          |          |  |  |          |          |  |
|--|----------|----------|------------------------------|----------|----------|------------------------------------|----------|----------|--|--|----------|----------|--|
| Nivel de independencia   |          |          | Nivel de energía y dinamismo |          |          | Flexibilidad y control emocional   |          |          | Confianza y seguridad personal           |  |          |          |  |
| <b>B</b>   | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                     | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                           | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                                 |  | <b>M</b> | <b>A</b> |  |
| <b>ASPECTOS SOCIALES</b>   |          |          |                              |          |          |                                    |          |          |  |  |          |          |  |
| Capacidad de interacción   |          |          | Trabajo en equipo            |          |          | Liderazgo y habilidad de dirección |          |          | Orientación al Cliente Interno y Externo |  |          |          |  |
| <b>B</b>   | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                     | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                           | <b>M</b> | <b>A</b> | <b>B</b>                                 |  | <b>M</b> | <b>A</b> |  |
| BAJA   |          |          | <b>B</b>                     | MEDIA    |          |                                    | <b>M</b> | ALTA     |  |  |          | <b>A</b> |  |
| <b>V. FUNCIONES</b>  |          |          |                              |          |          |                                    |          |          |  |  |          |          |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de todas las dependencias y servicios de la Cooperativa, de conformidad con los programas y presupuestos aprobados por el Consejo de Administración.</li> <li>2. Nombrar, promover o remover libremente los empleados de la Cooperativa, de acuerdo con la estructura administrativa y con la nómina aprobada por el mismo Consejo. Hacer previo estudio de los contratos de trabajo y de las consecuencias jurídicas y económicas de su celebración o terminación.</li> </ol> |          |          |                              |          |          |                                    |          |          |  |  |          |          |  |

3. Velar para que todas las personas al servicio de la Cooperativa cumplan eficientemente con sus funciones y obligaciones. Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, los procedimientos disciplinarios y el régimen de sanciones, dando cuenta de éstas al Consejo.
4. Celebrar y ejecutar, en nombre de la Cooperativa todos los actos, contratos y operaciones dentro del marco del objeto social, cuyo valor no exceda del tope máximo de competencia que le fije el Consejo de administración. En caso de sobrepasar la suma indicada, tales transacciones deberán someterse previamente a la aprobación del Consejo y en el Acta respectiva se deberá dejar constancia expresa de tal autorización, al igual que en los documentos que sirvan de soporte a la transacción. En las operaciones de café, cacao y fertilizantes no rige éste límite.
5. Cuidar de la estricta y puntual recaudación de los fondos de la Cooperativa y velar por su seguridad y por la de todos los bienes, documentos y correspondencia de la entidad de manera permanente. Ordenar el pago oportuno de las obligaciones a cargo de la Cooperativa. Girar los cheques y autorizarlos con su firma y suscribir los demás documentos que le corresponda. El Gerente, de acuerdo con el Consejo, podrá delegar en otro empleado, cuando sea necesario, su atribución para suscribir cheques u otros documentos.
6. Presentar oportunamente al Consejo los proyectos de presupuesto general, de solidaridad y de educación correspondientes a la nueva vigencia económica (para que sean estudiados).
7. Promover y contribuir permanentemente al desarrollo de la educación cooperativa y propender por el fomento del cooperativismo por todos los medios conducentes.

8. Asistir, con voz, pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea, el Consejo, la Junta de Vigilancia y los Comités Especiales.
9. Colaborar con el Consejo en la elaboración de los distintos reglamentos de la institución.
10. Rendir ante la Asamblea General y el Consejo de Administración informes de su gestión y de las actividades desarrolladas por la Cooperativa.
11. Dirigir y coordinar la preparación de inventarios, cuentas y estados financieros; examinarlos y someterlos al Consejo de Administración, junto con el proyecto de aplicación de excedentes cooperativos (esto antes de su presentación a la Asamblea General, cuando sea el caso).
12. Enviar oportunamente al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas los informes contables y estadísticos y demás documentos requeridos.
13. Remitir a las entidades con las cuales la Cooperativa tenga relación y haya celebrado compromisos, todos los informes y documentos contables y estadísticos del caso.
14. Cuidar del estricto cumplimiento que debe dar la Cooperativa a las normas laborales y del pago oportuno a sus trabajadores de sus salarios y prestaciones sociales; suscribir los correspondientes contratos de trabajo y terminarlos cuando sea necesario ciñéndose estrictamente a lo dispuesto en la Ley.
15. Velar porque la Cooperativa cumpla con su responsabilidad exclusiva en la remuneración de los agentes, comisionistas y mandatarios por medio de los cuales se ejecuten los contratos suscritos por la entidad.
16. Desempeñar las demás funciones que le señale la Ley, los estatutos, los reglamentos y las que le encomienden la Asamblea y el Consejo.



| <b>VI.RESponsabilidades</b>         |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>POR ITEMS</b>                    | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
| <b>PRESUPUESTARIA</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes del área administrativa, auditorías y supervisiones de los procesos.</li> <li>• Actas de Asambleas General de Delegados.</li> <li>• Contratos y hojas de vida de Trabajadores.</li> <li>• Archivo negociaciones de café.</li> </ul> |
| <b>INFORMACIÓN</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información contable y financiera.</li> </ul>   |
| <b>DOCUMENTOS</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes del área administrativa, auditorías y supervisiones de los procesos.</li> <li>• Actas de Asambleas General de Delegados.</li> <li>• Contratos y hojas de vida de empleados.</li> <li>• Negociaciones de café.</li> </ul>            |
| <b>EQUIPO DE TRABAJO</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área administrativa y contable.</li> </ul>   |
| <b>EQUIPOS DE CÓMPUTO Y OFICINA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El asignado para la realización de su labor.</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No recibir y ni enviar información confidencial e institucional del área financiera de la Cooperativa a personas o entidades externas.</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos, informaciones y, en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo. No sacar ningún tipo de información de la Cooperativa en medio magnético y/o físico, ni compartirla o entregarla a otras personas externas o entidades de características similares a la cooperativa (o no similares).</li> </ul> |

#### 14.2. Anexo 2. Formato entrevista por competencias

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Nombre del aspirante: |  |
|-----------------------|--|

|                      |  |               |  |
|----------------------|--|---------------|--|
| Edad:                |  | Estado Civil: |  |
| Cargo al que aspira: |  |               |  |
| Área:                |  |               |  |
| Jefe Inmediato:      |  |               |  |

### 1. Entorno familiar

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

### 2. Formación académica

|           |  |
|-----------|--|
| Pregrado: |  |
|           |  |
|           |  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Otros estudios: |  |
|                 |  |
|                 |  |

### 3. Experiencia laboral

|  |
|--|
|  |
|  |



### 14.3. Anexo 3. Tabla de calificación postulados

| ITEM                 | CRITERIO DE EVALUACIÓN                             |   |   |   | Puntaje |
|----------------------|--|---|---|---|---------|
| A                    | Formación académica y profesional                  |   |   |   | 25%     |
| B                    | Experiencia laboral                                |   |   |   | 20%     |
| C                    | Puntaje obtenido en la prueba técnica              |   |   |   | 25%     |
| D                    | Puntaje obtenido en la entrevista por competencias |   |   |   | 30%     |
| Nombre del postulado | Puntaje asignado según CRITERIO DE EVALUACIÓN      |   |   |   | TOTAL   |
|                      | A  | B | C | D |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |
|                      |  |   |   |   |         |

NC No Cumple

### Resumen de la Convocatoria


#### TERNA:

| Nombre del postulado | Puntaje asignado según CRITERIO DE EVALUACIÓN |   |   |   | TOTAL |
|----------------------|---|---|---|---|-------|
|                      | A   | B | C | D |       |
|                      |   |   |   |   |       |
|                      |   |   |   |   |       |
|                      |   |   |   |   |       |

Responsable

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE TALENTO HUMANO

#### 14.4. Anexo 4. Formato plan de inducción


|  <p style="text-align: center;"><b>TEMA</b></p>  | <b>RESPONSABLE</b>                 |
|---|------------------------------------|
| <b>1. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA</b>  |                                    |
| 1.2 Bienvenida a la Cooperativa. Es indispensable darles la bienvenida a los nuevos trabajadores en nombre de la Cooperativa, con el fin de que se incorporen con gran satisfacción.  | Área de gerencia de talento humano |
| 1.3 Recorrido por las áreas de la Cooperativa.  | Área de gerencia de talento humano |
| 1.4 Historia de la Cooperativa. En esta parte se le suministra al nuevo trabajador información acerca de quiénes integran la Cooperativa, cuáles son sus objetivos, estrategias y metas. Esto con el fin de que se facilite su integración. | Área de gerencia de talento humano |
| <b>2. PRESENTACIONES</b>  |                                    |
| 2.1 Con el supervisor o jefe directo.   | Área de gerencia de talento humano |
| 2.2 Con los compañeros de trabajo.  | Área de gerencia de talento humano |
| 2.3 Con los subordinados si es el caso.   | Área de gerencia de talento humano |
| <b>3. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS</b>   |                                    |

|  |   |
|--|---|
| 3.1 Funciones principales de cada área. Esto con el objetivo de que el nuevo trabajador conozca qué tipo de relación tendrá con cada una de las áreas.   | Jefe de área                                    |
| <b>4. CONOCIMIENTO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b>  |   |
| 4.1 Misión, visión, valores y cultura organizacional. Esto le permite a cada trabajador saber hacia dónde quiere ir la Cooperativa y para qué; lo que por su parte lo compromete con ese destino. Así mismo, es importante que conozcan los valores y la cultura, ya que son elementos cohesionadores de las organizaciones. | Control interno                                 |
| 4.2 Políticas generales de la Cooperativa. Estas proporcionan las directrices y lineamientos que rigen a la empresa. Por tanto, todos los trabajadores deben acogerse a éstas.   | Control interno                                 |
| 4.3 Estructura organizacional. Permite visualizar el orden jerárquico de las áreas y de cada cargo al interior de la empresa.  | Control interno                                 |
| 4.4 Iniciativas que se tengan con respecto a un proyecto organizacional. Es clave que todos los trabajadores tengan pleno conocimiento acerca de cualquier proyecto que se pretenda realizar a fin de que todos participen en la construcción del mismo.   | Control interno                                 |
| <b>5. RELACIÓN LABORAL CON LA COOPERATIVA</b>  |   |
| 5.1 Modalidad de contratación, beneficios, horario, día, lugar y hora de pago, permisos, licencias y vacaciones.   | Área de gerencia de talento humano              |
| 5.2 Normas de seguridad. Son el conjunto de medidas destinadas a proteger la salud de los trabajadores para prevenir accidentes al   | Responsable del sistema de seguridad y salud en |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| interior de la organización.   | el trabajo                         |
| 5.3 Reglamento interno de trabajo. Son las normas, derechos y deberes que regulan a los trabajadores de la Cooperativa.  | Área de gerencia de talento humano |
| 5.4 Actividades recreativas de la Cooperativa.   | Área de gerencia de talento humano |
| <b>6. CONOCIMIENTO DE SU ÁREA Y PUESTO</b>   |                                    |
| 6.1 Descripción de puesto: funciones generales y relaciones interpersonales.   |                                    |
| 6.2 Aporte del área del puesto al cumplimiento de la estrategia organizacional.  | Jefe de área                       |
| 6.3 Normas que rigen y afectan sus funciones.  | Jefe de área                       |
| 6.4 Procedimiento donde involucra su puesto.   | Jefe de área                       |
| 6.5 Indicadores por los que va ser medido.   | Jefe de área                       |
| 6.6 Sistema de información.  | Jefe de área                       |
| <b>7. FEEDBACK.</b> Es clave crear oportunidades durante el proceso de inducción, y en este sentido, es fundamental saber cómo han sido los primeros días del nuevo trabajador a partir de su propia opinión, con el objetivo de demostrar, desde un comienzo, que es posible operar una política de puertas abiertas y abordar los problemas antes de que se conviertan en una dificultad superior. | Jefe de área                       |



## 14.5. Anexo 5. Formato de valoración del desempeño

| Formato De Valoración Del Desempeño<br>Nivel Táctico   |             |                           |                     |
|--|-------------|---------------------------|---------------------|
|   |             |                           |                     |
| <b>Datos Generales</b>   |             |                           |                     |
| Nombre y Apellidos del Trabajador: _____   |             |                           |                     |
| Área: _____  |             | Tiempo de Servicio: _____ |                     |
| Cargo: _____   |             | Período Valorado: _____   |                     |
| Motivo de Evaluación: _____  |             |                           |                     |
| <b>I. Competencias</b>   |             |                           |                     |
| Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:<br>5: Siempre      4: Casi Siempre      3: Algunas Veces      2: Casi Nunca      1: Nunca   |             |                           |                     |
| <b>Competencias Corporativas</b>   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 1: Aprendizaje Continuo</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. Disposición para aprender constantemente.   |             |                           |                     |
| 2. Asimila conocimientos y labores que debe realizar, las pone en práctica y los comparte con su equipo de trabajo.  |             |                           |                     |
| 3. Agilidad para retener información rápidamente y generar estrategias de aprendizajes personales y grupales en diferentes situaciones.  |             |                           |                     |
| <b>Competencia 2: Orientación Al Cliente</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> muestra interés y disposición para ayudar al cliente solo en lo que éste le solicita.  |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> se preocupa por conocer al cliente y su entorno para prestarle un mejor servicio.   |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> siempre quiere ayudar al cliente, poniendo a su disposición todas las capacidades, conocimientos y herramientas con tal de suplir las necesidades del mismo.   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 3: Trabajo En Equipo</b>  |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> entabla relaciones con sus compañeros de trabajo, coopera y respeta la opinión de los demás.   |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> establece relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo, reconociendo las cualidades de todos.  |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> Propone estrategias de orden y trabajo, tiene habilidades comunicativas, acepta sugerencias, y reconoce estratégicamente cada parte del equipo entendiéndolo como un todo.   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 4: Orientación Al Logro</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> desarrolla las tareas asignadas y cumple con las responsabilidades inherentes al cargo.  |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> es capaz de asegurar la calidad de las actividades a cargo y de las personas que lo ejecutan.   |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> evalúa las actuaciones con un análisis de costo/beneficio y considera los riesgos antes de tomar acciones innovadoras; se fija objetivos retadores y realiza un seguimiento de los mismos.   |             |                           |                     |
| <b>Competencias Específicas</b>  |             |                           |                     |
| <b>Competencia 5: Planeación Y Organización</b>  |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> ordena acciones que ya están establecidas por algún superior y es capaz de idear su ejecución.   |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> es capaz de crear y ordenar acciones personales y grupales que propendan por el cumplimiento de los objetivos de la organización.   |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> tiene experiencia y habilidad para crear planes, programas y proyectos, priorizar y delegar funciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.  |             |                           |                     |
| <b>Competencia 6: Pensamiento Analítico</b>  |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> es capaz de identificar diversas situaciones, desglosarlas y entenderlas.  |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> conoce herramientas que le permiten establecer prioridades ante diversas situaciones y es capaz de encontrar las causas de las mismas.  |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> identifica y comprende rápidamente diferentes situaciones, identificando las causas, estableciendo prioridades y generando propuestas pertinentes.   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 7: Administración De Recurso</b>  |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, de acuerdo a las directrices impartidas por superiores.   |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> identifica y emplea solo los recursos necesarios para rentabilizar el tiempo y lograr los objetivos de la gestión, concientizando al personal sobre la importancia del ahorro de los recursos.  |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> realiza una buena gestión de los recursos obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible, efectuando un seguimiento y control de todo el proceso.   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 8: Empoderamiento</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad y autonomía.  |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> supervisa a su gente basándose en resultados y le brinda orientación para la mejora concreta del desempeño, aprovechando los aportes de los demás.  |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> fija los objetivos asignando las responsabilidades personales y de su equipo, compartiendo con éste la información con la que cuenta para el logro de éstos, alentándolos para mejorar sus capacidades y talentos.   |             |                           |                     |
| <b>Competencia 9: Pensamiento Creativo</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| 1. <b>Básico:</b> percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo y plantea mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos.   |             |                           |                     |
| 2. <b>Medio:</b> es consultado por pares y subordinados, dada su habilidad para abordar desde nuevos enfoques las dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas, generando habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas. |             |                           |                     |
| 3. <b>Alto:</b> basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia que suelen tener formatos atípicos utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.                                 |             |                           |                     |
| <b>Total Puntaje Competencias</b>  |             |                           |                     |
| <b>II. Cumplimiento De Funciones Asignadas</b>   |             |                           | <b>Calificación</b> |
| Indique la calificación del evaluado, considerando las siguientes alternativas:<br>5: Siempre      4: Casi Siempre      3: Algunas Veces      2: Casi Nunca      1: Nunca  |             |                           |                     |
| 1. Cumple con las funciones asignadas al puesto.   |             |                           |                     |
| <b>III. Apreciación General Del Valorador</b>  |             |                           |                     |
| 5 = Excepcional<br>4 = Superior a lo esperado<br>3 = Cumplimiento de los resultados esperados<br>2 = Por debajo de los resultados esperados<br>1 = No Cumple los resultados  |             |                           |                     |
| Apreciación General Del Valorador  |             |                           |                     |
| <b>IV. Resultados</b>  |             |                           |                     |
| <b>Criterios Valorados</b>   | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b>       | <b>TOTAL</b>        |
| I. Competencias  | 50%         | 0                         | 0                   |
| II. Cumplimiento De Funciones Asignadas  | 40%         | 0                         | 0                   |
| III. Apreciación General Del Valorador   | 10%         | 0                         | 0                   |
| <b>Resultado Obtenido</b>  |             |                           | <b>0</b>            |
| <b>V. Comentarios</b>  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
| <b>VI. Compendio de Resultados</b>   |             |                           |                     |
| <b>1. Identificación de Oportunidades De Mejora En El Desempeño Del Puesto Actual</b>  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
| <b>2. Identificación De Fortalezas Para Alcanzar Nuevos Puestos</b>  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
|  |             |                           |                     |
| Firma del Valorador  |             | Firma del Trabajador      |                     |
|  |             |                           |                     |





14.8. Anexo 8. Formato plan de trabajo en seguridad y salud en el trabajo



PLAN DE TRABAJO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2018

COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE ALTO OCCIDENTE DE CALDAS

| No. | CI<br>CL<br>O<br>PH<br>VA | OBJETIVO DE CONTROL DEL RIESGO            | METAS   | ACTIVIDAD  | RESPONSABLE   | RECURSOS |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | INDICADOR DE ESTRUCTURA, PROCESO Y RESULTADO | ENTREGABLE | OBSERVACIONES  |  |   |
|-----|---------------------------|---|---|--|---|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|------------|--|--|---|
|     |                           |   |   |  |   | e-18     | fe-18 | mar-18 | abr-18 | may-18 | jun-18 | jul-18 | ago-18 | sep-18 | oct-18 | nov-18 | dic-18 |  |            |  | F  | E |
| 1   | P                         | Evaluación del SGSST                      | Aplicación del 100% de los aspectos de la línea basal   | Realizar evaluación del Sistema Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo  | COPASST Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST |          |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  | X          | %Cumplimiento criterios línea base: Criterios Cumplidos/Total Criterios Evaluados*100                                    | Informe Evaluación inicial   |   |
| 2   | P                         | Programar capacitaciones para el personal | Elaborar un plan de capacitación de SG-SST, que cubra a todo el personal y peligros identificados | Elaborar un plan de capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo | COPASST Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST |          |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  | X          | $\frac{\text{No. Capacitaciones ejecutadas en el año}}{\text{No. De capacitaciones programadas en el año}} \times 100\%$ | Plan de capacitación anual   |   |
| 3   | P                         | Revisión y análisis de los indicadores    | Cumplir las metas propuestas para cada indicador del SG-SST                                       | Revisar los indicadores del SG-SST   | Responsable del SG-SST                              |          |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  | X          | Todos los indicadores  | Indicadores de estructura, proceso y resultado. Estos se analizan de forma detallada en la evaluación. |   |

|    |   |   |  |   |   |   |  |       |   |   |  |
|----|---|---|--|---|---|---|--|-------|---|---|--|
| 4  | P | Revisión y análisis de diagnósticos de salud  | Revisar el <b>100%</b> de los informes de condiciones de salud                                       | Actualizar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores de acuerdo al procedimiento establecido para la definición de las prioridades de control e intervención | Responsable del SG-SST - Proveedor Exámenes Médicos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X     | $\frac{\text{No. Actividades ejecutadas en el trimestre}}{\text{No. total de actividades programadas en el trimestre}} \times 100\%$  | Informe de condiciones de salud.  |  |
| 5  | P | Revisión y actualización de la Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos.    | Matriz de identificación de peligros de todas las sedes de la cooperativa                            | Actualizar la matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos todas las sedes de la cooperativa  | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X     | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$                      | Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos.   | El indicador tiene en cuenta la existencia de una matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos |
| 6  | P | Revisión y análisis de la Matriz de identificación requisitos legales aplicables                | Cumplir con el 100% de los requisitos legales aplicables   | Identificar los requisitos legales aplicables a la organización y diligenciar la matriz de identificación de requisitos legales para su cumplimiento.                             | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X     | $\frac{\text{No. Requisitos legales en cumplimiento identificados SG-SST en el semestre}}{\text{No. total de requisitos legales identificados del SG-SST en el semestre}} \times 100\%$ | Matriz de requisitos legales diligenciada, evidenciando el cumplimiento   |  |
| 7  | P | Revisión de la Política de SST, Reglamento de higiene y seguridad industrial, Objetivos de SST  | Revisar de la Política de SST, reglamento de higiene y seguridad industrial, objetivos del sistema   | Actualizar la Política de SST, el reglamento de higiene y seguridad industrial, los objetivos del sistema debidamente firmados y fechados   | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X     | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$                      | Política SST, reglamento de higiene y seguridad industrial y objetivos del sistema debidamente fechados y firmados. |  |
| 8  | P | Revisión del plan de emergencias (Incluye sus elementos)  | Cumplir en un igual o mayor al <b>90%</b> de las actividades programadas para el plan de emergencias | Desarrollar las actividades programadas en el plan de emergencias   | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X X X | $\frac{\text{No. de actividades ejecutadas del plan de emergencias}}{\text{No. Actividades programados en un año del plan de emergencias}} \times 100\%$                                | Plan de emergencias revisado y socializado al personal directo, contratista y visitante.                            |  |
| 9  | P | Establecer los objetivos y metas del programa de prevención de riesgos y promoción de la salud. | 90% de cumplimiento de los programas   | Ejecutar programa para promover entre los Trabajadores estilos de vida y entorno saludable, a través de actividades promoción y prevención semana de la salud.                    | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X     | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$                      | Registros de implementación, Listado de Asistencia, Evaluación Capacitación, Registro Fotográfico                   |  |
| 10 | P | Definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el SG-SST.    | Definir y asignar un presupuesto que permita el desarrollo del SG-SST.                               | Definir y asignar un presupuesto que permita el desarrollo del SG-SST revisado y aprobado por la alta dirección.  | Profesional Ext. SST Oficina de contabilidad        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | X X X | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$                      | Presupuesto definido y aprobado por la alta dirección.  | El indicador tiene en cuenta la existencia de un presupuesto definido y aprobado por la alta dirección.        |

|    |   |  |   |   |   |  |     |  |  |  |
|----|---|--|---|---|---|--|-----|--|--|--|
| 11 | H | Realizar inspecciones de seguridad   | Ejecutar igual o mayor al 90% de las inspecciones de seguridad planeadas          | Ejecutar las inspecciones de seguridad  | Responsable del SG-SST                      |  | X X | $\frac{\text{No. de inspecciones Realizadas por Bimestre}}{\text{No. de inspecciones programadas por Bimestre}} \times 100\%$                                      | Formatos diligenciados con las inspecciones de seguridad                             |  |
| 12 | H | Definir los roles y responsabilidades de todas los empleados de la cooperativa | 100% de responsabilidades   | Divulgar la asignación de responsabilidades en SST a todos los niveles grupos de trabajo. | Responsable del SG-SST                      |  | X   | %Divulgacion de responsabilidades  | Listado de Asistencia  |  |
| 13 | H | Elecciones COPASST 2018-2020   | Elegir en su totalidad el COPASST   | Llevar a cabo las Elecciones del COPASST 2018-2020  | Responsable del SG-SST                      |  | X   | X 100  | Actas de apertura y cierre de votaciones. Resolución COPASST 2018-2020               |  |
| 14 | H | Realizar reuniones del COPASST   | Desarrollar el 100% de las reuniones del COPASST                                  | Llevar a cabo las reuniones programadas del COPASST.                                      | Responsable del SG-SST                      |  | X   | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$ | Actas de reunión del COPASST   |  |
| 15 | H | Realizar un plan de capacitación   | Desarrollar un plan de capacitación que cubra al 100% de la población trabajadora | Llevar va cabo las capacitaciones programadas   | Responsable del SG-SST Profesional Ext. SST |  | X   | $\frac{\text{No. Capacitaciones ejecutadas en el año}}{\text{No. De capacitaciones programadas en el año}} \times 100\%$   | Registros de asistencia a las capacitaciones, evaluaciones de las capacitaciones.    |  |
| 16 | H | Elecciones COMITÉ DE CONVIVENCIA 2018-2020                                     | Elegir en su totalidad el COMITÉ DE CONVIVENCIA                                   | Llevar a cabo las Elecciones del COMITÉ DE CONVIVENCIA 2018-2020                          | Responsable del SG-SST                      |  | X X | X 100  | Actas de apertura y cierre de votaciones. Resolución COMITÉ DE CONVIVENCIA 2018-2020 |  |
| 17 | H | Realizar reuniones del COMITÉ DE CONVIVENCIA                                   | Desarrollar el 100% de las reuniones del COMITÉ DE CONVIVENCIA                    | Llevar a cabo las reuniones programadas del COMITÉ DE CONVIVENCIA                         | Responsable del SG-SST                      |  | X X | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$ | Actas de reunión del COMITÉ DE CONVIVENCIA   |  |

|    |   |   |  |   |   |  |                          |                          |   |  |  |   |
|----|---|---|--|---|---|--|--------------------------|--------------------------|---|--|--|---|
| 18 | H | Realizar inducción al SG-SST.   | Realizar la inducción al 100% del personal.  | Realizar inducción a todo el personal que ingresa al Comité de Caficultores del Norte de Caldas   | Responsable del SG-SST                              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ De trabajadores o contratitas con inducción en el año}}{\text{N}^\circ. \text{ De trabajadores o contratistas vinculados en el año}} \times 100\%$   | Registros de asistencia, evaluaciones.   |   |
| 19 | H | Realizar re-inducción al SG-SST.  | Realizar la re-inducción al 100% del personal.   | Realizar inducción a todos los Trabajadores del Comité de Caficultores del Norte de Caldas  | Responsable del SG-SST                              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ De trabajadores o contratitas con reinducción en el año}}{\text{N}^\circ. \text{ De trabajadores o contratistas vinculados en el año}} \times 100\%$ | Registro asistencia a capacitación   |   |
| 20 | H | Jornadas de pausas activas  | Realizar una jornada de pausas activas a la semana.  | Desarrollar pausas activas a la semana.   | Responsable del SG-SST                              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X | $\frac{\text{No. actividades ejecutadas en promoción y prevención al año}}{\text{No. actividades programadas en promoción y prevención al año}} \times 100\%$                      | Registro de asistencia a las pausas activas, registro fotográfico  | Las pausas activas se contemplan dentro del programa de promoción y prevención de la salud. |
| 21 | H | Semana de la salud y la seguridad   | Desarrollar actividades de promoción y prevención de la salud y la seguridad en la semana de la salud. | Desarrollar diferentes actividades en la semana de la salud y seguridad   | Responsable del SG-SST                              |  | X                        | X                        |   | $\frac{\text{No. actividades ejecutadas en promoción y prevención al año}}{\text{No. actividades programadas en promoción y prevención al año}} \times 100\%$                      | Registro de asistencia de las actividades programadas, registro fotográfico  | La semana de la salud se contempla en el programa de promoción y prevención de la salud.    |
| 22 | H | Disminuir y/o intervenir las enfermedades Laborales                       | Realizar al 100% de los empleados los exámenes médicos   | Realizar evaluaciones medicas de ingreso, periódicas, pos incapacidad, reubicación o adaptación y de egreso a los funcionarios de la Cooperativa                                      | Responsable del SG-SST - Proveedor Exámenes Médicos |  | X                        | X                        |   | $\frac{\% \text{Exámenes medicos: \#evaluaciones realizadas}}{\# \text{total de empleados}} \times 100\%$  | Conceptos de aptitud de las evaluaciones medicas ocupacionales, informe Diagnostico condiciones de Salud           |   |
| 23 | H | Investigar los accidentes e incidentes que se presenten en la Cooperativa | Investigar el 100% de los eventos que se presentes   | Aplicación del procedimiento de Notificación, Reporte e Investigación de incidentes y accidentes Laborales realizar el seguimiento a los planes de acción y asesoría técnica y legal. | Responsable del SG-SST                              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X | $\times 100\%$   | Reporte e investigación de incidentes y accidentes de trabajo y Caracterización de la accidentalidad consolidada . |   |
| 24 | H | Conservar los documentos del SG-SST establecidos por la organización      | Conservar el 100% de los documentos identificados  | Conservar en medio físico o magnético los documentos del SG-SST exigidos por la normatividad Colombiana   | Responsable del SG-SST Grupo de Archivo             |  | X                        | X                        |   | $\frac{\text{No. Documentos conservados}}{\text{No. Total de Documentos a conservar}} \times 100\%$  | Documentos a conservar con su respectivo inventario (De acuerdo al listado maestro de documentos)                  |   |

|    |   |  |  |  |   |  |   |   |  |  |  |   |
|----|---|--|--|--|---|--|---|---|--|--|--|---|
| 25 | H | Plan de emergencias  | Documentar adecuadamente el Plan de emergencias de cada una de las sedes de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Caldas | Inspección y dotación de Botiquines de acuerdo con la normatividad vigente<br>Inspección de extintores<br>Realizar entrenamiento/capacitación a la brigada de emergencias  | Responsable del SG-SST - ARL SURA   |  | X | X | $\frac{\text{No. de actividades ejecutadas del plan de emergencias}}{\text{No. Actividades programados en un año del plan de emergencias}} \times 100\%$ | ●Procedimientos operativos normalizados<br>●Inspecciones Realizadas<br>●Plan de emergencias actualizado  |  |   |
| 26 | V | Verificar el cumplimiento de los planes de acción, programas y actividades propuestas en el cronograma del SG-SST. | 100% Cumplimiento de planes de acción  | Valorar, establecer y hacer seguimiento a los controles establecidos a los planes de acción  | Responsable del SG-SST  |  | X | X | X  | $\frac{\% \text{Planes de acción cerrados: \#planes de acción cumplidos}}{\# \text{Planes de acción propuestos}} \cdot 100$  | Evidencias de planes de acción cumplidos                       |   |
| 27 | v | Verificar la pertinencia y eficacia del plan de emergencias.   | Realizar por lo menos 1 vez al año simulacro   | Realizar simulacro de evacuación   | Responsable del SG-SST  |  | X | X | $\frac{\text{No. de actividades ejecutadas del plan de emergencias}}{\text{No. Actividades programados en un año del plan de emergencias}} \times 100\%$ | ●Informe simulacro de emergencias  |  |   |
| 26 | A | Revisión por la gerencia   | Revisión anual de la alta dirección  | Revisión de la política anual<br>Evidenciar que se cumpla con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales<br>Revisión de la identificación de peligros e identificación de riesgo y planes de acción.<br>Indicadores de estructura, impacto y | Responsable del SG-SST<br>Responsable del SG-SST<br>Responsable del SG-SST<br>Responsable del |  | X | X | X  | $\frac{\text{No. ítems en cumplimiento (Dec. 1072/15 - Res 1111) en el semestre}}{\text{No. Total de ítems evaluados (Dec. 1072/15) en el semestre}} \times 100\%$ | ●Acta de Revision<br>●Acta de Revision<br>●Informe<br>●Informe | El indicador tiene en cuenta la revisión anual por parte de la alta dirección |



|                             |   | resultados.                 | SG-SST  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|--|----------------------------|--|
| 27                          | A | Auditoria interna o externa | Realizar Auditoria al SG-SST <b>cada año</b> y seguimiento a las anteriores | Oficina de Control Interno  | Verificar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo;  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Revisión de los indicadores de estructura, proceso y resultado;   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificación de la participación de los trabajadores  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificación de los mecanismos de comunicación de los contenidos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, a los trabajadores. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificar la planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificar la gestión del cambio   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificar la consideración de la seguridad y salud en el trabajo en las nuevas adquisiciones.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   |   | Verificar el alcance y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST frente a los proveedores y contratistas.            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   | <table border="1"> <tr> <td>e</td><td>f</td><td>m</td><td>a</td><td>m</td><td>j</td><td>a</td><td>s</td><td>n</td><td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>n</td><td>e</td><td>a</td><td>r</td><td>a</td><td>u</td><td>g</td><td>e</td><td>o</td><td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td> </tr> <tr> <td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td> </tr> </table> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | e                           | f | m | a | m | j | a | s | n |   |   |   | n | e | a | r | a | u | g | e | o |   |   |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1 | 1  | 1 | 1 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | TOTAL ACTIVIDADES |  | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO |  |
| e                           | f | m                           | a   | m   | j   | a | s | n |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| n                           | e | a                           | r   | a   | u   | g | e | o |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| 1                           | 1 | 1                           | 1   | 1   | 1   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                           | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| 8                           | 8 | 8                           | 8   | 8   | 8   | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8                           | 8 | 8 | 8 | 8 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   | <table border="1"> <tr> <td>9</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td><td colspan="7"></td> </tr> <tr> <td>6</td><td>6</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>5</td><td>9</td><td>5</td><td>8</td><td>2</td><td>8</td><td colspan="9"></td> </tr> </table>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 9                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |   |   |   |   |   |   |   | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 9 | 5 | 8 | 2 | 8 |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 186 |   | 0% |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| 9                           | 1 | 1                           | 1   | 1   | 1   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| 6                           | 6 | 5                           | 6   | 7   | 5   | 9 | 5 | 8 | 2 | 8 |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
|                             |   |                             |   | <table border="1"> <tr> <td colspan="12">No. ACTIVIDADES PROGRAMADAS</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | No. ACTIVIDADES PROGRAMADAS |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |
| No. ACTIVIDADES PROGRAMADAS |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |                            |  |

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AS                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| No. ACTIVIDADES REALIZADAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % DE EJECUCIÓN             | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|   |
|---|
|   |
| 0 |

|  |
|--|
|  |
|  |

### 14.9. Anexo 9. Formato plan de motivación y calidad de vida

| CATEGORÍA                  | OBJETIVO  | PROGRAMAS   | PRESUPUESTO |
|----------------------------|---|---|-------------|
| Salud y bienestar integral | Lograr que los trabajadores de la Cooperativa mejoren su calidad de vida a través de programas que les proporcionen las herramientas necesarias para aprender a llevar un estilo de vida saludable, aplicable tanto en su entorno laboral como en su hogar. Esto sumado a los demás programas que buscan la integración entre los trabajadores y el acceso a estos de sus familias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades deportivas cada quince días.</li> </ul>  | \$2.500.000 |
|                            |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades culturales que incluyan la integración de los trabajadores en las fechas especiales. Actividad especial dirigida a los hijos de los trabajadores y asociados en el mes del niño, actividad de fin de año, novena navideña con la participación de sus respectivas familias.</li> </ul> | \$6.000.000 |
|                            |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres teórico-prácticos acerca de cómo alimentarse saludablemente una vez</li> </ul>  | \$1.800.000 |

|                      |   |   |              |
|----------------------|---|---|--------------|
|                      |   | al mes.   |              |
|                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre pausas activas en el trabajo.</li> </ul>                                | \$1.000.000  |
|                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre cómo combatir el estrés.</li> </ul>                                     | \$300.000    |
|                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre comunicación asertiva.</li> </ul>                                       | \$250.000    |
|                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paseos que incentiven la sana convivencia e integración entre los trabajadores.</li> </ul> | \$10.000.000 |
| Flexibilidad Laboral | Proporcionar espacios libres para que los trabajadores puedan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos retribuidos siempre y cuando sean justificables.</li> </ul>                       | \$0          |

|                         |  |  |              |
|-------------------------|--|--|--------------|
|                         | realizar sus diligencias personales, descansar o compartir con su familia.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad horaria: los trabajadores de la parte administrativa trabajarán nueve horas diarias, de martes a sábado, y tendrán el día lunes como compensatorio.</li> </ul> | \$0          |
|                         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cada trabajador tendrá derecho a un día libre al año, el cual será remunerado.</li> </ul>   | \$0          |
| Desarrollo del personal | Fortalecer las competencias de los trabajadores en pro de su enriquecimiento, tanto a nivel personal como profesional. Además, a partir de esto, se busca que generen un valor agregado a la Cooperativa, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo de la | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de capacitación y formación.</li> </ul>  | \$11.000.000 |
|                         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con universidades para adelantar estudios de pregrado y posgrado.</li> </ul>   | \$0          |
|                         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de carrera.</li> </ul>   | \$0          |

|  |  |  |              |
|--|--|--|--------------|
|  | organización. Esto a su vez incidirá en el desarrollo del área social de su cobertura.                       |  |              |
| Evolución de la cultura organizacional | Generar igualdad de oportunidades para todos los trabajadores, sin exclusión alguna.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer las mismas oportunidades y garantías a mujeres y hombres que laboran en la Cooperativa.</li> </ul>  | \$0          |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de acción que propongan el trabajo en equipo, generen equidad, unión y compromiso entre todos los trabajadores de la Cooperativa.</li> </ul> | \$500.000    |
| Otros beneficios                       | Brindar beneficios de carácter económico para que los trabajadores satisfagan necesidades que conduzcan a su | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos para realizar estudios de pregrado y posgrado dirigido a trabajadores, asociados e hijos.</li> </ul>                                       | \$30.000.000 |

|                            |                   |  |              |
|----------------------------|-------------------|--|--------------|
|                            | autorrealización. |  |              |
| <b>TOTAL<br/>INVERSIÓN</b> |                   |  | \$63.350.000 |

#### 14.10. Anexo 10. Formato para la medición del clima laboral

##### Cuestionario

- El personal tiene a su alcance medios de comunicación (un periódico, una pizarra de anuncios, etc.) que lo mantiene debidamente informado acerca de los acontecimientos de la empresa, de forma permanente.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- En toda la empresa se observa que todos los que ocupan funciones dirigentes tienen clara predisposición por capacitar a sus trabajadores y por convocarlos cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas de su competencia.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El trato que reciben “los nuevos” desde el primer día de trabajo es tan aceptable que constituye en sí un elemento que ayuda a la rápida integración del “nuevo” en el grupo, en la tarea y en la empresa misma.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Se observa que todas las personas en la empresa conocen, en la medida que lo necesitan, tanto los “valores”, tras los cuales actúa esta, así como también sus proyectos, comportándose claramente a favor de ellos.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- En cada puesto de trabajo de los distintos “puntos clave” de la empresa está la “persona justa” para el puesto, observándose una perfecta adaptación a la tarea, al grupo, al jefe y a la empresa misma.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todo el personal habla bien de los que ocupan posiciones dirigentes, fundamentalmente porque en la relación diaria tratan a sus trabajadores como personas y no simplemente como “empleados” o como “cosas”.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todos conocen en la medida necesaria el organigrama, es decir, que saben cuáles son las secciones básicas que componen la empresa, para qué están, quiénes son sus componentes principales y quién depende de quién.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El personal en general, en los distintos niveles, está convencido de que a la empresa le importa la gente, y está de acuerdo con la remuneración y con los beneficios que ésta le tiene asignado.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**



- Cada integrante de la empresa es convocado periódicamente por el superior directo, quien le informa sobre lo que él y la empresa piensan de su rendimiento, marcándole qué aspectos andan mal y cuales bien.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todo el personal piensa que todos los que ocupan posiciones dirigentes son suficientemente capaces, tanto para dirigir personas como para afrontar los problemas que se le plantean, sin “tirarlos hacia arriba”.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El personal siente que la empresa tiene una preocupación real por capacitarlo, porque además de sentirse participe en acciones educativas, es consultado regularmente para que exprese lo que necesita aprender.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Se nota claramente que los distintos sectores o secciones de la empresa actúan como un equipo, sin pujas, ni conflictos, ni egoísmos, y con intenciones que coinciden y favorecen a las de la empresa.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- La selección de nuevos trabajadores está a cargo de quienes por función están para ello, y por quienes serán sus superiores directos, estando éstos debidamente capacitados para seleccionar personal.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todos en la empresa sienten la sensación de ser personas capaces y responsables, por el trato que reciben de sus superiores, porque dejan en sus manos elementos y decisiones importantes y porque escuchan sus opiniones e ideas.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Las decisiones y las comunicaciones en la empresa son ágiles, coherentes y sin contradicciones, lo que revela una organización dinámica y la existencia de políticas y líneas claras.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El personal, tanto dirigente como no dirigente, habla con orgullo de la empresa, y la defiende cuando alguien de afuera o de adentro la crítica, respeta sus normas y decisiones, llega a su hora y falta solo por fuerza mayor.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias en reuniones o encuestas formales y, además, todos pueden reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus “proveedores” para analizar anomalías comunes.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El personal de los distintos niveles recibe permanentemente y de forma clara la comunicación que espera de sus superiores y, a su vez, entrega íntegramente toda la comunicación que “arriba” se necesita.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Cuando un puesto cualquiera queda vacante, se aprecia que el mismo es cubierto con una rapidez aceptable y sin improvisaciones, lo cual revela que la empresa permanentemente está preparando sustitutos planificados.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Los grupos externos de la empresa (contratistas, asesores, auditores, etc.), que actúan dentro de esta, lo hacen claramente, sin interferir en lo absoluto, ni en las intenciones, ni en los proyectos, ni en los intereses de la misma.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Se percibe que quienes ocupan puestos dirigentes, en general, están capacitados para evaluar personas cuando, por ejemplo, se debe trasladar o promocionar a algún trabajador, o cuando se deben seleccionar candidatos externos.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- El personal, en general, muestra conformidad con quienes ejercen funciones dirigentes, porque estos tratan de “igual a igual”, sin hacer alardes en ningún momento de que son “más”, o que tienen un mayor nivel jerárquico.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Todos tienen claro cuál es su tarea con total precisión, cual es la importancia de esta, y quienes son sus “proveedores” y “clientes” internos, con los cuales debe estar cercana y permanentemente contactado.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

- Se percibe que cada uno de los que conforman la empresa hace su tarea con tanta dedicación como si fuera para sí, cuando su resultado y su costo, y los elementos que utiliza para ello, como aquellos que ayudan a su confort.

**Totalmente falso 0 1 2 3 4 Totalmente cierto**

### **Hoja De Respuestas**

| <b>AFIRMACIÓN<br/>NÚMERO</b> | <b>RESPUESTA</b> | <b>AFIRMACIÓN<br/>NÚMERO</b> | <b>RESPUESTA</b> |
|------------------------------|------------------|------------------------------|------------------|
| <b>1</b>                     |                  | <b>13</b>                    |                  |
| <b>2</b>                     |                  | <b>14</b>                    |                  |
| <b>3</b>                     |                  | <b>15</b>                    |                  |
| <b>4</b>                     |                  | <b>16</b>                    |                  |
| <b>5</b>                     |                  | <b>17</b>                    |                  |
| <b>6</b>                     |                  | <b>18</b>                    |                  |
| <b>7</b>                     |                  | <b>19</b>                    |                  |
| <b>8</b>                     |                  | <b>20</b>                    |                  |
| <b>9</b>                     |                  | <b>21</b>                    |                  |
| <b>10</b>                    |                  | <b>22</b>                    |                  |
| <b>11</b>                    |                  | <b>23</b>                    |                  |
| <b>12</b>                    |                  | <b>24</b>                    |                  |

## Hoja De Resumen De Respuestas



| CAMPO DE LAS PERSONAS        |       |                                  | CAMPO DE LA ORGANIZACIÓN            |       |                                  |
|------------------------------|-------|----------------------------------|-------------------------------------|-------|----------------------------------|
| 1. RELACIÓN PERSONA-EMPRESA  |       |                                  | 5. SISTEMA ORG. BÁSICO              |       |                                  |
| AFIRMACIÓN                   | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> | AFIRMACIÓN                          | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> |
| #                            |       |                                  | #                                   |       |                                  |
| 8                            |       |                                  | 7                                   |       |                                  |
| 16                           |       |                                  | 15                                  |       |                                  |
| 24                           |       |                                  | 23                                  |       |                                  |
| 2. ESTILOS DE LOS DIRIGENTES |       |                                  | 6. SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAS |       |                                  |
| AFIRMACIÓN                   | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> | AFIRMACIÓN                          | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> |
| #                            |       |                                  | #                                   |       |                                  |
| 6                            |       |                                  | 5                                   |       |                                  |
| 14                           |       |                                  | 13                                  |       |                                  |
| 22                           |       |                                  | 21                                  |       |                                  |
| 3. DINÁMICA HORIZONTAL       |       |                                  | 7. SISTEMA DE DES. DE PERSONAL      |       |                                  |
| AFIRMACIÓN                   | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> | AFIRMACIÓN                          | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> |
| #                            |       |                                  | #                                   |       |                                  |
| 4                            |       |                                  | 3                                   |       |                                  |
| 12                           |       |                                  | 11                                  |       |                                  |
| 20                           |       |                                  | 19                                  |       |                                  |
| 4. DINÁMICA VERTICAL         |       |                                  | 8. SISTEMA DE COMUNICACIONES        |       |                                  |
| AFIRMACIÓN                   | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> | AFIRMACIÓN                          | VALOR | PROMEDIO<br><input type="text"/> |
| #                            |       |                                  | #                                   |       |                                  |
| 2                            |       |                                  | 1                                   |       |                                  |
| 10                           |       |                                  | 9                                   |       |                                  |
| 18                           |       |                                  | 17                                  |       |                                  |