

**Modelo de Gestión Humana de la Cooperativa Financiera de Antioquia**

**Un Acercamiento a la Propuesta de Valor Dave Ulrich**

Caterine Guzmán Gómez

Javier Alonso Mosquera Isaza

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Medellín

2021

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	3
Lista de Figuras .....	4
Resumen.....	6
Abstract .....	6
Introducción .....	7
1. Objetivos .....	11
1.1 Objetivo General.....	11
1.2 Objetivos Específicos.....	11
2. Marco de referencias conceptuales .....	11
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Organizaciones.....	13
2.3 Cooperativismo .....	15
2.4 Cooperativas en Colombia.....	16
2.5 El Que hacer de las Cooperativas .....	18
2.6 Caracterización de la Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA) .....	19
3. Gestión Humana, generación de valor y modelos analizados.....	20
3.1 Contexto Nacional de La Gestión Humana .....	30
4. Método .....	34
4.1 Tipo de investigación .....	34
4.2 Instrumentos.....	35
4.3 Sujetos / Participantes .....	38
4.4 Procedimiento .....	39
4.5 Consideraciones Éticas .....	40
5. Análisis de resultados .....	40
Conclusiones.....	60
Recomendaciones .....	62
Referencias.....	64
Anexos .....	69

## Lista de Tablas

Tabla 1. Los cuatro roles de la Gestión Humano (GH) .....	36
Tabla 2. Plantilla, Estadios de desarrollo de gestión humana (GH) .....	37
Tabla 3. Roles de participantes .....	38

## Lista de Figuras

Figura 1. Las organizaciones .....	15
Figura 2. Macroprocesos de la Gestión de Talento Humano.....	21
Figura 3 Planificación de recursos humanos. Procesos .....	24
Figura 4 MOdelo RH de Harper y Lynch (1992) .....	25
Figura 5. Model de Werther y Davis .....	26
Figura 6. Modelo de Chiaveto Sistema Administrativo de RH .....	28
Figura 7 Modelo de Beer .....	28
Figura 8. Dirección estratégica del capital Humano.....	29
Figura 9. Escalafón de capital Humano .....	33
Figura 10. Roles de recursos humanos .....	41
Figura 11. Evaluación estadio herramienta Ascort.....	41

## **Anexos**

**Anexo 1. Entrevista semiestructurada**

**Anexo 2. Plantilla Roles de Recursos Humanos Dave Ulrich**

**Anexo 3. Plantilla autoevaluación: Estadio de desarrollo del sistema de gestión humana  
Herramienta ASCORT**

## **Resumen**

Actualmente, las empresas son líderes en el mercado y el margen de competitividad es alto; la gestión humana reconoce el papel clave que juegan los colaboradores en la realización de las asignaciones laborales y de gestión operativa fundamentales, siendo el elemento humano el aliado de éste. Enfocando la propuesta en un Modelo Organizacional, Dave Ulrich, expone una estrategia de crecimiento empresarial para ser aplicado teniendo una determinada atención al capital humano.

En la Cooperativa Financiera de Antioquia, es preciso iniciar un proceso de formación y entrenamiento de una nueva generación de líderes con visión de éxito para investigar soluciones a los conflictos del día a día; a su vez, formalizar las inversiones necesarias en tecnología de la información y de la comunicación, para garantizar las condiciones óptimas en el desempeño de su personal; adoptando la modalidad del teletrabajo conducente a minimizar costos operativos y a elevar los niveles de productividad de los colaboradores.

Esta propuesta concibe ejecutar el balance de los retos actuales de manera global donde el elemento humano hace parte de los activos de toda organización, y contribuye de forma activa en la toma de decisiones, gestión de procesos, producción y ventas como parte de la estrategia.

**Palabras claves:** Organizaciones, gestión humana, operativa, Modelo Ulrich

## **Abstract**

Currently, companies are leaders in the market and the competitiveness margin is high; Human management recognizes the key role that employees play in carrying out fundamental work and operational management assignments, with the human element being its ally. Focusing the proposal on an Organizational Model, Dave Ulrich, exposes a business growth strategy to be applied having a certain attention to human capital.

In the financial cooperative of Antioquia, it is necessary to initiate a process of formation and training of a new generation of leaders with a vision of success to investigate solutions to day-to-day conflicts; in turn, formalize the necessary investments in information and communication technology, to guarantee optimal conditions in the performance of its personnel; adopting the telework modality conducive to minimizing operating costs and raising employee productivity levels.

This proposal conceives executing the balance of current challenges in a global way where the human element is part of the assets of the entire organization, and actively contributes to decision making, process management, production and sales as part of the strategy.

**Keywords:** Organizations, human management, operational, Ulrich Model

## **Introducción**

Es importante que las empresas sean conscientes de que no solo los avances tecnológicos deben existir en las áreas de producción, sino también en áreas relativas a la gestión humana y comprendan que es necesario contar con una estructura organizacional que permita y promueva el talento humano. Forman parte de esta estructura diversos elementos relevantes que deben ser considerados; por ejemplo, la cultura empresarial que determina en gran medida el clima organizacional y la manera como este facilita o retarda el buen desempeño de las personas.

El diseño y ejecución exitoso de la estrategia es lo que construye el futuro organizacional, por lo que las empresas han evolucionado sus perspectivas sobre rendimiento, dejando de ver solo como importantes las áreas de producción, finanzas y ventas, y así convertir en socios estratégicos a cada uno de los eslabones de la cadena de valor, para generar ventaja competitiva, convirtiéndose en una clave fundamental el elemento humano, logrando un aliado estratégico que impacte en productividad y competitividad (González, 2017).

Actualmente, el área de gestión de talento humano se ha convertido en uno de los departamentos de mayor foco para elevar niveles de productividad y aportar a la sostenibilidad del negocio, pues ésta evolucionó de ser vista la encargada de contratación, nómina y despidos (Ureña, 2013), a ser la encargada de encontrar al personal idóneo que esté alineado a la estrategia del negocio, formar, acompañar y desarrollar al talento y los líderes dentro de su carrera en la empresa, compensar de forma efectiva e integral a los colaboradores e identificar las oportunidades de mejoramiento ejerciendo control sobre los indicadores claves de desempeño correspondientes a los procesos transversales que acompaña, es por esto que en este estudio se realiza un diagnóstico en la Cooperativa Financiera de Antioquia CFA para analizar cómo su área de recursos humanos aporta valor a la consecución de los objetivos organizacionales por medio del modelo de generación de valor de Dave Ulrich.

La gestión del talento humano y su directa relación con los resultados obtenidos por las organizaciones, es uno de los temas más estudiados en los últimos años y que han adquirido importancia, cuando se empezó a reconocer el papel estratégico que desempeña el capital humano en la empresa (Mendez Pedraza, 2015). Sin embargo, el rol de este proceso para el logro

de resultados exitosos en el cumplimiento de la estrategia y objetivos corporativos se centra no solo en desempeño, sino en actitud y competencias, dentro de las que se resaltan la visión o falta de esta de los directivos, la generación o desintegración de equipos efectivos o la creación de un clima de esfuerzo y sinergia que permita trabajar en el marco del desarrollo y sostenibilidad del negocio frente a los resultados (Pardo Enciso & Días Villamizar, 2014).

Hechos como la globalización, el desarrollo de las comunicaciones y la internacionalización de procesos productivos han permitido que las empresas se esfuercen por la búsqueda de la competitividad para mantenerse activos en los mercados, lo que ha propiciado la evolución en la gestión del talento humano y todas las tendencias que lo orientan (Silva, Briceño, & Guerrero, 2017). De esta manera, el crecimiento y desarrollo óptimo de una empresa, estará siempre relacionado con la gestión efectiva de las personas, soportado a la implementación de nuevas tecnologías y crecimiento organizacional, guiados por la estrategia corporativa con el fin de mantener el objetivo común no solo de las áreas en específico o sus líderes, sino de la empresa.

A los líderes de los procesos de gestión de talento humano, debido a la importancia que se le otorga al departamento, se les comienza a exigir que tenga un mayor conocimiento del negocio, de la estrategia de la compañía y aún más, del mismo sector donde se desarrolla la organización (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral, 2010), por lo que se les pide proactividad ante circunstancias que afecten la operatividad del negocio y generen un entorno de sinergia en el que puedan acompañar a los líderes en la toma de decisiones, convirtiendo a esta área no solo en la encargada de la contratación, pago y despido de personal, sino en un consultor que ayuda de forma transversal a dar respuestas más específicas en cada proceso.

Los procesos y herramientas son muy importantes, sin embargo, no son de utilidad si no son parte de una cultura direccionada a generar valor en cada uno de sus resultados, y además de los motivos estructurales de funcionamiento y cumplimiento de las organizaciones, el entorno en el que se desarrollan las entidades financieras, y aún más las cooperativas por su marco social, de prorrogas en los pagos, retención de tasas de intereses y otras características mínimas que deben



tener las medidas aplicables a los deudores de crédito afectados por situación derivada del COVID-19 (Superfinanciera, 2020), plantean un escenario retador para la sostenibilidad del negocio, es por esto que para CFA, que como intermediario principal para llevar los beneficios de la realización de este estudio a sus asociados y ahorradores, es necesario garantizar no solo el crecimiento, sino el desarrollo óptimo de la empresa soportado en la implementación de nuevos modelos y prácticas que garanticen su continuidad con el fin de mantener el objetivo común no solo de las áreas en específico o sus líderes, sino de la cadena en general, es por eso que desde el departamento de gestión humana, se busca crear sinergia corporativa para la generación de valor y mejora del rendimiento de la operación de la compañía y su evolución en el diseño, ejecución y evaluación de decisiones, por lo que es funcional diagnosticar cuál es el rol de departamento de gestión de talento humano dentro de CFA y cómo sus prácticas integran toda la cadena de valor para generar ventaja competitiva en sus operaciones como entidad financiera, en el cumplimiento de sus objetivos e impactando la productividad y rendimiento de la compañía, para así, diseñar un plan de acción como propuesta que permita desarrollar y alinear en la práctica, la estrategia de gestión del talento humano con el negocio.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (Cooperativas de las Américas, 2012). Pensar como empresa es planear estratégicamente, orientarse hacia el mercado, desarrollar nuevos productos y servicios para los clientes, y aplicar los excedentes pensando en fortalecer el patrimonio de la cooperativa (Supresencia Cooperativa, 2017).

La Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA) con 20 años de experiencia en el mercado, se desarrolla junto a 4.000 cooperativas vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y 5 Cooperativas Financieras vigiladas por la Superfinanciera, con una cartera del sector que supera los \$20 billones en Colombia (Supersolidaria, 2020) y en un periodo de reactivación económica en tiempos de pandemia, en los que se genera una tendencia a la cultura del “no pago” y se busca diseñar estrategias que permitan a las organizaciones mitigar y superar las consecuencias de la emergencia social y económica (Acero Sánchez, 2020), CFA

tiene el propósito de garantizar a los asociados y ahorradores la seguridad sobre la totalidad de sus ahorros y aportes sociales, seguir siendo una alternativa social y económica a través de sus productos y servicios soportados en las necesidades y expectativas de sus asociados y ahorradores, apoyando las alternativas de crecimiento y desarrollo económico (García Castro, 2020), brindando la oportunidad para que las personas de estratos bajos tengan posibilidades de acceso a recursos indispensables para el mejoramiento de su calidad de vida, en regiones donde la banca tradicional es poco accesible (CFA, 2010), razón por la que todos sus procesos deben estar enfocados en generar valor en cada una de las actividades que permiten la consecución de los objetivos organizacionales, generando ventaja competitiva, acompañando, formando y desarrollando a sus colaboradores, líderes y asociados, y desarrollando prácticas y esquemas innovadores que construyan una organización más competente y una estructura coherente con su propósito (Prieto, Villasmil, & Urdaneta, 2011).

Para CFA, el hecho de ser una compañía que pertenece al sector financiero, aunque se desarrolle solo en el mercado nacional, no significa que no esté expuesta a una competencia agresiva que cada día busca mejorar sus prácticas para posicionarse en el mercado y abarcar todos los nichos que soporten su sostenibilidad (Calderón Hernández, 2006), por lo que es necesario no solo identificar el modelo que mejor se ajuste a la identificación del rol actual del departamento de gestión de talento humano dentro de la organización, sino direccionarlo óptimamente, de tal forma que la tarea de generar valor no sea solo de una área de la empresa, sino una labor directiva que se enfoque realmente como parte de la estrategia corporativa (Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013).

El nuevo entorno laboral en el que se desarrolla la cooperativa ha presentado nuevos retos y tendencias en la forma en cómo continuar con las operaciones de la organización sin que se vean afectados sus resultados económicos, como nuevas formas de trabajo y adaptación de las estrategias para nivelación de captación y colocación, sin embargo, quienes ejecutan estas actividades, desde la percepción interna de la organización, se da a tomar al efecto causado sobre el talento humano.

Razón por la que se busca crear valor agregado a sus asociados y colaboradores y garantizar su bienestar y fidelidad, para aumentar la competitividad en el mercado y a su vez,

asegurar la trazabilidad de CFA, por lo que a continuación se plantea la siguiente pregunta con la cual se desarrollará la presente investigación: ¿Cómo convertir las prácticas de gestión del talento humano en un aliado estratégico organizacional que permita generar ventaja competitiva dentro de la cadena de valor?

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta del modelo de gestión humana para la Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA) a partir de los conceptos metodológicos de Dave Ulrich.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Identificar el rol que cumple la gestión humana dentro de la CFA, mediante la caracterización de sus prácticas.

Identificar el escenario en el que se encuentra la CFA y la percepción de los líderes sobre la gestión humana en la organización.

Realizar una propuesta de aplicación del modelo de Dave Ulrich a partir de los resultados de la aplicación de las herramientas para la generación de valor en la CFA.

## **2. Marco de referencias conceptuales**

### **2.1 Antecedentes**

Se han realizado investigaciones antepuestas al presente acercamiento en CFA que son relevantes en el área de Gestión Humana como base fundamental de la estrategia organizacional de las organizaciones; se percibe, mínimo conocimiento e implementación del modelo fundado por Ulrich a través de la práctica que refleja resultados con impactos positivos en sus colaboradores – Organización.

En lo expuesto desde el acercamiento con los colaboradores y el Modelo de Ulrich se identifica los comportamientos y el liderazgo sean permanentes y sus perspectivas hacia los clientes se definan; dando a conocer que el responsable en el área de Talento Humano sea el Liderazgo con la implementación del modelo de Ulrich alineados a la estrategia organizacional entregando resultados eficientes.

En lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano como una parte esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las empresas, son muy pocas las investigaciones que se han basado en el modelo de Dave Ulrich, sin embargo, se cuentan con antecedentes como el de Martínez Pineda y Galindo Sarmiento (2012), haciendo referencia a la transformación del departamento de gestión humana para la generación de valor propuesta por Ulrich en el 2006. Según las autoras, esta área debe asumir la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad orientados a la resolución efectiva y eficaz de las necesidades que reportan estos grupos de interés, apoyando el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales que permitan el reconocimiento y la identidad de una compañía integral líder en el éxito empresarial.

Para el Centro Comercial Único de Cali, Barrera y Vallejo (2013) desarrollaron una propuesta de un modelo para el departamento de gestión humana en el que se resaltó que la obra de Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, era el más acertado a las necesidades del centro comercial. El modelo propuesto por Ulrich o sugiere que el capital humano debe medir su función basándose en los aportes realizados y los resultados de sus acciones en una compañía. En este sentido, los profesionales deben centrarse en generar valor a través del desarrollo de competencias y actitudes dirigidas no solo a las situaciones internas, sino también a una cultura alineada con los grupos de interés –los stakeholders– más que en el cliente, bajo la concepción tradicional; así, las compañías tendrán mayores probabilidades de éxito frente a sus competidores.

El trabajo de Hernández Barraza (2017) revela las necesidades de redefinición de roles y factores estratégicos de los líderes de los departamentos de gestión humana, donde, en la revisión del modelo de Ulrich, esta autora resalta la transformación del modelo por el modelo de tres patas, adaptado por grandes compañías, que tienen como pilares de su estrategia a dicho

departamento y sus tres componentes: socios estratégicos, centros de excelencias y centros de servicios compartidos.

## **2.2 Organizaciones**

Las organizaciones a lo largo de su historia atraviesan por diferentes estados tales como surgimiento, crecimiento, madurez y declive. Estos estados no tienen periodos de tiempo particulares y se desarrollan de acuerdo con la caracterización propia y la del medio en que se desenvuelven.

Las personas al igual que las empresas se desarrollan y evolucionan permanentemente, es pues la interacción entre hombre – trabajo – organización, la que posibilita la dinámica que se requiere para el cambio, transformación y crecimiento organizacional.

Las organizaciones deben adecuarse a diferentes realidades, pasando de procesos a procedimientos no estandarizados y acogidos en forma general como aceptables, a procesos y procedimientos racionalizados, estandarizados y normalizados. Lo anterior solo se logra a través del ser humano que es quien aporta la calidad de la fuerza laboral que dinamiza la constante evolución organizacional.

Es importante, entonces, buscar mecanismos que aseguren la mejora continua, el cambio permanente en un ambiente de eficiencia y calidad, en donde se asignen funciones integrales con responsabilidades y compromisos que generen procesos flexibles, sin los cuales sería imposible lograr los propósitos y metas organizacionales y favorecer el desarrollo del talento humano.

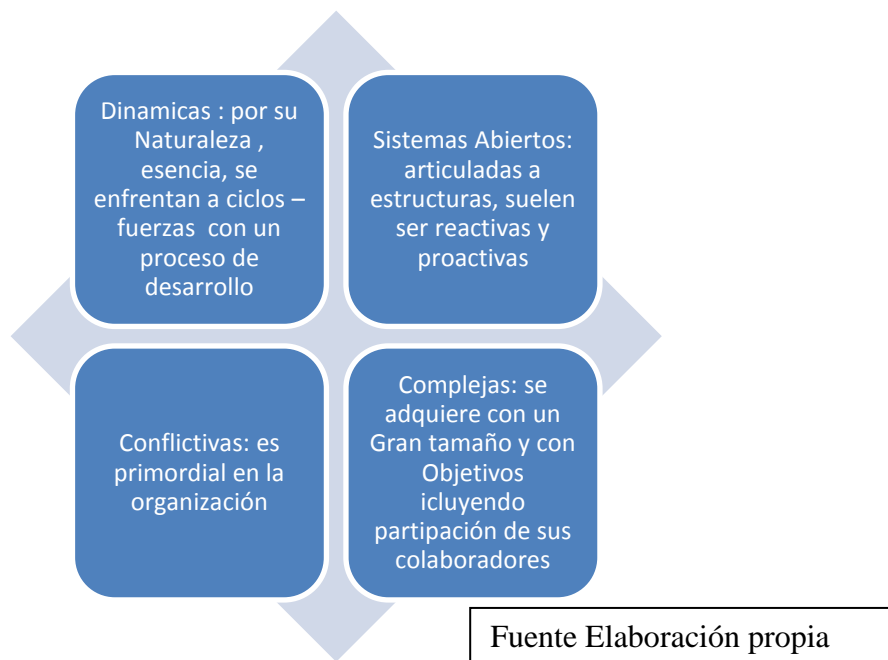
Inicialmente se busca dar contexto desde el concepto de organización, partiendo del hecho que las cooperativas son organizaciones. Etkin (2003), quien fue citado por López y Mariño (2010) hace referencia a las organizaciones como “un conjunto que se integra con el aporte de una diversidad de grupos internos y externos, con sus respectivos intereses, posiciones e influencias” (p.89). Por otra parte, otros autores proponen para referirse a una organización como un ente social que busca cumplir sus metas, contando con una estructura y un sistema que le sirve como soporte para la ejecución de sus actividades en un entorno específico (Rivas, 2011).

La necesidad de organización y administración en las sociedades humanas no es un hecho moderno. Desde los más remotos tiempos de la sedentarización del hombre, afirma Wren (1979:1): Hubo una necesidad por la administración en la conducción de las campañas militares, en los asuntos de la familia, en la administración del gobierno, en la operación de la iglesia y en las actividades económicas en pequeña escala. Es, en estas organizaciones, donde vemos las primeras nociones de administración.

Empero, fue el protagonismo de la máquina a partir del siglo XVIII, el acontecimiento que produjo variaciones en las maneras tradicionales de ver el mundo, organizar la sociedad, la economía y el trabajo. En efecto, la Administración es una práctica que tiene sus orígenes en las primeras organizaciones sociales, económicas y político-culturales de la humanidad. La herramienta, que antes fuera manual, dio paso al ensamblaje, al mecanismo y a una actividad de un equipo, en parte mecánico, en parte humano que obligó al obrero a disponerse como fuerza en un único lugar: la fábrica: número de talleres separados, cuyo sistema de engranajes y poleas se movía y mantenía abastecido con la energía de la fuerza laboral y con el conocimiento aplicado a procesos, productos y operaciones. Ante todo, la operación de las máquinas puso de presente, la sustitución del trabajo manual (manufactura en talleres) por el trabajo maquinizado (producción fabril). Ese cambio crucial, resultado de la nueva aplicación técnica al trabajo, transformó radicalmente el proceso de producción. Por consiguiente, la práctica administrativa tradicional que condujo "los destinos de la familia, la iglesia, las acciones militares y la actividad económica hasta el feudalismo, dejó de ser conveniente". (Wren, 1979:1).

Desde entonces, los capitalistas se han visto abocados a un aprendizaje técnico, totalmente distinto, basado en la racionalidad del cálculo y en la adecuación del hombre al trabajo, que no, del trabajo al hombre. En consecuencia, la atención del administrador está puesta en la planeación, la división de las tareas, la supervisión, la elaboración e implementación de dispositivos de control disciplinarios, la comprensión de aspectos psico-sociales que intervienen en el trabajo, y la implementación de técnicas e instrumentos capaces de mantener vigentes y rentables las organizaciones.

**Figura 1. Las organizaciones**



### 2.3 Cooperativismo

En el siglo XIX en Europa, se dio origen a las cooperativas de producción en Francia y las cooperativas de crédito en el año de 1840. Ya para el año de 1844 surgieron las cooperativas de consumo en Inglaterra, país en donde se destacan las iniciativas realizadas por los pioneros de Rochdale, quienes en ese mismo año crearon una cooperativa de consumo (Martinez, 1995), en donde se aglutinaron en un miembro de clases sociales diferentes y así como ateos y a cristianos (Brazda & Schediwy) (Brazda & Schediwy, 2003).

Brazda & Schediwy (2003) exponen que las cooperativas de consumo que fueron fundadas antes de 1885, fueron creadas “desde arriba”, es decir, creadas por las élites del momento, en donde asumían un papel compensador por para mitigar los efectos de la revolución industrial. Así mismo resaltan que los principales benefactores del modelo cooperativistas en el Siglo XIX, tanto en Europa eran las siguientes personas, según Brazda & Schediwy (2003):

Boyve y Auguste Fabreen (en) Francia, así como Eduard Pfeiffer y Hermann Schulze-Delitzschen Alemania, von Kraemery von Koch, los principales cooperativistas suecos, el recaudador de impuestos Kupperen Holanda, Giuseppe Mazzinien Italia y el filántropo Heinrich ZschokkeenSuiza. En el Reino Unido, el papel de Robert Owen.... En Japón, el reformador social

Kagawa Toyohiko desempeñó un papel 24 parecido, aunque con más éxito todavía, hacia mediados del siglo XX...” (P.110).

Por otra parte, los mencionados autores exponen, que la filosofía del cooperativismo era “adoptada principalmente por las clases medias-bajas y una élite económica de trabajadores industriales” (Brazda & Schediwy, 2003, p.110). De igual manera, resaltan que “algunos partidos obreros, los Social Demócratas austríacos en 1907 por ejemplo, hicieron cuasi-obligatorio para sus afiliados el fundar o afiliarse a una cooperativa de consumo” (p.111). En lo referente a la Primera Guerra Mundial resaltan que “la carencia de bienes de consumo favoreció el desarrollo organizativo y el prestigio social del sector cooperativo de consumo” (p.112).

(Monzón, 2002) por su parte, realizó un estudio mediante el cual rastreó la atención de la literatura económica hacia el cooperativismo, en la cual identificó que en el siglo XIX y en el siglo XX este fue abordado desde las siguientes perspectivas de la literatura económica, las cuales serán profundizadas en el capítulo de marco teórico del presente trabajo: 1) Socialistas utópicos, anticapitalistas ricardianos y cooperativas, 2) Tradición liberal del pensamiento económico (economía política clásica, marginalismo y neoclásica), 3) Economía socialista y 4) Economía del Estado de Bienestar (1945-1980).

## **2.4 Cooperativas en Colombia**

Desde la época de la colonia en América Latina, se dieron cuatro clases de estructuras cooperativas especialmente destacadas. La primera de ellas es la de recuperación de formas de cooperativas Nativas. La Seica Gunda, corresponde a las misiones de los jesuitas. La tercera forma obedeció a la iniciativa de los cimarrones, las cuales fueron gestadas por los esclavos fugitivos. La cuarta forma fue la creada por los grupos religiosos de los propios europeos inmigrantes (Martinez, 1995).

Durante el siglo XVIII se crearon las Cajas de Comunidad las cuales emplearon elementos de los que hoy conocemos como economía solidaria y en la época de la independencia se crearon sociedades de Auxilio Mutuo (CONFECOOP, 2014). Ya en el siglo XIX, surgieron las sociedades democráticas y las primeras sociedades Mutuarias (Martinez, 1995).



Posteriormente, en el siglo XX se expidió la Ley 134 de 1931, que fue la primera ley cuyo objetivo fue la reglamentación de las cooperativas. Después de expedida esta ley, en el país se inició un proceso de expansión y consolidación de las cooperativas en los principales departamentos del país, como: Santander, Antioquía, Valle y Cundinamarca (Mantilla, 2003). Es importante destacar, que la formulación de esta ley surgió por las buenas experiencias en países como Alemania, Francia, Países Bajos, Noruega, Suecia, Dinamarca, Estados Unidos y Canadá (Dávila, 2004). Por otra parte, se destaca que, para el año de 1933, en Colombia, existían cuatro cooperativas cuyos asociados eran 1.807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados (CONFECOOP, 2014).

En cuanto las cooperativas rurales y agropecuarias, (Dávila, 2004) expresa que estas:

Se comienzan a desarrollar en forma a partir de la mitad del siglo XX y en especial en la década de los sesenta, cuando el programa Alianza para el Progreso, impulsado por los Estados Unidos y apoyado por todos los gobiernos del área latinoamericana, decide apoyar el cooperativismo agropecuario y rural (p.13).

Por otra parte, para las cooperativas de Ahorro y Crédito, en el año de 1963, el presidente Guillermo León Valencia expidió el Decreto 1598, el cual introdujo el concepto de la especialización, y a las cooperativas de ahorro y crédito les permitió la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios terceros en forma ilimitada (CONFECOOP, 2014).

Es de destacar que en los años sesenta y setenta del siglo XX, la iglesia católica desempeñó un papel importante en el fomento de las cooperativas, en el especial en las de ahorro y crédito al impulsar estas dos actividades. A partir de la venida del Papa Paulo VI, en 1968, se propone que en cada municipio de Colombia debe existir una cooperativa de Ahorro y Crédito (Dávila, 2004). Pero es importante resaltar que, en esta década, se presentaron experiencias negativas por mala gestión y por malos manejos, sobre todo en aquellas cooperativas apoyadas por el Estado, lo cual generó una mala imagen dentro de las personas (Dávila, 2004). De otro lado, con la entrada en vigencia de la Ley 79 de 1988, se fundaron muchas cooperativas a nivel nacional y por situaciones asociadas nuevamente a las malas administraciones, así como al poco respaldo del Estado a las cooperativas, se presentó la crisis del sector a finales de los años noventa (Padilla & Atehortúa, 2005).

## 2.5 El Que hacer de las Cooperativas

La Real Academia Española, en la versión On-line (Real Academia Española, 2014) define a la sociedad cooperativa como aquella que se constituye entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios. Por otra parte, (Aguirre, 2001) define a la cooperativa como una “realidad organizacional de propiedad colectiva y gestión democrática que trata de fomentar la solidaridad, la participación y la corresponsabilidad” (p.93). Por otra parte, Dávila (2002) define a la cooperativa como “una unidad que representa la sumatoria entre la asociación de personas y la empresa productiva. Esta unión tiene un doble objetivo: uno económico y uno social, donde lo económico se considera como el medio para conseguir el objetivo social” (p.23). Finalmente, (Álvarez, Arbesú, & Fé, 2000) citando a Cuervo García (1994), definen a las cooperativas como “empresas de propiedad colectiva que pertenecen a los beneficiarios de su actividad” (p.178).

Tomado en cuenta que las cooperativas son organizaciones que están regidas por una serie de valores y principios, es necesario definir estos dos conceptos. En lo referente a los valores, son conceptualizados por (González, 2000) como lo que es “considerado importante, lo que es apreciado, elegido, lo que rige el comportamiento y la actividad del hombre” (p.394). Así mismo expone que “M. Scheler (1874-1928) define a los valores como esencias puras que captamos mediante intuiciones intencionales” (p.395). Algunos autores cuando se refieren a los valores empresariales, como: “Principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión” (Garfield, 1992).

En referencia a los principios, estos son conceptualizados por (Cuvillier, 1956) según el orden lógico como: “aquello de lo cual otras cosas proceden o les sirve de norma” (p.170). Por otra parte, expone que los principios racionales o directores del conocimiento son aquellos axiomas formales que “regulan el trabajo del pensamiento lógico” (p.170). Así mismo, se define a los principios como “normas o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta” (Real Academia Española, 2014).

Tanto la participación como la confianza, generan un fenómeno de movilización, el cual se define como el “proceso por el cual un grupo adquiere el control colectivo sobre los diferentes tipos de recursos que necesita para su acción, más que el simple aumento de los mismos” (Tilly, 1978 citado por (Brunet & Pizzi, 2012)).

Las cooperativas, por su naturaleza de carácter solidaria, están incluidas dentro de lo que se conoce como economía social, economía solidaria y tercer sector. De igual modo, también se puede entender que este tipo de organizaciones pueden ser lo que se conoce como un ONG (Organización no gubernamental)

## **2.6 Caracterización de la Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA)**

CFA surge el 6 de abril del año 2000 como resultado de la fusión de las cooperativas DONMATÍAS y COOBANCOQUIA y se convierte en la primera Cooperativa Financiera del país en los términos de la Ley 454 de 1998, que creó y definió este tipo de entidades como organismos cooperativos especializados, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera.

Las dos cooperativas, fundadas hace más de 4 décadas crean una nueva institución con los propósitos de garantizar a los asociados y ahorradores la seguridad sobre la totalidad de sus ahorros y aportes sociales, seguir siendo una alternativa social y económica para los asociados de las dos cooperativas y canalizar recursos para financiar actividades productivas.

La presencia en las principales ciudades y regiones del país, brindan oportunidades de acceso y participación a sus asociados. Son 34 puntos de atención ubicados en Antioquia y 5 localizadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla, Montería, Pereira.

La Cooperativa Financiera de Antioquia ha creado un completo portafolio con productos y servicios soportados en las necesidades y expectativas de sus asociados y ahorradores, apoyando las alternativas de crecimiento y desarrollo económico, brindando la oportunidad para que las personas de estratos bajos tengan posibilidades de acceso a recursos indispensables para el mejoramiento de su calidad de vida, en regiones donde la banca tradicional no genera oportunidades y es excluyente.

Por todo esto, CFA se ha convertido en una opción real para los asociados, ahorradores y las comunidades donde hace presencia.

CFA hoy día es una organización solidaria, con toda la capacidad necesaria para desempeñarse como una solución importante, no sólo en el mercado financiero, sino también como una alternativa social, buscando la coherencia entre la filosofía y la práctica cooperativa.

### **Misión**

Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los asociados, a través de la prestación de servicios financieros y sociales.

### **Visión**

Ser una alternativa de inclusión financiera, reconocida por la solidez, responsabilidad social y calidad en la prestación de sus servicios.

### **Objetivos**

Permanecer para impactar positivamente la calidad de vida de los asociados y la comunidad en general mediante una eficiente gestión administrativa, financiera y comercial.

### **Valores**

CFA sustenta su gestión en ética, compromiso y excelencia.

### **Estructura Orgánica**

El gobierno de la Cooperativa, está conformado por la Asamblea General, la cual está compuesta por 80 delegados principales y 16 suplentes, elegidos por los asociados activos mediante votación democrática, el Consejo de Administración, el cual está conformado por 7 principales con sus respectivos suplentes personales, elegidos por los delegados de la Asamblea y la Junta de Vigilancia, la cual está conformada 3 principales con sus respectivos suplentes. (<https://www.cfa.com.co/>)

## **3. Gestión Humana, generación de valor y modelos analizados**

Según García (2017) La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un

conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la Organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo.

Mónica García Solarte (2009), presenta una relación de los procesos de gestión humana desde el macro proceso general, aspecto que otros autores han relacionado de manera similar pero con ubicaciones diferentes, sin embargo permite tener claridad de lo que actualmente muchos áreas de gestión humana tienen a cargo desde la operación.

**Figura 2. Macroprocesos de la Gestión de Talento Humano.**



**Fuente:** García, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

La importancia y relevancia que en el presente siglo está tomando la óptima gestión del capital humano en las organizaciones es preponderante, más aún cuando a partir de esta óptima

gestión se genera valor a la compañía a todo nivel organizacional con notoria repercusión en su entorno. Ahora dicha repercusión puede ser positiva o negativa como imagen de la compañía dentro y fuera de la misma, entendiéndose el valor no sólo en términos económico-financieros sino como el impacto producto del valor humano en el desempeño de su trabajo reflejado en el valor añadido para la mejora de la rentabilidad y confiabilidad de la empresa (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006).

La cadena de valor de Porter y otros enfoques orientados a la generación de valor son aportes sustanciales para la mejora de la rentabilidad de la compañía en el tiempo y sin lugar a dudas en brindar una imagen de confianza a su entorno en general, en este post nos enfocamos en estos otros enfoques para generar valor, específicamente en el aspecto del capital humano donde las áreas de RRHH tienen especial y singular participación e influencia en la gestión general de la empresa (Guelgua & Montilla, 2013).

Las palancas de valor propuestas en el modelo de Ulrich, donde los socios estratégicos acompañan a los líderes, han sido efectuadas en varias organizaciones con un progreso notable; esto evidencia una evolución de la GH, que han surgido transformaciones iniciando desde el área operativa que desarrolla procesos a ser un área aconseja que conduce a los líderes en la sensibilización de la GH y garantiza de su gestión a cada uno de los líderes funcionales.

En “la propuesta de valor” Ulrich parte señalando algo que no por obvio no es menos cierto, lo primero que tienen que conocer los expertos en recursos humanos son las “realidades externas del negocio”, es decir, conocer el entorno tecnológico, económico, demográfico, regulador, etc. en que se desenvuelven las empresas hoy día. Luego de conocer estas realidades, los profesionales de recursos humanos deben identificar a sus stakeholders y conocer las necesidades y requerimientos que tiene cada uno de estos respecto de su trabajo.

En relación a los propietarios de las organizaciones, Ulrich se enfoca en como los recursos humanos agregan valor “intangible” a dicha organización. Su foco es, que lo intangible tiene que ver con la generación de capacidades. Ellas son las habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización, que se traduce en competencias únicas, que le dan una ventaja competitiva. A juicio de Ulrich estas capacidades son: talento, velocidad, pensamiento compartido, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, conexión con el cliente,

cohesión estratégica, innovación, eficiencia. Estas competencias son desarrollables por la empresa y se traducen en ventajas reales en el mercado en el que compite la empresa. Para ello los profesionales del área y los líderes de la organización, tienen que tener alguna noción estratégica para poder conectar sus prácticas con los resultados en términos de desarrollo de competencias y resultados posteriores del negocio.

En relación a los clientes, es fundamental que desde la empresa comprendan la propuesta de valor que tiene una empresa para ellos y trabajen para que los empleados cuenten con las competencias que hagan efectiva esa propuesta de valor. ¿Qué es lo que valoran los clientes?, ¿por qué le compran a nuestra empresa y no a otra? A partir de ello que competencias requerimos desarrollar en nuestra gente para que los clientes se sientan aún más satisfechos.

Frente a los empleados, efectivamente, la gente del área tiene que crear para ellos una propuesta de valor que se refleje en los líderes y, por ende, en cada área, que se traduzca en que los empleados de cualquier organización quieran trabajar en ella y realizar sus mejores aportes. Ello puede significar sistemas de retribución adecuados en términos transaccionales, pero también sistemas de retribución “intrínsecos” que hagan valioso para cualquier persona trabajar en la organización. Ello se traducirá en visión, oportunidad, incentivos, impacto, comunidad, comunicación, experimentación, en definitiva, que las personas sientan que es valioso trabajar para esta empresa y realizar sus mejores aportes.

Y, finalmente respecto de los ejecutivos de una empresa, el aporte de recursos humanos tiene que ver con diferenciar claramente las labores de línea y las labores de staff. La política y gestión de recursos humanos la realizan los ejecutivos de una empresa, allí es donde se juegan muchas decisiones de contratación, retención, motivación, aprendizaje más que en las prácticas del área de recursos humanos, que sirven de apoyo (Ulrich & Brockbank, 2005).

La importancia y relevancia que en el presente siglo está tomando la óptima gestión del capital humano en las organizaciones es preponderante, más aún cuando a partir de esta óptima gestión se genera valor a la compañía a todo nivel organizacional con notoria repercusión en su entorno. Ahora dicha repercusión puede ser positiva o negativa como imagen de la compañía dentro y fuera de la misma, entendiéndose el valor no sólo en términos económico-financieros sino como el impacto producto del valor humano en el desempeño de su trabajo reflejado en el

valor añadido para la mejora de la rentabilidad y confiabilidad de la empresa (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Con los nuevos preceptos acerca del capital humano y hacia su gestión efectiva, han sido presentados diferentes modelos, todos ellos propuestos por diferentes autoridades en materia de recursos humanos de acuerdo a cada organización y, dada la perspectiva que se tiene hoy en día en cuanto a la ventaja competitiva de la adecuada gestión del capital humano en las empresas, se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de gestión del talento humano que se ciña a los requerimientos organizacionales.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de talento humano impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”

Adicionalmente a las actividades comunes que prevalecen de la dirección de personal como nóminas, beneficios sociales, gestión administrativa y operativa, relaciones con el sindicato entre otros, ahora se le han incorporado otras que van desde la evaluación del desempeño, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, implementación del teletrabajo y hasta las auditorías de gestión entre otras, como se puede apreciar en la imagen

**Figura 3 Planificación de recursos humanos. Procesos**



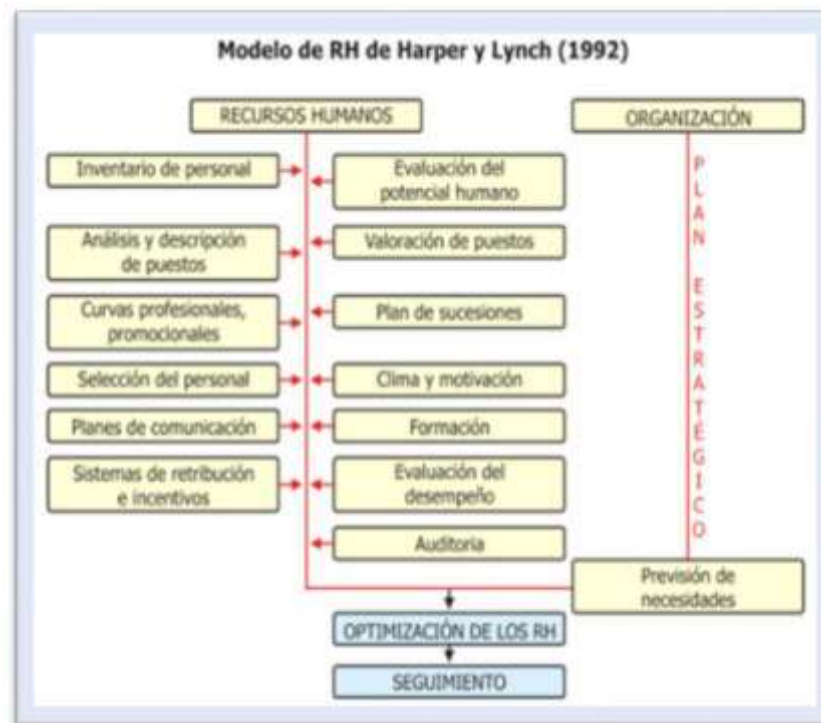


Fuente: Escat, C. (2002): “Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia”, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado en Diciembre de 2020

### Modelo de Harper y Lynch

Como lo mencionan Harper y Lynch, ellos plantean un modelo de gestión conceptual, el cual presenta algunas de las actividades que actualmente asume la gestión del talento humano

**Figura 4 Modelo RH de Harper y Lynch (1992)**



Tomada de Harper y Lynch (1992) Estrategia Empresarial. Editorial El ateneo Buenos Aires, Argentina

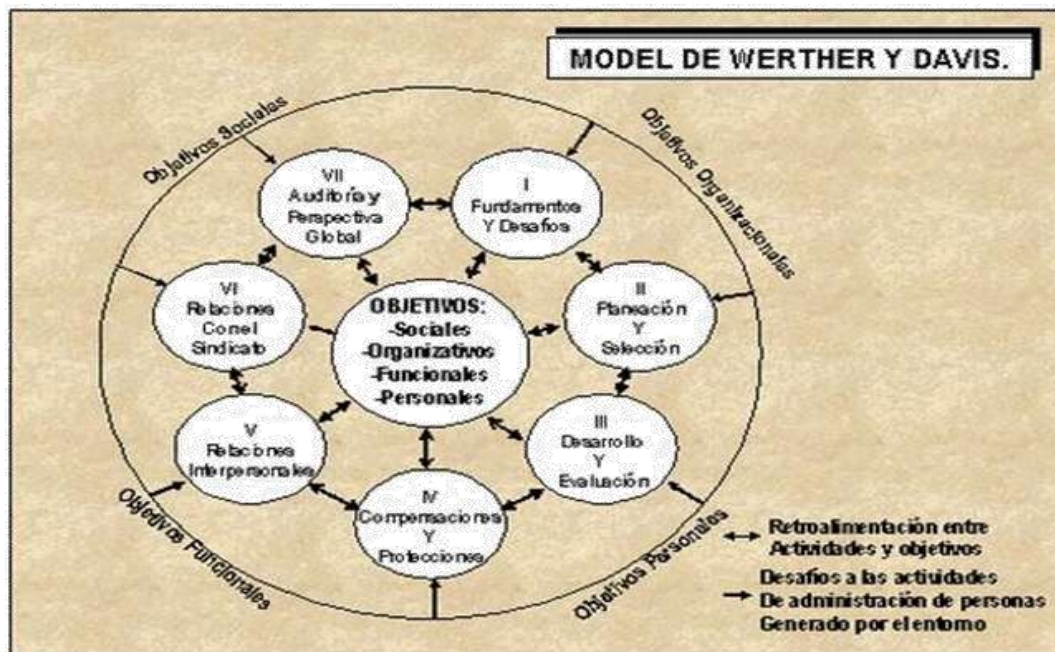
En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de gestión del talento humano desarrolladas y conocidas por la organización, cuyo fin es lograr una optimización de esta gestión, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos.

## Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis (2001), expresan que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades se relacionan e influyen la una en la otra. Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de recursos humanos que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentales en la gestión de este departamento; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión del talento humano

Figura 5. Modelo de Werther y Davis



Tomado del libro Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas

### **Modelo Idalberto Chiavenato**

Idalberto Chiavenato (2002) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados entre sí, como sigue:

- Subsistema de alimentación de RH: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Este modelo sobresale por su coherencia con la noción de sistema, subsistemas y procesos en el entorno organizacional, lo cual es muy característico en la realidad empresarial actual. Sin embargo, esta propuesta conceptual de Chiavenato se asemeja a la planteada por Werther y Davis, en el sentido de que no ofrece una visión estratégica de los recursos humanos dentro de la organización, por lo cual carece del componente de direccionamiento estratégico que la empresa referida requiere. Sin embargo, se considera como referente dado que involucra el concepto de sistema y esto permite integrar la gestión humana con el resto de la organización.

**Figura 6. Modelo de Chiavenato Sistema Administrativo de RH**



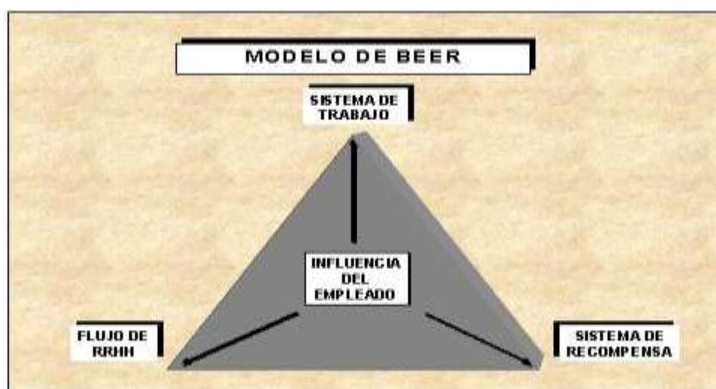
Tomado del libro Administración de recursos humanos Idalberto Chiavenato

### **Modelo de Mikel Beer**

El modelo de gestión de recursos humanos de Beer y sus colaboradores se determina en cuatro políticas que comprenden precisamente esas mismas áreas de estas políticas, abarcando en ellas todas las actividades clave de la gestión del recurso humano como las indicadas en el modelo de Harper y Lynch. En este modelo, la influencia de los empleados (participación e involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

De esta manera, las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los empleados son objeto de consideración y análisis fundamental (Ordiz M., 2002).

**Figura 7 Modelo de Beer**



Tomada de Cuesta (1999) Tecnología de gestión de recursos humanos, Editorial Academia, la Habana, Cuba

### Modelo Martha Alles

Alles (2006) propone en su modelo como punto de partida, estructurar tanto la misión como la visión organizacional para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias con las estrategias globales de la empresa. Posteriormente, son definidas y establecidas las competencias generales o cardinales por parte de las directivas, para posteriormente ser ensayadas y probadas sobre los ejecutivos, para revisar que las competencias que se definieron sean coherentes y concuerden con la estrategia de la empresa,

para finalmente dar paso a la fase de diseño de los procesos de recursos humanos desde la perspectiva de la gestión por competencias.

**Figura 8. Dirección estratégica del capital Humano**



Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Alles, 2006

<http://www.marthaalles.com/index.php>

Cada modelo analizado presenta opciones, precisando que se contribuya a la eficacia:

- Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivado

### **3.1 Contexto Nacional de La Gestión Humana**

La necesidad de crecimiento, desarrollo y de generación de ventaja competitiva para las empresas da un carácter estratégico al área de gestión del talento humano, pues como una adecuada estrategia aporta productividad y evolución a las organizaciones (Pulido, 2015), partiendo del desarrollo de las personas para alcanzar altos niveles de competitividad, es por esto que, actualmente, se busca identificar, conocer y aplicar las mejores prácticas que le brinden a las empresas sostenibilidad y ganar ventaja en el mercado. En el caso de las empresas colombianas, se referencian cinco practicas fundamentales para la gestión del talento, como la selección, formación y capacitación, plan de carrera evaluación y compensación, sin embargo, desde el inicio de la década otros aspectos han tomado relevancia como la el clima laboral (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010), cultura organizacional, comunicación, responsabilidad social empresarial y el desarrollo de líderes.

Los departamentos de gestión del talento humano en el país se han venido desarrollando a medida que avanza el tiempo, y con este, exigencias del mercado, pues no fue sino hasta 1990, cuando se toma como eje fundamental para la competitividad organizacional a nivel internacional el recurso humano, renovando así, el estatus de esta área dentro de las empresas.

Recientes estudios muestran como el área de recursos humanos se ha convertido en el eje de la estrategia de los negocios, pues un análisis realizado entre 624 empresas de diferentes sectores con más de 75 colaboradores, muestra cómo el ambiente laboral impacta directamente sobre la productividad y los medidores de desempeño. Este estudio realizado por una alianza entre el Great Place to Work, Page Group y Gluki Group, mostró que cuando la percepción de los empleados sobre el clima en el lugar de trabajo es mayor a la media del mercado, las ventas aumentan y los retornos sobre los activos y patrimonio (Dinero, 2019).

Oscar Jiménez, director de proyectos de Great Place to Work, afirma que Colombia ha avanzado en términos de integración de la gestión del talento humano a la estrategia organizacional, pero que aún hay mucho trayecto por recorrer, pues más allá de la puntualidad en la nómina y la diligencia de permisos vacacionales, el prospecto debe ser que el área conozca el negocio y entienda las metas de la empresa (Dinero, 2019).

Esto indica tener una estrategia de gestión del talento alineada con los objetivos organizacionales en todos los subsistemas, desde el de ingreso, hasta el de control. Margarita Maldonado, consultora senior de Michael Pag afirma una estrategia exitosa comienza con la atracción de los que están alineados con la razón de ser del negocio, planes de acompañamiento y desarrollo de líderes, contar con las herramientas adecuadas para la medición de desempeño más el diseño de políticas que promuevan el aumento de la felicidad y la motivación de los equipos (Dinero, El área de Recursos Humanos: eje en la estrategia de los negocios, 2019).

La ganancia para las empresas se representa en lo que ingresa por lo que producir menos lo que cuesta producirlo, e invertir para tener una gestión efectiva del talento, significaría una reducción de dicho costo, pues según el banco mundial, ningún país ha tenido éxito sin invertir en su gente y resalta los beneficios que genera el tener personas instruidas, motivadas y capacitadas (Banco Mundial, 2014), es por esto que a continuación, desde una perspectiva local, analizaremos cuales son las prácticas de gestión del talento humano que las empresas colombianas consideran exitosas, para tener como marco de referencias con las practicas a nivel internacional.

Practicas Locales Exitosas en la Gestión del Talento Humano: Las empresas colombianas consideran tener procesos de gestión del talento óptimos, pues, buscan alinearlos con la estrategia, por lo que se analizará cada uno de acuerdo al subsistema correspondiente (Barrios, Gallego, López, & Restrepo, 2015).

Desde el subsistema de ingreso, el proceso de selección por ser el primer filtro de la estrategia, no solo se selecciona el personal per se, sino que se ejecutan procedimientos que arrojen mejores resultados, como teniendo convocatorias abiertas e internas, contando con medios como la comunicación organizacional interna y agencias de empleos y oficinas de egresados; la aplicación de entrevistas y pruebas psicotécnicas es un proceso más profundo ajustado a un sistemas por competencias, lo que se ajusta a la definición de perfiles y las herramientas de evaluación, como los assessment center, entrevistas de incidentes críticos, entre otros; ya en la contratación, las posturas dependen de la política que maneje la empresa para sus áreas y perfiles, ya que algunas optan por la contratación directa de los colaboradores a la organización, mientras que otras optan por la tercerización de servicios, sin embargo, el primer

escenario es el que mejores efectos puede traer sobre los empleados ya que genera sobre este mejores beneficios reflejado en el nivel de compromiso que adquieren con la organización.

Desde el subsistema de desarrollo, se tiene en cuenta la formación y capacitación como practica recurrente, pues el dinamismo del mercado y el desarrollo de mejores prácticas de trabajo hacen necesaria la actualización, ya que trasciende en el puesto de trabajo y aporta al desarrollo de otras dimensiones humanas; los planes de carrera se han convertido en una estrategia que permite atacar de forma directa los altos índices de rotación de personal, ya que le dan a conocer a los colaboradores el crecimiento que puede obtener mediante el acompañamiento y entrenamiento adecuado contribuyéndole a la planificación de su futuro; y con el fin de diagnosticar y analizar los niveles de cumplimientos, se encuentra la aplicación de la medición de desempeño, relacionada con la consecución de los objetivos relacionados a los cargos, mostrando así, las fortalezas y oportunidades de mejora, además de su poder desarrollador que tiene la herramienta para guiar al empleado en lo que se requiere para el desarrollo de su carrera y las expectativas para el cumplimiento no solo de funciones, sino de objetivos individuales alineados a los organizacionales.

Desde el programa de compensación, aparte del salario fijo y variable definido por algunas empresas por cumplimiento de objetivos o incentivos extralegales, se han comenzado a aplicar salario emocional como estrategia para retención del talento, pues hoy en día, muchas áreas dentro de las empresas se han modificado para motivar y retener el talento, pues según la consultora Deloitte, antes de la pandemia, a nivel mundial el 43% de los jóvenes planeaba abandonar su trabajo durante el 2020 y el 2021 (Dinero, 2019).

Desde el subsistema de control, las practicas buscan monitorear las actividades que alimentan el cumplimiento de los objetivos de la compañía y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal, teniendo como fuente de datos y para el procesamiento de información, los trámites administrativos de ingreso, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación laboral de los empleados plan de carrera y del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Dentro de algunas prácticas emergentes, se encuentra el modelo de gestión del talento humano para todo el negocio, puesto que algunas empresas que engloban grupos empresariales



completos, buscan la forma de contar con una guía que oriente todas las opciones del grupo y homologue algunos procesos, como la selección, modelos de evaluación, entre otros; la medición del clima, busca generar un ambiente de trabajo que motive al colaborador y mejore los índices de ventas, y retorno sobre activos y patrimonio, como se mostró en estudios mencionados anteriormente, midiendo variables como el trabajo en equipo, estabilidad, disponibilidad de medios y recursos y calidad e imagen gerencial.

Hasta el momento, estas prácticas han sido percibidas por las empresas colombianas como exitosas para su estrategia de gestión del talento humano, sin embargo, es necesario el marco de referencia internacional con el fin de poder tener una base que permita a las organizaciones desarrollar estrategias corporativas para la adaptación de sus compañías en mercados extranjeros, si se buscan abarcar un entorno internacional y mantenerse a la vanguardia de los mercados globalizados.

**Figura 9. Escalafón de capital Humano**



Fuente: Consultado en: CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas – Bogotá – N° 27 Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2012-2013

El escalafón es liderado por Valle, Antioquia, Santander y Risaralda, aunque distanciados de la región Bogotá/Cundinamarca que es extra líder. En el nivel alto, Quindío, San Andrés, Atlántico, Caldas y Boyacá se distancian de Tolima, Norte de Santander, Meta, Huila y Bolívar en el nivel medio alto.

Ocho departamentos presentan nivel medio bajo de competitividad en el factor: Magdalena, Nariño, Casanare, Cesar, Caquetá, Cauca, Córdoba y Sucre. Putumayo y Arauca se ubican en el nivel bajo, seguidos por La Guajira, Guaviare y Amazonas como coleros, y Chocó como colero inferior.

Durante el período 2000-2012 Bogotá/Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia, Santander y Risaralda se mantienen como líderes. En el nivel alto, San Andrés y Atlántico pierden liderazgo, y Boyacá recupera su nivel.

## **4. Método**

### **4.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es cualitativa de carácter descriptiva no experimental, en la que se busca exhibir el conocimiento de la realidad, tal como se presenta en la organización estudiada, se realizará una propuesta de aplicación del modelo de Dave Ulrich para la generación de valor en la organización a través de la practicas de gestión humana.

El presente documento registra el fenómeno de la realidad que se presentan en la Cooperativa Financiera de Antioquia, sin modificar por medio del ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿con quién? (Rojas Cairampoma, 2015), empleando para ello el muestreo poblacional que permite evidenciar la información verás basada en unos criterios éticos, el que se seleccionarán aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos dentro de la investigación (Otzen & Manterola, 2017), sujeto fundamentalmente en la accesibilidad y proximidad de los sujetos a los investigadores, ya que busca describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio, en este caso, CFA, con el fin de identificar el rol del departamento de gestión de talento humano y la percepción sobre este.

Esta aplicación tendrá lugar en la ciudad de Medellín, Antioquia, donde la recolección de los datos e información se realizará con la participación de los colaboradores de todos los niveles de la Cooperativa Financiera de Antioquia, operativos, administrativos y miembros del consejo de Administración.

La población está compuesta por siete (7) trabajadores los cuales hacen parte del área administrativa. La recolección de datos se realizará en lo posible con todos los trabajadores de las áreas implicadas; intentando recolectar la mayor información.

## **4.2 Instrumentos**

En esta investigación se implementarán 3 instrumentos de medición, con el fin de alcanzar una participación y percepción global e imparcial sobre los objetivos del trabajo a realizar. El primero es una entrevista semiestructurada (Autores, 2020) que busca identificar la percepción que tiene el líder de esta área y su subgerencia inmediata, de acuerdo al entorno en el que se desarrolla la empresa actualmente, cómo ha actuado y cómo pretende actuar ante ventajas y oportunidades de mejora para la organización.

Las entrevistas semiestructuradas: corresponden de forma en la cual el entrevistador presenta una estrategia mixta combinando preguntas planificadas con preguntas cerradas. este tipo de entrevista es totalmente completa, de cierto modo las preguntas planificadas permiten hacer balances de percepciones entre los encuestados, sin embargo, las abiertas permite ahondar en sus particularidades.

El segundo instrumento es el cuestionario de Roles de Recursos Humanos como adaptación de la propuesta de los 4 Roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich, pues, según este autor, para lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva, las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves que se muestran en la siguiente tabla I:

**Tabla 1. Los cuatro roles de la Gestión Humano (GH)**

Rol	Aporte/Resultado	Metáfora	Actividad
Management de RR.HH. estratégicos	Ejecutar la estrategia	Socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas	Alinear las estrategias de GH con las del negocio: “Diagnóstico organizacional”
Management de la infraestructura de la compañía	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la compañía: “Servicios compartidos”
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
Management de la transformación y el cambio	Crear una compañía Renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Fuente: (Ulrich, 1997)

El rol de socio estratégico colabora con el diseño de la estrategia corporativa participando en su definición y alineación de las prácticas con el sentido de misión de la compañía. Este rol se ha convertido en estratégico debido a que su misión debe ser redefinir la propuesta de valor del área y potenciar su impacto con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Como experto administrativo, debe ser el foco de los otros roles, pues al rediseñar los procesos, desde el área de GH, se convierten en expertos administrativos que crean infraestructuras eficientes no solo para el área, sino para la organización en general. Como adalid de los empleados, tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de los colaboradores hallando un equilibrio efectivo entre oferta y demanda enfocándose en el foco y al establecimiento de lo importante y urgente, es decir, lo prioritario; y finalmente, como agente de cambio, los líderes de y profesionales en GH deben manejar no solo la teoría, sino ser capaces de llevarla a la práctica para poder agilizar la implementación de las nuevas prácticas, e incluso, una nueva cultura organizacional (Ulrich, 1997).

Con la implementación de este instrumento se busca identificar cuál es el rol que desempeña el área de GH en la CFA para proceder a diseñar el plan que permita ajustar las practicas a la estrategia organizacional.

Y como tercer instrumento, es la herramienta que se construye a partir del análisis de evolución, mediante la conformación de escenarios o teatros de actuación, el actor Gestión humana cumple un rol evolutivo que pasa de la inexistencia a la necesidad, luego a su crecimiento y protagonismo y, por último, a su incorporación dentro de la gestión integral de los negocios, de los cuales pasa a ser una característica cultural (ASCORT, 1999) y a partir de ésta, identificar el escenario en el que se desarrolla actualmente el departamento de GH en CFA y soportar la construcción del perfil evolutivo de su rol como aliado estratégico para la generación de valor en la organización.

Los escenarios propuestos son: “Yo soy la función”, “Somos parte de un engranaje”, “somos un socio estratégico”, “facilitador de procesos de desarrollo” y “transformamos la sociedad”; y dentro de cada uno de estos, se miden la orientación de negocios, estructura, dirección, normas y políticas, sistemas de producción y tecnología, orientación básica de las relaciones, rol esencial y la aplicación del rol, a partir de la estructura reflejada en la tabla II.

**Tabla 2. Plantilla, Estadios de desarrollo de gestión humana (GH)**

ASPECTO	ORIENTACIÓN DEL NEGOCIO	ESTRUCTURA	DIRECCIÓN	NORMAS Y POLÍTICAS	SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA	ORIENTACIÓN DE LAS RELACIONES	ROL ESENCIAL	APLICACIONES DEL ROL
“Yo soy la función”								
“Somos parte de un engranaje”								
“Somos socio estratégico”								
“Facilitamos procesos”								
“Transformamos la sociedad”								

Fuente: VI Simposio ASCORT (1999), Rol estratégico de la gestión humana

### 4.3 Sujetos / Participantes

Se realiza la interacción con el Gerente general CFA, jefe de gestión humana CFA, miembros del consejo de administración, miembros de la junta de vigilancia, directores de oficina, asesores operativos, asesores comerciales, director ejecutivo de la Fundación CFA y coordinadora de las promotoras sociales; colaboradores quien participan desde las diferentes áreas y con el conocimiento estratégico de la Cooperativa.

**Tabla 3. Roles de participantes**

<b>EMPRESA</b>	<b>AREA</b>	<b>ROL</b>
<b>Cooperativa Financiera de Antioquia</b>	Gestión Humana	Jefe Auxiliar
<b>Cooperativa Financiera de Antioquia</b>	Administración	Suplente Vocal
<b>Cooperativa Financiera de Antioquia</b>	Comercial	Director Asesor
<b>Cooperativa Financiera de Antioquia</b>	Ejecutiva	Director

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

El estudio se realizará con una estimación del 95%, se trabajarán con las siguientes variables:

$N$ : Población (Número total de posibles encuestados)  $\rightarrow 7$

$\sigma$ : Varianza  $\rightarrow 0.25$

Z: Nivel de confiabilidad → 1.96 (95%)

P: Probabilidad de éxito → 0.5 (Margen de error que puede existir)

Q: Probabilidad de fracaso →  $1 - 0.5 = 0.5$

E: Error admisible → 5%

N: Muestra

Ecu. (1)

$$n = \frac{N * \sigma * z^2}{E^2(N - 1) + \sigma * z^2}$$

Reemplazando en la Ecu.1

$$n = \frac{12 * 0,25 * 1,96^2}{0,05^2 (40 - 1) + 0,25 * 1.96^2}$$

= 6 (*cantidad de encuestas que debemos hacer (población muestral*

El instrumento con el cual se trabajará la recolección de información es la entrevista. A través de la herramienta digital Google Forms, proporcionada hoy por las nuevas tecnologías de la información (Tics) permite llegar de manera rápida, oportuna y eficaz a los entrevistados. Evitando además que la información no esté presta a manipulación; pues se desea que los resultados que arroje el estudio sean los más precisos y cercanos a la realidad.

Google Forms: Herramienta digital que nos permitirá recopilar información de forma fácil y práctica para adquirir estadísticas en este caso, que nos ayudarán a describir los análisis frente a las encuestas planteadas y la obtención de la información suministrada por la población muestra. (Definición propia)

#### **4.4 Procedimiento**

Durante el desarrollo de la investigación se realizarán las siguientes fases:

Fase 1. Se realizará la selección de los participantes de manera no probabilística, organizando los grupos de acuerdo con su nivel de responsabilidad en la organización, para luego hacer entrega de un consentimiento informado, informar el objeto del estudio y los lineamientos del uso de la información.

Fase 2. Al estar los participantes informados sobre la investigación, se procederá a realizar un diagnóstico para identificar el rol que cumple la gestión humana dentro de la CFA, a partir de la caracterización de sus prácticas.

Fase 3. Se analizarán los resultados de las herramientas diligenciadas por los participantes para identificar el escenario en el que se encuentra la CFA y la percepción de los líderes sobre la gestión humana en la organización.

Fase 4. A partir de los resultados estudiados, se realizará una propuesta de aplicación del modelo de Dave Ulrich para la generación de valor en la organización a través de las prácticas de gestión humana.

#### **4.5 Consideraciones Éticas**

En cumplimiento con los artículos 1 y 2 del decreto 393 de 1991 del ministerio de educación, donde se definirá la modalidad de asociación y su propósito (Min educación, 1991) entre los estudiantes de la maestría en desarrollo humano organizacional y la organización donde se realizará la investigación. Es importante resaltar del título VII, el artículo 25 de la ley 1090 del 2006 del Ministerio de protección social, el cuidadoso manejo de los datos y respuesta recolectadas por cada uno de los participantes, se comunicará que los datos allí recolectados no van a ser manipulados por personas externas a la investigación (Congreso de Colombia, 2006).

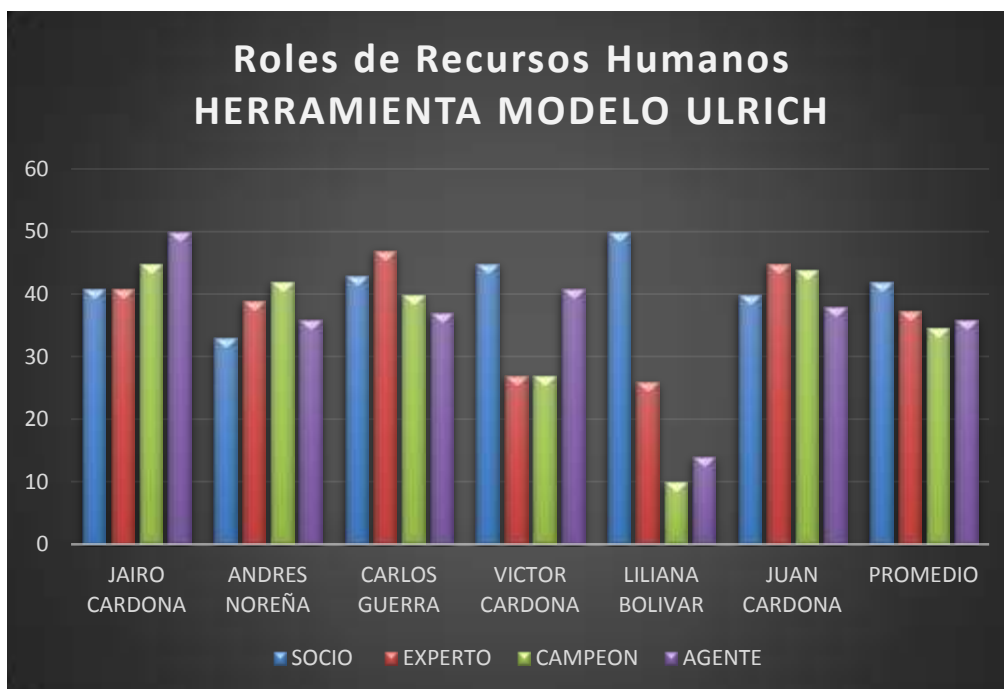
De acuerdo con el capítulo III Artículo 36 de la ley 1090 del 2006, se respeta la libre participación al momento de la presentación de las pruebas donde se acordará con los participantes por medio de un consentimiento informado, que podrá retirarse en el momento que desee, así mismo se explicará cuál será el procedimiento llevado a cabo (Congreso de Colombia, 2006).

### **5. Análisis de resultados**

A continuación, se relacionan los roles de los recursos humanos y la evaluación estadió de herramienta Ascort



**Figura 10. Roles de recursos humanos**



Fuente: Elaboración equipo de trabajo

Descripción: Al analizar esta herramienta y su aplicación a diferentes niveles en la Cooperativa, logramos identificar una combinación entre ROL de SOCIO, EXPERTO, CAMPEON Y AGENTE, arrojando un promedio superior el de socio estratégico, quizá por los niveles de los entrevistados en cuanto a su percepción, o bien por la necesidad de enfocar el área para todos los grupos de interés en UN ALIADO ESTRATEGICO, de las cuales se pretende con el presente trabajo, proponer con una serie de tareas bajo la guía del modelo Dave Ulrich.

**Figura 11. Evaluación estadio herramienta Ascort**



Fuente: Elaboración equipo de trabajo

Descripción: En esta segunda herramienta, creada por Ascort, se obtuvo una percepción por parte de los entrevistados ubicando a la empresa objeto de estudio en el rol de 'FACILITAMOS PROCESOS', muy común a la vista de los ejecutivos de la empresa y lo cual lleva a proponer estrategias alcanzables a corto y mediano plazo, que permitan llevar al área de gestión humana a lograr ser un SOCIO ESTRATEGICO de Cooperativa Financiera Antioquia. Mensaje igualmente obtenido en el ejercicio anterior de los roles de gestión humana.

Luego del análisis de las herramientas y basados en el modelo propuesto de DAVE ULRICH, se han propuesto 20 estrategias que permitirán acercar al área de gestión Humana en un aliado estratégico.

De acuerdo con, los 4 roles que desarrollados por Dave Ulrich y el enfoque percibido por los entrevistados en ser un socio estratégico, de acuerdo con los resultados de la herramienta aplicada, se proponen las siguientes estrategias en cada uno de dichos roles para la CFA:

Dave Ulrich, desde los cuatro roles de recursos humanos, propone las siguientes actividades:

A. socio estratégico

- Alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio
- Hacer diagnóstico de efectividad de la organización en sus procesos de negocio
- Traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas

#### B. Experto Administrador

- Examinar y promover la mejora continua en los procesos humanos
- Llevar a cabo reingeniería de procesos y actualización de sistemas
- Promover en la función administrativa del personal

#### C. Campeón de los empleados

- Incrementar el compromiso y la atención de los empleados
- Fomentar la contribución y el valor agregado de los individuos al negocio
- Entender y apoyar las necesidades de los apoyados
- Escuchar, responder a los empleados con los recursos para incrementar su Compromiso y lealtad

#### D. Agente de cambio

- Administrar la transformación y el cambio, fundamentalmente a través de la cultura y de promover la capacidad de cambio
- Durante los procesos identificar y enmarcar problemas construir relación es de confianza, resolver problemas, crear planes de acción y darles seguimientos

Después de haber planteado las actividades propuestas por Ulrich para los 4 roles mencionados, nos basamos en el Rol A (SOCIO ESTRATEGICO) para que el área de gestión humana de la Cooperativa Financiera de Antioquia sea un socio estratégico, para ello y basados en dicho modelo de Dave Ulrich, se proponen las siguientes estrategias, algunas de ellas con sus respectivas tareas puntuales para su logro no solo en CFA sino también para muchas empresas interesadas en rentabilidad y sostenibilidad en medio de la CRISIS:

1. Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia: Dos de las competencias principales que se evalúan al momento de conformar un equipo de emergencia entre profesionales son el control y el liderazgo, y más en el entorno organizacional, donde se convierte en muchas ocasiones un lugar de emergencias y como tal se producen momentos desestructurados, caóticos, variables o impredecibles, como lo fue la pandemia y cierre o cese de algunos mercados. Son instantes en los que se requieren de acciones concretas y claras que reconduzcan hacia la normalidad. Controlar todos los aspectos del trabajo y dirigir (liderar) al equipo a un desempeño exitoso sin que nadie se vea superado por las circunstancias, por lo que todas las compañías deberían contar con un "Equipo de Respuesta a Emergencias" que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible.

Este grupo también debería evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.

2. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia: Una de las principales tareas de la gerencia de las empresas es la gestión de riesgos, que se asocia a todas las actividades que protegen y crean valor dentro de la empresa con el fin de que no se afecte la consecución de sus objetivos y se mejore su competitividad en el mercado.

El término riesgo lo asociamos a hechos de incertidumbre o inestabilidad, y en términos empresariales, se relaciona con riesgos económicos y financieros que no permitan el cumplimiento de los objetivos corporativos, que pueden aplicarse a labores como inversiones, como fue el caso de la caída de las bolsas en medio de la pandemia, alcanzando un desplome de los mercados globales cerca del 10% en Febrero del 2020, en su peor semana bursátil desde la crisis del 2008, por el temor de los inversionistas a las consecuencias económicas de la rápida propagación del Covid-19 en el mundo. Muchas empresas multinacionales han establecido "planes de contingencia para emergencias" que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una

emergencia importante. Si una empresa no tiene un plan de este tipo, debe realizar una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el capital humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público (gobiernos).

De acuerdo con la evaluación de riesgos, la empresa debe responder a cuestiones relacionadas con el espacio de oficinas, los planes de producción, las adquisiciones, el suministro y la logística, la seguridad del personal y el capital financiero, así como organizar otros aspectos relevantes relacionados con los planes de emergencia y la división del trabajo.

- 3 Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.

El simple hecho de que las empresas reconozcan la comunicación como un medio que permita generar control es un punto a favor en medio de situaciones de crisis, pues esto permitirá desarrollar estrategias que eviten los traumatismos en el clima organizacional, por lo que es necesario establecer un plan de comunicaciones que permita disminuir la incertidumbre sobre la información que circula a nivel interno y externo, desarrollando flujos directos con todas las partes interesadas de esta.

Es necesario mantener una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos básicos de un plan de comunicación, como las personas, las relaciones y lo principal, la comunicación es un ‘asunto’ de todos. De esta forma evitaremos que se produzca una opinión pública negativa. Al mismo tiempo, el sistema de información establecido en la empresa debe utilizarse para recopilar, transmitir y analizar la información sobre epidemias y emitir avisos de riesgo inmediatos establecido en la definición del alcance y objetivos.

- 4 Mantener el bienestar físico y mental de los empleados

Las empresas, ahora, más que nunca, deben mostrar su compromiso con la excelencia y el respeto de la salud y seguridad, por lo que promover el autocuidado y el cuidado por los

demás, es parte esencial de una cultura organizacional sólida y que se refleja en todos los aspectos del negocio, contribuyendo al incremento de la productividad de las operaciones y reduciendo los incidentes y enfermedades laborales. Según una encuesta realizada recientemente por Deloitte, el 82% de las empresas afirma que la flexibilidad en el trabajo es, en estos momentos, el medio más importante de gestión de los profesionales.

Es recomendable que las empresas establezcan mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios, como en el caso de la pandemia, donde con el fin de mantener la operatividad y labores administrativas, la adaptación al home office o teletrabajo fue la solución más viable ante el periodo de cuarentena. Incluso, durante este periodo se citó una mesa virtual por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde el objetivo principal fue analizar y dialogar entre decisores de políticas y representantes de los empleadores y de los trabajadores sobre el papel clave de la seguridad y salud laboral durante la crisis sanitaria y de cara a la futura reactivación productiva y recuperación económica. Además, la empresa debe establecer un sistema de vigilancia de la salud de los empleados y mantener la información personal sobre la salud de estos con total garantía de confidencialidad, puesto que, en respuesta a las medidas de aislamiento adoptadas por los países para limitar la expansión del virus, algunos sectores económicos y empresas han implementado de forma inmediata modalidades de trabajo a distancia y/o teletrabajo, los cuales no están exentos de riesgos laborales y, por tanto, también requieren la adopción de medidas preventivas.

La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacionales y regionales para los periodos de enfermedades infecciosas graves.

La empresa debe reforzar la educación sobre seguridad epidémica, establecer directrices contrastadas de autoprotección de los empleados y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos, haciendo especial énfasis debe hacerse en determinados colectivos, como es el caso de las personas en el sector de la salud que se encuentran en primera línea desarrollando tareas con alto grado de exposición y en condiciones de alta demanda.

5 Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.

Los riesgos asociados a la cadena de suministros de una organización están asociados a las variedades de todos los posibles sucesos que generen incertidumbre sobre el flujo de productos o servicios generando daños cuantitativos o cualitativos en los procesos, por lo que la gestión de este tipo de riesgos toman gran relevancia dentro de la cadena de valor y cuando se encuentra dentro de un cese de todos los puertos, imposibilitando la importación y exportación, pues gran porcentaje del alto nivel de cumplimiento en una empresa, se debe a la adecuada gestión de la cadena de suministro.

La clave de cualquier estrategia de Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro está en el pensamiento basado en el riesgo. De esta forma, la Gestión del Riesgo ayuda a planificar y poner controles en los lugares adecuados, incorporando procesos de selección y revisión dentro de la cadena de suministro.

Un ejemplo es la aprobación de los proveedores de la organización. Esta aprobación debe considerar elementos que van más allá de las especificaciones y el coste. Es preciso cambiar el pensamiento de una cadena de suministro estándar a una verdadera red de proveedores.

Las empresas suelen contar con materias primas suficientes y diferentes canales de adquisición de estas para no tener que detener la producción o reemprenderla en cuanto pasen los periodos de difícil adquisición.

En la gestión de los inventarios, las organizaciones deben tener en cuenta factores como el bloqueo del consumo, el correspondiente aumento de los costes financieros y la presión sobre el flujo de efectivo.

Al mismo tiempo, en las industrias con ciclos de producción prolongados, las organizaciones deben prepararse con antelación para un repunte del consumo cuando un periodo de crisis haya cesado, para evitar el riesgo de un inventario insuficiente y evitar caer en el riesgo de incumplimiento y mantenimiento de relación con clientes, que será analizado a continuación.

- 6 Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.

Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad.

Bajo las nuevas condiciones, las macar deben estar implementando los planes de resiliencia para sobrevivir y aprender para el futuro, implementando las estrategias y hojas de ruta para la recuperación de la marca, siendo esta una tarea no fácil.

Desde la Red Internacional de Agencias de Relaciones Públicas, analizaron la situación de las marcas en la pandemia y su relación con el consumidor. Al respecto, Sonia Quesada, gerente general de High Results, hizo un corto análisis donde la ruta a seguir es la actualización del plan de crisis, creación de diferentes escenarios en todas las operaciones comerciales, realizar un mapeo de las partes interesadas y alinearlas a la contingencia, revisión de los canales de comunicación internos y externos, analizar el contenido y las campañas para lenguaje y tono apropiado; finalizando por la preparación del equipo de comunicaciones y de su alineamiento con sus agencias de relaciones públicas para los planes de acción. Además, es importante analizar exhaustivamente los contratos, ya que, debido a las causas excepcionales y a las leyes emitidas durante el periodo de crisis, puede que los incumplimientos de contrato no tengan consecuencias legales.

Las empresas deben identificar y evaluar los contratos cuya ejecución pueda verse afectada y notificarlo con celeridad a los clientes, para mitigar las posibles pérdidas, así como evaluar si es necesario firmar un nuevo contrato o cláusulas adicionales. Es importante generar y conservar todas las evidencias documentales para utilizarlas en posibles demandas civiles.

Según el análisis de High Results, en la primera fase debe existir una respuesta inmediata, sobre todo con un enfoque que denote responsabilidad social corporativa al apoyar a la sociedad. Es un momento para comprender las necesidades de los colaboradores, clientes y emprender un sentido de comunidad, dejando a un lado el enfoque por el bien individual y comenzar a actuar solidariamente, buscando un en el equilibrio y reactivación económica de todos los sectores.



## 7 Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

La publicación de información corporativa adecuada sobre la crisis, cómo se mantuvieron las operaciones y cuál es el plan actualmente para la continuidad, puede mejorar la imagen pública de una empresa. Pues dentro de los efectos a corto plazo de la crisis, según un estudio de Reputación y Responsabilidad Social durante la crisis por Diario Responsable en España en su modelo RepTak, está un pesimismo sobre el devenir de la economía y preocupación ante la inminente recesión. Este estado de ánimo se extiende también al ámbito de la economía doméstica, afectando a la previsión de futuras compras, sobre todo en lo que se refiere a bienes duraderos, viajes y turismo o productos financieros. Además, se recomienda que, dentro de las estrategias de desarrollo sostenible, se tengan en cuenta las siguientes consideraciones:

Cuidar a los colaboradores, pues estos en el nuevo entorno se convierten en un stakeholder de mayor importancia.

Economía colaborativa, involucrándose en las estrategias que a nivel social buscan soluciones para la reactivación total de la economía con el aporte de profesional que pueda aportar respuestas.

Comunicar las acciones, pues lo que no se conoce, no construye reputación, y, por ende, los comportamientos de apoyo. El cambio de tendencia en el papel de los canales, donde los medios tradicionales de mayor credibilidad ganan peso, puede hacer necesario revisar las estrategias de comunicación.

De forma general, es necesario poder aplicar la responsabilidad social de las empresas desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como coordinar las relaciones con la comunidad y las empresas de suministros. Se debe evaluar el posible impacto y la duración de la de los efectos económicos que dejó la pandemia, ajustar los planes y, a nivel de los accionistas o del consejo de administración, comunicar las medidas propuestas y los resultados de estas.

8 Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.

En la época de la gestión de la información y la revolución digital, se han adoptado nuevos términos para la gestión de la información de las empresas y dentro de estos está el Data Mining o Minería de datos, descrita por el Massachusetts Institute of Technology, como un proceso de identificación de información relevante extraída de grandes volúmenes de datos, con el objetivo de descubrir patrones y tendencias, estructurando la información obtenida de un modo comprensible.

En medio de la crisis por el Covid-19, las empresas debieron establecer mecanismos de gestión de los datos de los empleados y registrar al personal interno y externo, a los proveedores y al resto de empleados con el que la organización hubiera tenido contacto.

Y al utilizar la minería de datos como herramienta para la inteligencia de negocios o BI por sus siglas en inglés (Business Intelligence), el poder estudiar los históricos, prospectivas macroeconómicas y la evolución de la reapertura de la economía, se podrán realizar modelos predictivos de la demanda para la capacidad productiva y de prestación de servicios se acorde a lo exigido por los clientes. Además, esta tecnología actúa como un factor clave y estratégico para la organización ya que provee a los tomadores de decisiones de información oportuna y confiable para responder a las situaciones que puedan presentarse en la empresa como son la entrada a nuevos mercados, el análisis de costos, la rentabilidad de una línea de productos y demás, teniendo en cuenta que a partir de este nuevo entorno, cualquier oportunidad de crecimiento debe ser aprovechada con el fin de mantener un negocio rentable bajo estándares sostenibles.

La inteligencia de negocio es una herramienta que facilita la toma de decisiones, pero no solo a nivel gerencial, sino que puede tener distintos alcances como lo son:

Nivel operativo: En este alcance se utiliza para la toma de decisiones diarias acerca de las transacciones que se realizan al llevar a cabo las operaciones de la empresa, como, por ejemplo, la posibilidad de disminuir el consumo calórico o el consumo de combustibles de un horno en una planta de producción de cemento, o a menor escala, la posibilidad de ahorrar energía, adaptando la capacidad de producción de un distribuidor de cárnico acorde a la demanda.

Nivel táctico: Aporta información para los mandos medios en análisis y decisiones mensuales que son de utilidad para revisiones de seguimiento y toma de acciones, como los informes de cumplimientos de metas entregados a las direcciones de oficinas de entidades financiera o del sector solidario de ahorro y crédito.

Nivel estratégico: A este nivel las decisiones son de mayor impacto en la compañía siendo utilizada la información por la alta dirección.

El uso de este tipo de herramientas tecnológica puede implicar un riesgo al estructurar la gestión de la información que facilite la toma de decisiones, por lo que se convierte en una necesidad el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), bajo el estándar aplicable de la ISO 27001 y así, formular planes de respuesta de emergencia en materia de seguridad de la información para garantizar la misma y la estabilidad de las operaciones. Deben existir protocolos para asegurar el funcionamiento de redes, sistemas y aplicaciones.

Es fundamental proteger la privacidad personal y de los datos, tanto de clientes como de empleados. En el caso de los datos clínicos y médicos, se debe establecer un control de acceso y un nivel de protección adecuado y según lo establecido por la regulación.

#### 9 Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.

Debe ser prioridad para las empresas prestar especial atención al flujo de caja, para garantizar la seguridad de los fondos, de acuerdo con el ritmo de los proveedores y los planes de trabajo de los empleados.

El identificar los recursos con los que se cuentan es una tarea básica que requiere de una revisión detallada de las entradas de dinero, y no solo los ingresos operacionales, sino que se debe incluir el dinero de los fondos de ahorros e inversiones, en caso de tenerlos.

La revisión de los gastos realizados hasta el momento requiere de una ubicación clara de los rubros de gastos indispensables que corresponden a necesidades directamente relacionada a la operación y de acuerdo con la demanda y no a la capacidad productiva, previendo una reactivación gradual de la economía. Además, se debería prestar especial atención a la situación del comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos

de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa. Para evitar estos incidentes, las empresas deben establecer diferentes escenarios que incluyan las respuestas que se llevarían a cabo en estas situaciones, como planes de emergencia para proveedores básicos, proveedores alternativos y la consideración de otros medios de transporte.

#### 10 Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

Según la encuesta de Deloitte sobre Gestión de Riesgos Empresariales, el 76% de los responsables de riesgos cree que su empresa podría responder eficazmente si mañana se produjera una emergencia importante. Sin embargo, solo el 49% de las empresas ha elaborado manuales pertinentes y realizado pruebas previas basadas en escenarios de emergencia. Además, solo el 32% de las empresas ha llevado a cabo ejercicios de simulación de emergencias para cada uno de esos escenarios.

La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación.

Fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando estos se producen.

Todo esto se encuentra inmerso dentro de una gestión organizacional adecuada, independientemente de la naturaleza de la empresa, de acuerdo con la estrategia de sostenibilidad empresarial basada en un equilibrio entre la rentabilidad, el desarrollo social, la reducción de impactos ambientales y la seguridad y salud de los colaboradores, interactuando de forma óptima con cada uno de sus grupos de interés y un accionar basado en los principios del Pacto Global e Iniciativas de transparencia, derechos humanos y gestión óptima de los recursos organizacionales.

Desde el enfoque medio ambiental y teniendo en cuenta lo tratado por la ONU de generar conciencia empresarial y nuevas formas amigables de producción con el entorno, las empresas deben actuar previniendo, mitigando, corrigiendo y compensando los impactos ambientales generados por sus actividades productivas con acciones que busquen la eficiencia ecológica,

gestionando la biodiversidad y reduciendo los efectos sobre el cambio climático a través de una cultura organizacional comprometida con el uso responsable de los recursos naturales.

Teniendo en cuenta el foco de la Responsabilidad Social Empresarial, se debe crear una cultura de comunidad y de ciudadanía corporativa, contribuyendo al desarrollo de las comunidades donde las organizaciones tienen presencia y sus actividades afectan o podrían afectar la forma de vida de sus moradores, participando en el desarrollo de proyectos de inversión comunitaria, vivienda de interés social, educación y demás, así contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de aquellas personas que necesitan el apoyo de quienes tengan la posibilidad de transformar.

Y, por último, pero no menos importante, la perspectiva económica de la sostenibilidad, por la que se debe buscar la creación de valor económico, relacionado a la eficiencia del capital financiero, social, natural intelectual, humano y operativo, viéndose esto reflejado en la protección de las inversiones y generación de mayor rentabilidad para los accionistas.

Esta crisis enseña a mostrar fortalecida la filosofía solidaria del bienestar del asociado, su grupo familiar y la comunidad en general organizacional en general. Es importante analizar este tipo de cultura y aplicarla con nuestros empleados solidarios, por lo que se plantean las siguientes estrategias:

11 Desarrollar competencias desde el ser, saber y hacer a los jefes, coordinadores, supervisores y auxiliares para fortalecer su liderazgo y ser inspiradores, hoy tenemos muchos medios virtuales.

Tareas:

- Formar a los líderes para que desarrollen las competencias necesarias para ser gerentes de su propia vida y generar valor en la compañía y con su equipo de trabajo.
- Estas formaciones tendrán un mismo hilo conductor y serán coordinadas por el área de Talento Humano.
- Competencias a desarrollar:

- Orientación al resultado, solución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo y liderazgo.
- Aprender a escuchar, aprender a dar una crítica constructiva, aprender a confrontar, aprender a generar compromisos. Conocimientos que les ayuden a desarrollar su capacidad para sentir, pensar, decir y actuar en forma estratégica. Habilidades que le permitan tomar distancia de sus creencias más profundas, observarlas y de ser necesario, cambiarlas; de manera que los individuos vayan logrando mayores niveles de autonomía, creatividad y libertad. Actitudes positivas hacia la vida misma. Aptitudes con el fin de producir decisiones estratégicas que generen valor agregado. Se llama psicología Humanista y se pueden desarrollar las competencias.
- Verificar al interior de la empresa, los empleados de nivel educativo superior, que tengan las competencias necesarias para enseñar y asignarles un rol de aprendiendo juntos. Viene de la estructura de formación de formadores, más hoy y a futuro habrá que reubicarlos en la cooperativa para mayor productividad laboral.

12 Evidenciar el desarrollo e implementación de las competencias adquiridas en los equipos de trabajo. Hoy en época de crisis tenemos muchos empleados en teletrabajo, es importante medir su rendimiento dado que no todos los seres humanos poseen esta competencia y a futuro habrá que reubicarlos en la cooperativa para mayor productividad laboral.

#### Tareas:

- Observación de comportamientos.
- Entrevistas de campo (seguimiento al desempeño desde la virtualidad).
- Aplicar la herramienta de ley riesgo psicosocial (esta herramienta nos permite medir factores externos, dentro de ellos está el trabajo en casa).
- Evaluar el servicio con el cliente interno y externo (medición del servicio desde la virtualidad).
- Buscar apoyo en la ARL para compartir a todos los empleados.

- Capacitar líderes y personal en Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (gratis 50 horas de SGSST de manera virtual con el Sena y Unipymes).
- Verificar acceso a la plataforma de Arus y Unipymes (al igual que capacitarlos en: Zoom, Teams, Hangout, Meet y las que disponga la cooperativa).
- Realizar acompañamiento individual y mentoría para casos resistentes (reuniones coordinadas por los líderes aplicando las herramientas virtuales, acompañamiento individual por parte de los líderes. El líder debe mostrar del conocimiento y empoderamiento con la herramienta).
- Hay que felicitar por escrito el cumplimiento de metas operativas y comerciales. Es el momento de brillar para el psicólogo y trabajador social de la empresa, se aplica en casa. Es importante resaltar mi inconformidad con los medios de comunicación, la psicología hace parte de las ciencias de la salud, salud mental y pos-pandemia veremos las crisis mentales desatadas en los seres humanos y la importancia de procesos psicológicos a nivel personal, familiar y empresarial.

13 Ajustar la cultura organizacional como herramienta de gestión y dirección. En este momento la cultura cambia. Es digital para los empleados, asociados y ahorradores. El empleado debe conocer la manera de interactuar con la página web de la cooperativa, debe conocer funcionamiento del botón PSE, ACH, Dinero plástico, y hacer un trabajo de bancarización con asociados reacios a transacciones virtuales.

Tareas:

- Compartir con todo el equipo el plan estratégico, hacerlo en etapas con el acompañamiento del líder. Es el momento de analizar reapreciación de variables, dado que muchas han cambiado (productividad, tasas de interés, comercialización de productos y servicios, morosidad, congelamiento de obligaciones, el precio del dólar, cerramiento de fronteras, sectores afectados como el transporte, comercio al por mayor y al detal).

- Crear el programa de Administración por Valores (en crisis actuamos por valores como responsabilidad, honestidad, solidaridad y la ética).
- Identificar las competencias organizacionales y las de cada cargo para trabajar enfocados en dichas competencias.

14 Definir estructura salarial: En un entorno dinámico y cambiante como el que se vive en los negocios es necesario buscar soluciones de mayor valor por parte de las áreas de Capital Humano y ahí es donde se genera la oportunidad de conceptualizar la Compensación Integral del Personal.

Tareas:

- Aplicar la herramienta de escala salarial por puntos.
- Realizar valoración y mapa de cargos.
- Definir la nueva escala salarial con equidad interna.
- Diseñar perfiles de cargos.
- Diseñar modelo de entrevistas por competencias para aplicar a las nuevas vinculaciones.

15 Realizar inducción (pertenecer al sector solidario es muy diferente por su filosofía, estructura, principios, valores, convicción, valor agregado, enfoque social).

Tareas:

- Reinducción para los antiguos como estrategia para nivelar clima y cultura laboral.
- Diseñar presentación donde se muestre nuestra historia, beneficios, responsabilidad con lo legal y el medio ambiente, SST y todo lo relacionado con generar compromiso y entusiasmo en los empleados antiguos y nuevos.



- Estar a la vanguardia con los 17 ODS y lograr conseguir nuestro sello de Responsabilidad Social Empresarial que, aunque es nuestra filosofía, no caería mal este refuerzo.
- Transformar la inducción para el personal nuevo, haciendo sentir que llegaron a the best place to work (trabajar en el sector solidario es más que buscar trabajar en marca).
- Dejar la evaluación sobre la inducción.
- Explicar con nueva metodología, la razón de ser del área de gestión humana en la empresa.

16 Definir productividad en las labores (lo que no se mide no se puede controlar. Muchas personas piensan que la filosofía cooperativa es una ONG, somos entidades sin ánimo de lucro, pero nunca con ánimo de pobreza; se requieren metas para medir productividad y lograr rentabilidad para nuestra sostenibilidad y beneficios sociales).

Tareas:

- Desarrollar y documentar proyecto de métodos y tiempo en las labores; en las empresas que asesoro he encontrado el área de OIM (procesos, organización y métodos).
- Realizar revisión y mejoramiento de los procesos planeación estratégica método balanced scorecard (financiera, clientes, procesos, talento humano).
- Socializar al interior de los equipos dichos proyectos.
- Publicar los rendimientos.
- Incentivar y premiar ideas innovadoras que generen ganancia en los procesos y áreas.

17 Comunicación estratégica (se recomiendan las cinco fuerzas de Porter, no sólo para comunicación, también para planeación).

Tareas:

- Lema: “Dime algo y lo olvidaré, muéstramelo y tal vez lo recordaré, hazme participe y lo comprenderé”.
- Generar un boletín informativo con frecuencia, si existe, transformarlo (hoy virtual por las condiciones de aislamiento, por aporte al planeta y cuidar el medio ambiente).
- Definir y socializar protocolo de quejas, reclamos y sugerencias (hoy página web contáctenos, encuentro muchas empresas con maravillosos website sólo con opciones de contactos telefónicos que nunca contestan y por correos electrónicos no respondidos).
- Posicionar el Comité de Convivencia como organismo de comunicación en doble vía (hoy se puede dar el acoso laboral virtual, ten cuidado con el exceso de tareas; como docente hoy lo vivo con quejas de los estudiantes a las decanaturas).
- Publicar información estratégica en carteleras institucionales (intranet), si no existe se debe crear una red interna para mensajes en PC.

18 Fidelizar y motivar a los empleados para que incrementen su satisfacción y mantengan su compromiso.

Tareas:

- Desarrollar el plan de formación establecido incluyendo aporte y apoyo de proveedores virtuales (UCN, Politécnico Grancolombiano, Confecoop, UNAD, Analfe, Fedemutuales, UAM).
- Apoyar el cumplimiento de los proyectos de vida de cada uno de nuestros empleados, teniendo como base vivienda, educación y transporte (hoy motivarlos a profesionalización virtual).
- Realizar diagnóstico socio demográfico de la población para impactar en sus expectativas o proyectos personales.

19 Movilidad: Consecución medio de transporte empresarial que brinde seguridad y bajo riesgo de exposición al empleado en tiempos de aislamiento obligatorio.

Adoptar una perspectiva de cambio organizacional desde lo tecnológico.

Su foco de atención es la división del trabajo, la especialización de funciones y el tipo de tecnología por usar en el proceso productivo. Por consiguiente, la racionalidad del proceso productivo a través de factores como espacio, tiempo, movimiento, costo, calidad y generación de valor son su objeto de estudio.

Con base en lo anterior, los procesos de transformación que se asumen desde esta perspectiva se centran en cambios en la tecnología, el proceso productivo -para optimizar la forma en que se emplean los recursos tangibles e intangibles- y la especialización de funciones, lo cual afecta necesariamente la forma en que se estructura la organización y, por ende, la distribución de autoridad y responsabilidad, haciendo admisible la redistribución, supresión o creación de unidades de negocio como forma de innovación.

20 Analizar la Teoría de Desarrollo Organizacional en busca de implementación de nuevas prácticas de medición e impacto.

La teoría del desarrollo organizacional (DO) que propone un proceso, cíclico e interactivo, de cinco etapas: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación. Más que una teoría que explique el cambio, el DO se percibe como una estrategia para el manejo del cambio planeado que adopta como principio la normativa-reeducativa, el cual, sin desconocer la racionalidad humana, afirma que las personas necesitan más que una explicación lógica para seguir un cambio; el individuo debe ser reeducado para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios

Como beneficios de la aplicación del DO se reconocen: incremento en la motivación, la calidad y la productividad, mayor satisfacción laboral, mejoramiento del trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, mayor compromiso con los objetivos organizacionales, mayor disposición al cambio, reducción del ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

## Conclusiones

El análisis realizado, muestra como la globalización asume un reto importante para las organizaciones, pues estas deben mantenerse a la vanguardia del mercado si dentro de sus objetivos es mantenerse al margen de la competitividad y ser sostenibles como negocio, representando, además, la necesidad de mantener al margen todos los procesos con el fin de lograr un desarrollo óptimo y sustentable, y dentro de estos, la importancia de la internacionalización de los procesos de gestión humana y su relevancia desde la planeación estratégica hasta cada una de las actividades de sus subsistemas, pues estas deben estar alineadas al nuevo entorno competitivo global en el que se desenvuelven las organizaciones, convirtiendo esta área en una ventaja competitiva, dejando a un lado la corta visión de este departamento con funciones operativas como seleccionar y capacitar, sino que lo convierte en un ente activo que analiza los escenarios de internacionalización y sus posibles ventajas y dificultades, el personal idóneo para las demandas del mercado extranjero, las nuevas motivaciones de las que se deben hacer cargo, el cómo crear y transmitir procesos homologados y una cultura internacional, mas controlar a nivel general para medir e intervenir de forma oportuna y efectiva ante las oportunidades de mejora.

El crecimiento del mercado y la competitividad global en un mundo tecnológico ha evolucionado, la implementación de las Tics, actualmente la mayoría de los procesos de gestión son llevados en forma automatizada, permitiendo adquirir la información en tiempo real, el crecimiento organizacional, debe tener incluido el avance tecnológico y sus empleados deben ser capacitados en estas tareas como parte de su estrategia, el área de Gestión de Talento Humano es la encargada de la contratación del personal capacitado para el proceso contratado, del pago de la nómina y de los despidos, una mala contratación, genera un mal elemento humano y este a la vez ocasiona una mala ejecución de proceso perjudicando directamente a la organización.

El Modelo de Organización Planteado en la Cooperativa Financiera de Antioquia CFA, creada mediante la fusión de dos cooperativas, pretende solucionar una problemática identificada, la creciente crisis financiera ocasionada por el COVID-19 ha retrasado el cumplimiento de los pagos aumentando los deudores de los créditos, presentando este estudio

con un nuevo enfoque financiero administrativo, hacia el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, desde el área de Gestión Humana, busca mejorar la imagen corporativa y el eficiente desempeño operacional de la empresa, con asertividad en la toma de decisiones y con resultados favorables en el rendimiento financiero de la Cooperativa.

Los antecedentes históricos de fracasos financieros en anteriores cooperativas, han llevado a la adopción de nuevas perspectivas, los Modelos de Administración de Talento Humano, son una guía administrativa para lograr el alcance de las metas, en esta propuesta, el proyecto busca presentar el Modelo de Dave Ulrich, que enaltece el capital humano de la CFA, la función de GH, el desarrollo de las competencias operacionales que lleven al éxito ante la competencia comercial y financiera, Según Ulrich, el personal es el capital humano de la empresa y es clave primordial para el logro de los objetivos, la rentabilidad de la cooperativa en un mundo global, la cadena de valor basada en los intereses y ventajas competitivas, permite potenciar la capacidad empresarial de la cooperativa, siendo la reingeniería organizacional una mejora empresarial.

La metodología empleada, se basó en la recolección de datos que arrojaron las encuestas realizadas, la entrevista semiestructurada y el cuestionario de Roles de Recursos Humanos teniendo en cuenta la Propuesta de Dave Ulrich y los 4 roles de Recursos Humanos, las fases de Levantamiento de la información, Procesamiento de datos y Presentación y publicación de resultados.

Toda investigación debe arrojar un diagnóstico, en nuestra investigación logramos identificar una combinación entre ROL de Socio estratégico y EXPERTO para la herramienta propuesta por Ulrich, este resultado por el nivel administrativo en el que se aplicó la herramienta, posee una percepción elevada.

Concluimos que el personal operativo tiene otra percepción de acuerdo con los resultados analizados con la herramienta creada por Ascort, ubicaron a la empresa objeto de estudio en el rol de 'FACILITAMOS PROCESOS', muy común a la vista de los operativos de la Cooperativa y lo cual nos lleva a proponer 20 estrategias alcanzables a corto y mediano plazo, que permitan llevar al área de gestión humana a lograr ser realmente un SOCIO ESTRATEGICO de Cooperativa Financiera Antioquia como lo desea su equipo administrativo.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta la necesidad de adaptación de las empresas a la reapertura de mercados y re-estabilización laboral que se presenta hoy en día, con la motivación de ser como estudiantes de Maestría, parte de la solución a la situación económica en medio de la crisis en empresas cercanas, compartimos a la CFA 20 estrategias para hacer de la cooperativa una empresa sostenible en medio y después, de una crisis global.

Luego del análisis de las herramientas y basados en el modelo propuesto de DAVE ULRICH, enfocados en el Rol de SOCIO ESTRATEGICO, propusimos 20 estrategias que permitirán acercar al área de gestión Humana en un aliado estratégico con la gestión comercial, operativa, administrativa, social y financiera de la Cooperativa

De acuerdo con los 4 roles desarrollados por Dave Ulrich y el enfoque percibido por los entrevistados, el deseo de ser socio estratégico desde la gestión Humana de la Cooperativa, de acuerdo con los resultados de la herramienta aplicada, se proponen las 20 estrategias para CFA, para lo cual se hace muy importante el seguimiento a dichas actividades estratégicas por parte del Gerente General, Subgerente financiero y administrativo y Jefe de talento humano, con un seguimiento Semestral mediante indicadores de gestión.

Lo que buscamos al convertir el área de talento humano en socio estratégico es:

- Alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio
- Hacer diagnóstico de efectividad de la organización en sus procesos de negocio
- Traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas
- Mega de Empleados Felices

Fueron muchos los riesgos estratégicos y operacionales que se materializaron en medio de la crisis, como, por ejemplo, cambios de la demanda de los clientes, cese del suministro de materias primas, incrementos de los costos, paros logísticos por el cierre de ciudades, puertos marítimos y aéreos, y otros tropiezos en el flujo normal del negocio, pero ante esto, las empresas, siendo organizadas, debían saber qué hacer en este momento de crisis y sobre todo con el talento humano, para nosotros como Maestros en Desarrollo Humano Organizacional, la vida nos pone

en un lugar privilegiado con todo lo recibido de nuestra querida Universidad y su reconocimiento Internacional.

## Referencias

- Acero Sánchez, C. (2020). Carta del Confecoop a Presidencia de la República. Medellín. Disponible en: <https://colombiacooperativa.coop/2020/04/cooperativismo-envio-carta-al-presidente-duque/>: Confecoop.
- Antioquia, C. F. (07 de agosto de 2020). CFA-Cooperativa Financiera. Obtenido de <https://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/quienes-somos#:~:text=La%20COOPERATIVA%20FINANCIERA%20DE%20ANTIOQUIA,tipo%20de%20entidades%20como%20organismos>
- ASCORT. (1999). VI Simposio ASCORT. El Rol Estratégico de la Gestión Humana. Medellín.
- Askunze Elizaga, C. (2007): "Economía solidaria" en G. Celorio y A. López De Muniain (2007): Diccionario de Educación para el desarrollo. Bilbao: Ed. Hegoa. En: [http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario\\_2.pdf](http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf)
- Aguirre, A. (2001). Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 93-110.
- Álvarez, B., Arbesú, P., & Fé, C. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. CIRIEC-España, 169-188.
- Autores. (2020). Entrevista Semiestructurada. Medellín: Eafit.
- Barrera, Y., & Vallejo, C. (2013). Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el centro comercial Único. Cali: Universidad ICESI.
- Brazda, J., & Schediwy, R. (s.f.). Esbozo histórico de las cooperativas de consumo.
- Brunet, I., & Pizzi, A. (2012). Perspectivas de innovación y cambio técnico en Ciencias Sociales. Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento Vol. 9, Núm. 2, 79-94.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana en las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, Vol 19, num. 31., 9-55.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión huaman en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuaderno de Administración, 225-254.



- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Scielo Cuad. Adm.*, 13-36. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>.
- CFA. (2014). *Reseña Histórica*. Comunicaciones CFA. Medellín. Disponible en: <https://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/quienes-somos>
- Cooperativas de las Américas. (2012). *Principios y Valores Cooperativos*. Región de la Alianza Cooperativa.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1090*. Bogotá. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>: Función Pública.
- Cuvillier, A. (1956). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Victor Leru.
- Dávila, R. (2004). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica. *Cuadernos del Desarrollo Rural (Número 48)*., 99-118.
- García Castro, Á. A. (2020). *Informe Estado y Evolución SAC*. Medellín: CFA.
- García, J., Via, J. y Xiriacs L.M. (2006): *La dimensión cooperativa*. Economía Solidaria y transformación social. Barcelona: Icaria.
- Garfield, C. (1992). *Los empleados son lo primero: los esfuerzos en ingeniería, en mercadotecnia, en el servicio al cliente, no son suficientes*. México: McGraw-Hill.
- González, J. (2000). *Diccionario de Filosofía*. Madrid: EDAF, S.A.
- Guelgua, V., & Montilla, R. (2013). *Importancia y características de la gestión del talento humano en las medianas y grandes empresas de las empresas de la ciudad de Pasto*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño.
- Hernández Barraza, A. (2017). Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital. Medellín. Obtenido de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11734/Adriana\\_HernandezBarraza\\_2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11734/Adriana_HernandezBarraza_2): Universidad EAFIT.

- Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. Cuadernos de Desarrollo Rural, 97-121.
- Laville, J.L. y García Jané, J. (2009): Crisis Capitalistas y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real. Ed. Icaria.
- Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. Fac Science Vol. XVIII (2), 75-93.
- Martínez, A. (1995). Los Principios y los Valores Cooperativos. Revesco: Revista de Estudios Cooperativos, 35-46.
- Martinez Pineda, L., & Galindo Sarmiento, R. (2012). Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de gestión humana en cuatro empresas de Bogotá. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). EL Factor del Talento Humano en las Organizaciones. Ing. Ind., 2-11.
- Méndez Pedraza, J. (2015). La importancia de la gestión del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Bogotá: Universidad Militar Nueva Gradana.
- MinEducación. (1991). *Decreto 393*. Bogotá. Disponible en: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1088238> : Suin Juriscol.
- Monzón, J. (2002). Economía social: concepto: contenido y significación en España. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 5-31.
- ONUFAO. (2004). *Guía Metodológica de Sistematización*. Madrid: Litografía López.
- Padilla, M., & Atehortúa, A. (2005). Crisis del Cooperativismo financiero en Colombia 1996-1998. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestro sobre una Problación a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Pardo Enciso, C. E., & Días Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el Desarrollo del Talento Humano como Factor Clave para el

- Desarrollo Organizacional, una Visión desde los Líderes de Gestión Humana en Empresas de Bogotá D.C.\*. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). *Gestión humana en organizaciones postmodernas. Fundamental hacia la excelencia organizacional*. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales, Deposito legal: PPX2001102ZU2313 / ISBN: 1856-6189. Vol. 8, Ed. 2. López, P., &
- Pérez De Mendiguren, J.C, Etxezarreta, E. y Guridi, L. (2009): *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Bilbao: REAS Euskadi.
- Rivas, L. (2011). *Dirección estratégica y procesos organizacionales: Nuevos modelos para el siglo XXI*. Ciudad de México.
- Rojas Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación Científica: una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET*, 1-14.
- Silva, A., Briceño, J., & Guerrero, M. (2017). *Evolución de las Tendencias en la Gestión del Talento Humano*. Madrid: EvaluandoSoftware.com.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-1-4562-2396-0
- Superfinanciera. (2020). SuperFinanciera define las características mínimas que deben tener las medidas aplicables a los deudores de crédito afectados por situación derivada del COVID-19. Bogotá. Disponible en: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/SuperFinanciera-caracteristicas-minimas-deben-tener-medidas-aplicables-deudores-credito-COVID-19-200330.aspx>: Superfinanciera.
- Supersolidaria. (2020). *Superintendente de la Economía Solidaria habló sobre el presente y futuro del sector solidario*. Disponible en: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/sala>

de-prensa/noticia/superintendente-de-la-economia-solidaria-hablo-sobre-el-presente-y-futuro-del:: Bogotá.

Supresencia Cooperativa. (2017). Cartilla de Cooperativismo.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champs*. Buenos Aires: Granica.

Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al "outsourcing": las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales.

Wright, P., & Boswell, W. (2002). *Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research*. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

## Anexos

### Anexo 4. Entrevista semiestructurada

1. ¿Qué opina del teletrabajo en Cooperativa Financiera de Antioquia?
2. ¿Qué herramientas utiliza Cooperativa Financiera de Antioquia para combatir el estrés en tiempos de crisis?
3. ¿Cómo se percibe la carga laboral en Cooperativa Financiera de Antioquia actualmente?
4. ¿Es gestión humana un área de respaldo en tiempos de crisis para la Cooperativa Financiera de Antioquia?
5. ¿Se han integrado todas las áreas administrativas para respaldar la situación actual en Cooperativa Financiera de Antioquia por la pandemia?
7. ¿Se ha percibido amor a la empresa y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores ante situaciones de crisis?
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de recursos humanos en Cooperativa Financiera de Antioquia durante la crisis del coronavirus?
9. ¿Cómo será el área de recursos humanos post Covid- 19?

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 5. Plantilla Roles de Recursos Humanos Dave Ulrich

SOCIO ESTRATÉGICO		EXPERTO ADMINISTRAT.		CAMPEÓN DE LOS EMPLEADOS		AGENTE DE CAMBIO	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

**Fuente:** Plantilla roles de recursos humanos Dave Ulrich.

**Anexo 6. Plantilla autoevaluación: Estadio de desarrollo del sistema de gestión humana  
Herramienta ASCORT**

ASPECTO	ORIENTACIÓN DEL NEGOCIO	ESTRUCTURA	DIRECCIÓN	NORMAS Y POLÍTICAS	SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA	ORIENTACIÓN DE LAS RELACIONES	ROL ESENCIAL	APLICACIONES DEL ROL
“Yo soy la función”								
“Somos parte de un engranaje”								
“Somos socio estratégico”								
“Facilitamos procesos”								
“Transformamos la sociedad”								

**Fuente:** Fundación CFA (S.F). Plantilla autoevaluación. Estadio de desarrollo del sistema de Gestión Humana. (Presentación Power Point) Universidad EAFIT.