

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL  
DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA  
"COOMULDESA LTDA"**

**SERGIO ALONSO VARGAS AVILA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2006**

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL  
DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA  
"COOMULDESA LTDA"**

**SERGIO ALONSO VARGAS AVILA**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director**

**Ing. EDGAR ALFONSO VELÁSQUEZ VENEGAS**

**Tutor**

**Dr. AMPARO ORTIZ DURAN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2006**

*Ahora que parte del camino ha sido recorrido,  
miro hacia atrás y diviso en mi historia fielmente plasmados  
inolvidables lugares, grandes momentos y espléndidos sueños  
que sólo anhelos eran y ahora, cual huella imborrable en mí se han quedado.*

*Y aunque en diversos momentos, por la desesperación y el desánimo me sentí  
sin fuerzas para continuar, el pensamiento en el incansable espíritu luchador  
de esas personas, en la esperanza y confianza depositada por ellos en mí,  
me dieron las fuerzas suficientes para seguir adelante y lograr  
éste gran triunfo obtenido, triunfo el cual dedicó  
a quienes son mi razón de vida*

**MIS PADRES**

## **AGRADECIMIENTOS**

***Le agradezco primeramente a DIOS por haber puesto a estas personas en mi camino:***

***Mi mayor agradecimiento lo doy a mis padres, que con esmero y dedicación me sacaron adelante dándome la mejor herencia que se puede recibir: la educación.***

***A mis hermanas, por estar siempre, en todo instante respaldándome y compartiendo mis tropiezos y triunfos.***

***A mis padrinos Aníbal y María Eugenia por su gran apoyo durante mi vida universitaria.***

***A Luís Zúñiga, por sus invaluable consejos e incondicional colaboración.***

***A Amparo Ortiz, por servir de guía y apoyo en la realización del proyecto.***

***A COOMULDESA LTDA, por permitir el desarrollo de este proyecto.***

***Al Ingeniero Edgar Velásquez, que con su experiencia y amabilidad siempre estuvo atento a mis inquietudes, guiándome durante la ejecución de este proyecto.***

***Y en general, a todas las personas que contribuyeron para que culmine este ciclo en mi vida.***

***A todos mil GRACIAS...***

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA".\*

**AUTOR:** SERGIO ALONSO VARGAS AVILA.\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Gestión del talento humano, selección de personal, manual de funciones, evaluación de desempeño, clima organizacional, plan de carrera.

**DESCRIPCIÓN:** El propósito del proyecto de grado es aportar a la gerencia general de COOMULDESA LTDA, herramientas gerenciales para el manejo y coordinación del talento humano con el objeto de facilitar la implementación de programas encaminados en la búsqueda de un mejor ambiente laboral, calidad en el servicio y el mejoramiento en la coordinación del cargo de Jefe del departamento de Talento Humano a partir de programas y procesos que se deberán aplicar para el desarrollo de las personas.

Este documento contiene resultados de una planeación estratégica en función del talento humano que diagnosticó la situación en que se encontraba COOMULDESA LTDA, sugiriendo y desarrollando algunas estrategias de mejoramiento en lo que se refiere a la actualización de los procesos de gestión como reclutamiento y selección de personas; diseño, documentación e implementación de la evaluación de desempeño; clasificación de la compensación que recibe el trabajador; rediseño del manual de funciones; estudio del clima organizacional y motivacional; así como un plan de carrera basado en competencias.

Por último se propone algunas recomendaciones con el objeto de implementarlas, optando por el desarrollo del personal que hace parte de la empresa y así lograr la integración de los objetivos personales y organizacionales, en objetivos comunes y de realización mutua.

---

\* Trabajo de grado

\*\* FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO MECÁNICAS. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Ing. Edgar Alfonso Velásquez Venegas. Universidad Industrial de Santander.

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN OF AN INTEGRAL SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN THE COOPERATIVE OF SAVING AND CREDIT FOR THE SHARED IN COMMON DEVELOPMENT OF COLOMBIA "COOMULDESA LTDA".\*

**AUTHOR:** SERGIO ALONSO VARGAS AVILA.\*\*

**KEY WORDS:** Management of the human talent, selection of personnel, manual of functions, evaluation of performance, organizacional climate, plan of race.

**DESCRIPTION:** The intention of the degree project is to contribute to the general management of COOMULDESA LTDA, managemental tools for the handling and coordination of the human talent with the intention of facilitating the implementation of programs directed in the search of a better labor atmosphere, quality in the service and the improvement in the coordination of the position of Head of the department of Human Talent from programs and processes that will be due to apply for the development of the people.

This document contains results of a strategic planning based on the human talent that it diagnosed the situation in which was COOMULDESA LTDA, suggesting and developing some strategies of improvement in which talks about to the update of the processes of management like recruitment and selection of people; design, documentation and implementation of the performance evaluation; classification of the compensation that receives the worker; redesign of the manual of functions; study of the organizacional and motivacional climate; as well as a plan of race based on competitions.

Finally one sets out some recommendations with the intention of implementing them, choosing by him development of the personnel who is part of the company and thus to obtain the integration of the personal and organizacionales objectives, in common objectives and of mutual accomplishment

---

\* Work of degree

\*\* FACULTY OF MECHANICAL SCIENCES PHYSICAL. School of Industrial and Enterprise Studies.  
Director: Ing. Edgar Alfonso Velasquez Venegas. Industrial University of Santander.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>3. ALCANCE DEL TRABAJO.....</b>	<b>6</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II. GENERALIDADES SOBRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA “COOMULDESA LTDA”.....</b>	<b>8</b>
<b>1. RESEÑA HISTÓRICA DE “COOMULDESA LTDA”.....</b>	<b>8</b>
<b>2. VISIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>10</b>

<b>4. MISIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
5.1.1 Organigrama Dirección General de COOMULDESA LTDA.....	12
<b>6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>19</b>
<b>1. FASES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 PRIMERA FASE.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 SEGUNDA FASE.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>1. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>21</b>
<b>2. PROVISIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 SELECCIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 ROTACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 AUSENTISMO.....</b>	<b>23</b>
<b>3. APLICACIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 DISEÑO DE CARGOS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>24</b>
<b>4. MANTENIMIENTO DE PERSONAS.....</b>	<b>25</b>

<b>4.1 COMPENSACIÓN</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES</b> .....	<b>26</b>
<b>4.3 SALUD OCUPACIONAL</b> .....	<b>26</b>
4.3.1 Concepto de seguridad en el trabajo.....	27
4.3.2 Higiene ocupacional o industrial.....	27
4.3.3 Riesgos Profesionales.....	27
4.3.4 Accidente de trabajo.....	27
4.3.5 Enfermedad Profesional.....	28
4.3.6 Diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgos.....	28
4.3.7 Cómo implantar un programa de higiene y seguridad.....	28
<b>5. DESARROLLO DE PERSONAS</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 ENTRENAMIENTO</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2 DESARROLLO DE PERSONAL</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3 PLAN DE CARRERA</b> .....	<b>30</b>
<b>6. SEGUIMIENTO DE PERSONAS</b> .....	<b>30</b>
<b>6.1 CREACIÓN DE BASES DE DATOS Y TABLAS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS</b> .....	<b>31</b>
<b>CAPITULO V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA “COOMULDESA LTDA”</b> .....	<b>37</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN</b> .....	<b>37</b>
<b>1.1 DESCRIPTORES DE LA VISIÓN</b> .....	<b>37</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1 DESCRIPTORES DE LA MISIÓN</b> .....	<b>39</b>

<b>3. AUDITORIA EXTERNA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ EXTERNA.....</b>	<b>45</b>
<b>4. AUDITORIA INTERNA.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ INTERNA.....</b>	<b>54</b>
<b>5. ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>57</b>
<b>CAPITULO VI. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>63</b>
<b>1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>63</b>
<b>1.1 ETAPA I: PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>63</b>
<b>1.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>64</b>
<b>1.3 ETAPA III: MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>65</b>
<b>1.4 ETAPA IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>65</b>
<b>1.5 ETAPA V: CONTROL DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO VII. ETAPA DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>67</b>
<b>1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....</b>	<b>67</b>
<b>1.1 SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>67</b>
<b>1.2 SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>68</b>
<b>1.2.1 Políticas.....</b>	<b>69</b>
<b>1.2.2 Normas.....</b>	<b>70</b>
<b>1.2.3 Procedimiento para efectuar el reclutamiento de personas.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2.3.1 Planeación del talento humano.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2.3.2 Fuentes de Reclutamiento.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2.3.2.1 Reclutamiento Interno.....</b>	<b>72</b>

1.2.3.2.2	Reclutamiento Externo.....	73
<b>2.</b>	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>76</b>
<b>2.1</b>	<b>SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>76</b>
<b>2.2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>76</b>
2.2.1	Normas.....	77
2.2.2	Proceso de selección.....	78
2.2.2.1	Recepción de las hojas de vida en el departamento de Talento Humano.....	78
2.2.2.2	Análisis de las hojas de vida.....	78
2.2.2.3	Aplicación de pruebas de idoneidad.....	79
2.2.2.4	Entrevista de clasificación.....	80
2.2.2.4.1	Preparación del entrevistador.....	81
2.2.2.4.1.1	Factores a indagar en la entrevista.....	82
2.2.2.4.2	Creación de un ambiente de confianza.....	83
2.2.2.4.3	Intercambio de información.....	84
2.2.2.4.4	Terminación.....	85
2.2.2.4.5	Evaluación.....	88
2.2.2.5	Examen médico.....	88
2.2.2.6	Decisión de contratación.....	89
<b>3.</b>	<b>ROTACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>91</b>
<b>3.1</b>	<b>SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>91</b>
<b>3.2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>91</b>
3.2.1	Procedimiento de Implementación.....	91
3.2.2	Análisis de resultados.....	93
<b>4.</b>	<b>AUSENTISMO.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1</b>	<b>SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>97</b>
<b>4.2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>97</b>
4.2.1	Procedimiento de implementación.....	98
4.2.2	Análisis de resultados.....	100

<b>5. PERIODO DE APRENDIZAJE</b> .....	<b>102</b>
<b>5.1 SITUACIÓN INICIAL</b> .....	<b>102</b>
<b>5.2 SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>103</b>
5.2.1 Procedimiento período de aprendizaje.....	104
<b>6. ENGANCHE</b> .....	<b>107</b>
<b>6.1 DOCUMENTOS REQUERIDOS A LA PERSONA</b> .....	<b>107</b>
6.1.1 Hombres.....	107
6.1.2 Mujeres.....	108
<b>7. CONTRATACIÓN</b> .....	<b>108</b>
<b>7.1 SITUACIÓN INICIAL</b> .....	<b>108</b>
7.1.1 Procedimiento.....	109
7.1.1.1 Formalización del Contrato Laboral.....	109
7.1.1.2 Tramite de afiliaciones y demás documentos que elabora COOMULDESA LTDA.....	109
7.1.2 Fólder del Empleado.....	110
<b>8. PERIODO DE PRUEBA</b> .....	<b>111</b>
<b>8.1 SITUACIÓN INICIAL</b> .....	<b>111</b>
<b>8.2 SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>111</b>
8.2.1 Procedimiento período de prueba.....	112
8.2.1.1 Normas.....	112
8.2.1.2 Procedimiento de implementación.....	112
8.2.1.2.1 Nivel Operativo.....	113
8.2.1.2.2 Nivel Ejecutivo.....	114
<b>9. INTEGRACIÓN Y ENTREGA FORMAL DEL CARGO A DESEMPEÑAR</b> .....	<b>117</b>
<b>9.1 SITUACIÓN INICIAL</b> .....	<b>117</b>
<b>9.2 SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>117</b>

9.2.1	Políticas.....	118
9.2.2	Procedimiento.....	118
<b>10.</b>	<b>TRÁMITE Y POSESIÓN DE LOS ADMINISTRADORES Y REPRESENTANTES LEGALES DE COOMULDESA LTDA.....</b>	<b>119</b>
<b>10.1</b>	<b>QUIENES DEBEN POSESIONARSE.....</b>	<b>119</b>
<b>10.2</b>	<b>DOCUMENTACIÓN.....</b>	<b>119</b>
<b>10.3</b>	<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>10.4</b>	<b>RENUNCIA.....</b>	<b>122</b>
<b>10.5</b>	<b>SOLICITUD DE CERTIFICADOS DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL.....</b>	<b>122</b>
	<b>CAPITULO VIII. ETAPA DE APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>123</b>
<b>1.</b>	<b>REDISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA DE COOMULDESA LTDA.....</b>	<b>123</b>
<b>1.1</b>	<b>SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>123</b>
<b>1.2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>124</b>
<b>2.</b>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>131</b>
<b>2.1</b>	<b>SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>131</b>
<b>2.2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>131</b>
2.2.1	Procedimiento.....	132
2.2.1.1	Evaluación de desempeño dirigida al personal ejecutivo.....	132
2.2.1.2	Evaluación del desempeño dirigida al personal operativo.....	133
2.2.1.3	Entrevista de análisis de desempeño.....	135
2.2.1.4	Frecuencia.....	136
2.2.2	Parámetros y factores de evaluación de desempeño.....	138
2.2.2.1	Factores de evaluación personal ejecutivo.....	139
2.2.2.2	Factores de evaluación personal operativo.....	139

2.2.3	Herramienta informática para el desarrollo del programa de evaluación de desempeño.....	140
2.2.4	Resultados de la evaluación de desempeño del personal de COOMULDESA LTDA.....	153
2.2.4.1	Resultado general por factores.....	153
2.2.4.2	Resultado de la evaluación de desempeño.....	155

## **CAPITULO IX. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....159**

<b>1.</b>	<b>COMPENSACIÓN.....</b>	<b>159</b>
<b>1.1</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN.....</b>	<b>159</b>
1.1.1	Compensación financiera.....	160
1.1.1.1	Remuneración directa.....	161
1.1.1.2	Remuneración indirecta.....	161
1.1.1.2.1	Plan de beneficios y servicios sociales.....	165
1.1.1.2.1.1	Beneficios legales.....	165
1.1.1.2.1.2	Beneficios voluntarios.....	166
1.1.2	Compensación no financiera.....	180
1.1.2.1	Estudio del clima organizacional en COOMULDESA LTDA.....	180
1.1.2.1.1	Tipo de estudio.....	180
1.1.2.1.2	Universo y muestra.....	180
1.1.2.1.3	Variables de estudio.....	182
1.1.2.1.4	Instrumentos para la recolección de la información.....	183
1.1.2.1.5	Análisis y evaluación de los resultados.....	183
1.1.2.1.5.1	Resultado general del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA.....	185
1.1.2.1.5.2	Resultado del clima organizacional por tipo de Agencia.....	197
1.1.2.1.5.2.1	Dirección General.....	197
1.1.2.1.5.2.2	Agencias tipo I.....	200
1.1.2.1.5.2.3	Agencias tipo II.....	203

1.1.2.1.5.2.4	Agencias tipo III.....	206
1.1.2.1.5.3	Análisis y evaluación de las variables.....	209
1.1.2.1.5.3.1	Variable claridad organizacional.....	210
1.1.2.1.5.3.2	Variable comunicación.....	211
1.1.2.1.5.3.3	Variable condiciones de trabajo.....	214
1.1.2.1.5.3.4	Variable motivación.....	216
1.1.2.1.5.3.5	Variable normas.....	218
1.1.2.1.5.3.6	Variable trabajo en equipo.....	220
1.1.2.1.5.3.7	Variable relaciones interpersonales.....	221
1.1.2.1.5.3.8	Variable responsabilidad.....	223
1.1.2.2	Incentivos no financieros.....	225
1.1.2.3	Seguridad de permanencia en el empleo.....	232
<b>2.</b>	<b>SALUD OCUPACIONAL.....</b>	<b>233</b>
<b>2.1</b>	<b>DIAGNOSTICO SOBRE SALUD OCUPACIONAL EN COOMULDESA LTDA.....</b>	<b>233</b>
<b>CAPITULO X.</b>	<b>ETAPA DE DESARROLLO DE PERSONAL.....</b>	<b>237</b>
<b>1.</b>	<b>MOVIMIENTO DE PERSONAL.....</b>	<b>237</b>
<b>1.1</b>	<b>TRASLADOS DE PERSONAL.....</b>	<b>237</b>
1.1.1	Normas.....	237
<b>1.2</b>	<b>REEMPLAZO EN CARGOS DE SUPERIOR CATEGORÍA.....</b>	<b>238</b>
<b>1.3</b>	<b>PLAN DE CARRERA.....</b>	<b>239</b>
1.3.1	Objetivo.....	239
1.3.2	Proceso de selección del funcionario a promover a un cargo de mayor jerarquía...239	239
1.3.2.1	Apertura de la búsqueda.....	239
1.3.2.2	Perfil.....	240
1.3.2.3	Nominación de candidatos.....	240
1.3.2.4	Evaluación.....	240

1.3.2.5	Toma de decisión.....	240
<b>CAPITULO XI. ETAPA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO.....</b>		<b>242</b>
<b>1. MÉTODO ADOPTADO PARA EL CONTROL DEL TALENTO HUMANO.....</b>		<b>242</b>
1.1	SITUACIÓN INICIAL.....	242
1.2	SITUACIÓN ACTUAL.....	242
<b>2. SANCIONES DISCIPLINARIAS.....</b>		<b>245</b>
2.1	OBJETIVO.....	245
2.2	ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS.....	245
2.2.1	Faltas leves y sus correspondientes sanciones.....	245
2.2.2	Faltas graves y sus correspondientes sanciones.....	246
2.3	PROCEDIMIENTO DE COMPROBACIÓN DE FALTAS GRAVES Y FORMA DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.....	247
<b>3. TERMINACIÓN DEL CONTRATO LABORAL.....</b>		<b>248</b>
3.1	TRAMITES.....	248
3.2	INDEMNIZACIONES.....	250
<b>CAPITULO XII. CONCLUSIONES.....</b>		<b>251</b>
<b>CAPITULO XIII. TABLA DE LOGROS.....</b>		<b>255</b>
<b>CAPITULO XIV. RECOMENDACIONES.....</b>		<b>258</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>262</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>263</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Listado de amenazas y oportunidades de COOMULDESA LTDA.....	41
Tabla 2. Escala de valoración amenazas y oportunidades.....	43
Tabla 3. Clasificación de los factores externos en función del talento humano.....	43
Tabla 4. Matriz de evaluación externa.....	44
Tabla 5. Factores externos de alto impacto negativo.....	45
Tabla 6. Factores externos de alto impacto positivo.....	46
Tabla 7. Listado debilidades y fortalezas de COOMULDESA LTDA.....	50
Tabla 8. Escala de valoración debilidades y fortalezas.....	52
Tabla 9. Clasificación de los factores internos en función del talento humano.....	52
Tabla 10. Matriz de evaluación interna.....	53
Tabla 11. Factores internos de alto impacto negativo.....	54
Tabla 12. Factores internos de alto impacto positivo.....	56
Tabla 13. Matriz DOFA.....	59
Tabla 14. Formato de calificación en la entrevista.....	87
Tabla 15. Rango para ponderación de la evaluación de desempeño.....	139
Tabla 16. Rango para ponderación de factores.....	140
Tabla 17. Evaluado vs evaluadores.....	141
Tabla 18. Resultado de los factores de la evaluación de desempeño del personal ejecutivo.....	154
Tabla 19. Resultado de los factores de la evaluación de desempeño del personal operativo.....	155
Tabla 20. Resultado de la evaluación de desempeño del personal ejecutivo de COOMULDESA LTDA.....	156
Tabla 21. Resultado de la evaluación de desempeño del personal operativo de COOMULDESA LTDA.....	157
Tabla 22. Muestra del estudio.....	182
Tabla 23. Ponderación de la escala de Likert.....	184
Tabla 24. Clasificación de la escala de Likert.....	184
Tabla 25. Matriz de competencias.....	314

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultado general del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA.....	185
Gráfica 2. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA.....	186
Gráfica 3. Resultado general variable claridad organizacional.....	188
Gráfica 4. Resultado general variable comunicación.....	189
Gráfica 5. Resultado general variable condiciones de trabajo.....	190
Gráfica 6. Resultado general variable motivación.....	192
Gráfica 7. Resultado general variable normas.....	193
Gráfica 8. Resultado general variable trabajo en equipo.....	194
Gráfica 9. Resultado general variable relaciones interpersonales.....	195
Gráfica 10. Resultado general variable responsabilidad.....	196
Gráfica 11. Resultado general del estudio de clima organizacional en la dirección general de COOMULDESA LTDA.....	197
Gráfica 12. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en la dirección general de COOMULDESA LTDA.....	198
Gráfica 13. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo I de COOMULDESA LTDA.....	200
Gráfica 14. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo I de COOMULDESA LTDA.....	201
Gráfica 15. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo II de COOMULDESA LTDA.....	203
Gráfica 16. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo II de COOMULDESA LTDA.....	204
Gráfica 17. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo III de COOMULDESA LTDA.....	207
Gráfica 18. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo III de COOMULDESA LTDA.....	208
Gráfica 19. Resultado de la variable claridad organizacional.....	211

Gráfica 20. Resultado de la variable comunicación.....	213
Gráfica 21. Resultado de la variable condiciones de trabajo.....	215
Gráfica 22. Resultado de la variable motivación.....	218
Gráfica 23. Resultado de la variable normas.....	219
Gráfica 24. Resultado de la variable trabajo en equipo.....	221
Gráfica 25. Resultado de la variable relaciones interpersonales.....	222
Gráfica 26. Resultado de la variable responsabilidad.....	224

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema general del Sistema de Gestión del Talento Humano.....	66
Figura 2. Consulta de candidatos a seleccionar para ocupar vacantes.....	69
Figura 3. Esquema general del proceso de reclutamiento que se practica en COOMULDESA LTDA.....	75
Figura 4. Esquema general del proceso de selección de personal que se practica en COOMULDESA LTDA.....	90
Figura 5. Cálculo del índice de rotación de personal.....	92
Figura 6. Resultados del índice de rotación para el primer semestre del 2006.....	93
Figura 7. Representación grafica del índice de rotación de personal para el primer semestre del 2006.....	96
Figura 8. Cálculo de las horas – hombre perdidas quincenalmente.....	99
Figura 9. Índice de ausentismo.....	99
Figura 10. Esquema general del período de aprendizaje.....	106
Figura 11. Esquema período de prueba.....	116
Figura 12. Esquema evaluación de desempeño personal ejecutivo.....	137
Figura 13. Esquema evaluación de desempeño personal operativo.....	138
Figura 14. Icono de los documentos en Excel de los evaluadores.....	146
Figura 15. Evaluación de de desempeño por evaluador.....	147
Figura 16. Evaluación de desempeño para evaluado (Parte superior en la hoja de cálculo denominada Resultado evaluación).....	148
Figura 17. Evaluación de desempeño para evaluado (Parte inferior en la hoja de cálculo denomina Resultado evaluación).....	149
Figura 18. Evaluación de desempeño para evaluado (Hoja de cálculo denominada Sugerencias de capacitación).....	149
Figura 19. Resultados de los factores por grupo.....	151
Figura 20. Resultado general de la evaluación de desempeño por grupo.....	152
Figura 21. Gráfico resultado general de la evaluación de desempeño por grupo.....	152
Figura 22. Clasificación de la compensación financiera en COOMULDESA LTDA.....	160
Figura 23. Cálculo del índice de clima organizacional.....	225
Figura 24. Base de datos funcionarios de COOMULDESA LTDA (Parte derecha).....	243
Figura 25. Base de datos funcionarios de COOMULDESA LTDA (Parte izquierda).....	243

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Solicitud de personal.....	263
Anexo 2. Prueba de conocimiento.....	264
Anexo 3. Modelo Entrevista.....	266
Anexo 4. Ficha Profesiográfica.....	270
Anexo 5. Lista de verificación post-entrevista.....	271
Anexo 6. Formato de Verificación de Referencias.....	272
Anexo 7. Formato de Evaluación del Aspirante.....	273
Anexo 8. Planilla de entrada y salida de personal.....	274
Anexo 9. Manual de Inducción para nuevo empleado de COOMULDESA LTDA.....	275
Anexo 10. Evaluación del programa de inducción.....	288
Anexo 11. Inventario de materiales entregados al funcionario.....	291
Anexo 12. Formulario de análisis de cargos.....	294
Anexo 13. Evaluación de desempeño personal ejecutivo.....	298
Anexo 14. Evaluación de desempeño personal operativo.....	300
Anexo 15. Estudio explorativo del clima organizacional.....	302
Anexo 16. Encuesta sobre motivaciones del trabajador.....	303
Anexo 17. Sistema de evaluación por competencias.....	305
Anexo 18. Ficha de información de empleados.....	318

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, que actúe coordinadamente y aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Actualmente toda empresa debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a la misma meta. Los esfuerzos de cada persona deben encajar entre sí en forma de producir un todo continuo, sin fricción, sin duplicación innecesaria del esfuerzo.

Las actividades orientadas a lograr ese equipo de trabajo, a proveer de Talento Humano a la empresa, son fundamentales. Sin las personas adecuadas para la realización de cada función y tarea, difícilmente se logrará el futuro deseado, ni mejorará su competitividad y productividad.

El presente estudio nació de la necesidad de mejorar los procesos que hacen parte de la gestión del Talento Humano, toda vez que los existentes mostraban poca efectividad, muchos eran inadecuados e inaplicables, impidiendo mantener dichos procesos al ritmo de los rápidos cambios que se están dando presentemente en las organizaciones.

En aras de cubrir dicha necesidad, el objetivo principal de este estudio es el de diseñar, proponer e implementar procesos encaminados al mejoramiento de la gestión del Talento Humano aplicada en COOMULDESA LTDA, procurando el desarrollo integral del personal que la conforma.

## **CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA“, cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual, junto con la Gerencia General se encarga de dirigir y coordinar todo el proceso de gestión del Talento Humano, tanto de la Dirección General de la Cooperativa, como de las Agencias que la conforman, caracterizándose por ser un sistema administrativo autoritario centralizado por completo en el nivel superior de la Cooperativa, donde el Gerente General esta al tanto de todo lo que ocurre con el personal y toma las decisiones finales.

COOMULDESA LTDA hasta el momento ha administrado el Talento Humano basado principalmente en procedimientos empíricos, los cuales hasta el momento han sido adecuados para lograr mantener al personal en la empresa; pero aunque la Cooperativa posee un método definido para gestionar su personal, dicho método posee algunas falencias; posee procesos incompletos los cuales deben rediseñarse y actualizarse, y le falta mejorar e implementar algunos con los que no cuenta.

Los siguientes son los principales problemas a ser abordados en el presente proyecto:

- Se deben fortalecer las fuentes de reclutamiento de personal, pues la Cooperativa no tiene definido los mercados donde entrará a buscar personal en caso de necesitarlo, y sólo se basa en una sola fuente para buscar candidatos para laborar en le empresa.
- No existe un proceso de selección formal y el actual es irregular y se basa principalmente en criterios subjetivos.
- No se inquieta por indagar sobre el clima laboral y el grado de motivación de sus empleados, preocupándose más por los resultados obtenidos de su actividad

empresarial, sin tener muy en cuenta la base con la cual logran esos resultados.

- Tampoco cuenta con un programa de evaluación del desempeño, necesario para estimar el rendimiento global de sus empleados.
- No existe un plan de carrera claro y definido para los funcionarios de la empresa.

En resumen, la Cooperativa presenta falencias en cuanto al sistema de gestión del Talento Humano, las cuales conllevan a que se pueda tomar decisiones no muy acertadas; por lo tanto, éste sistema de gestión debe actualizarse y optimizarse con el fin de lograr contar con una fuerza laboral muy competitiva. Por otra parte, no existe documentación alguna del procedimiento de gestión del Talento Humano que actualmente se sigue en la Cooperativa y por consiguiente no se logra contar con una guía que le sirva como herramienta fundamental al ejecutivo encargado de esta labor (administración del Talento Humano) para la toma de decisiones.

Se debe tener presente que la gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, algunas de ellas son: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada, y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la Cooperativa como es el servicio al cliente, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea; lo ideal sería que COOMULDESA LTDA también aplicara todas estas medidas en forma simultánea, condición que en la actualidad no se está cumpliendo.

Por tal razón, lo que se pretende realizar en la Cooperativa, es diseñar y poner en marcha la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano el cual se caracterice por ser un sistema de gestión ágil, consultivo, democrático y participativo.

Además teniendo en cuenta el cambio de la plataforma tecnológica que se está llevando a cabo en la Cooperativa, la cual se caracteriza principalmente por lograr la automatización casi en un 100% de todos los procesos operativos que se realizan en la empresa, se

tendrá que rediseñar la estructura orgánica de la misma, definiendo el perfil de los cargos buscando que el personal sea más comercial que operativo, y así se dedique a laborar plenamente en función de la actividad principal de la Cooperativa: colocar y captar recursos de los asociados.

Al indagar sobre el estado actual de la Cooperativa en lo que concierne al proceso de gestión del Talento Humano que se viene efectuando, se puede predecir que de seguir implementándolo tal cual se ha realizado hasta el momento, se podrá llegar en un futuro no muy lejano a contar con trabajadores que no se sientan parte de la empresa, desmotivados, se establezca un clima organizacional pesado donde la comunicación y el trato entre las personas sea mínimo, se genere desconfianza entre los cargos de más alto nivel y los cargos inferiores, que el personal no se encuentre lo suficientemente capacitado para desarrollar las labores encomendadas y no se logre obtener del trabajador lo esperado por la Cooperativa, ya que el perfil del empleado que necesitará COOMULDESA LTDA, será el de trabajador polivalente, el cual se encuentre en capacidad de realizar diversas labores en el momento que se requiera.

Asimismo, es posible que al seguir aplicando un procedimiento el cual no este lo suficientemente completo para administrar el Talento Humano, se pueda desaprovechar grandes oportunidades que ofrece frecuentemente el mercado y por ende la Cooperativa se quede atrás de las demás que sí están administrando eficientemente su capital humano, sacándole un máximo provecho a las ventajas de contar con personal competitivo y una excelente cultura organizacional.

## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA”, describiendo cada proceso que lo conforma, desde la etapa de reclutamiento de personal hasta la terminación del contrato laboral.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y analizar los procesos y procedimientos que forman parte de la gestión del Talento Humano que se viene aplicando en COOMULDESA LTDA, determinando la efectividad de los mismos.
- Poner en marcha la estandarización del Sistema de Gestión del Talento Humano, describiendo y documentando todos los procesos que lo conforman, de tal manera que se incentive en la Cooperativa, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de las personas y el logro de los objetivos individuales y organizacionales.
- Formular y poner en práctica la utilización de índices, de tal forma que se permita medir la rotación de personal y el ausentismo que se presenta en la empresa.
- Rediseñar el manual de funciones y responsabilidades de los diferentes cargos que conforman la empresa.
- Diseñar e implementar instrumentos de medición y análisis del clima organizacional al interior de la Cooperativa.
- Diseñar un programa de motivación de personal, de tal forma que mediante la implementación del mismo se logre elevar la moral de la fuerza laboral, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fortalecer y complementar el programa de Salud Ocupacional que se viene desarrollando en COOMULDESA LTDA.
- Diseñar y proponer la implementación de un programa de evaluación de desempeño, que logre determinar niveles realistas del desempeño de los trabajadores y así poder mantener personal calificado para realizar las funciones encomendadas por la empresa.

### **3. ALCANCE DEL TRABAJO**

El presente proyecto busca identificar, analizar, mejorar y complementar todos los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia "COOMULDESA LTDA".

Como resultado, se formulará e implementará, un Sistema de Gestión del Talento Humano que describa y cumpla a cabalidad todos los pasos que se deben llevar a cabo desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta la finalización del contrato laboral.

El Sistema de Gestión del Talento Humano se implementará en la Dirección General de COOMULDESA LTDA ya que allí es donde se coordina y dirige todos los aspectos referentes al Talento Humano de la empresa en general, incluyendo sus Agencias.

### **4. JUSTIFICACIÓN**

Lograr una adecuada gestión del Talento Humano, se ha convertido para COOMULDESA LTDA en uno de sus puntos claves para cumplir con las metas propuestas, ya que al funcionar correctamente este sistema, se aumentarán las posibilidades para lograr que los empleados se comprometan con los objetivos a largo plazo de la Cooperativa, permitiendo que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados; tal es la importancia del tema en cuestión, que se ha convertido en un requerimiento para toda empresa, implementar un apropiado Sistema de Gestión del Talento Humano.

Es por eso que COOMULDESA LTDA por ser una empresa grande, fuerte y sólida necesita implementar un correcto Sistema de Gestión del Talento Humano, de manera que no se quede anclada en el pasado, y más interesada en su historial y su "buena fama" que en el futuro. Lo que busca la Cooperativa es poder competir con imaginación y variedad de ideas, explorando talento y contando con personas que analicen nuevas maneras de hacer negocio, competente, que se sienta parte de la empresa y por ende labore en función de ella; razón por la cual, este proyecto está contemplado en el "Plan

Estratégico de Desarrollo 2005 – 2009” de la Cooperativa.

Además es una necesidad imperativa para poder más adelante, COOMULDESA LTDA, implementar un Sistema de Gestión de Calidad, cumpliendo todos los requisitos exigidos al contar con el apoyo del personal en aras de conseguir bienestar tanto individual como corporativo.

Mejorar e implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA, también se convierte en un reto y a la vez una satisfacción para el estudiante en practica, ya que le permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera como estudiante, adquirir experiencia en el campo laboral y a la vez realizarse una autoevaluación la cual le indique que tan preparado se encuentra para inferir en el ámbito empresarial.

**CAPITULO II. GENERALIDADES SOBRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA  
“COOMULDESA LTDA”**

**1. RESEÑA HISTÓRICA DE “COOMULDESA LTDA”<sup>1</sup>**

Entre las décadas de los 50 y 60, se originó en la diócesis de Socorro y San Gil un movimiento de asociación gremial promovido por la acción pastoral de la iglesia, obteniendo como resultado la creación del primer sindicato de agricultores Galaneros, con el objeto de liberarse de los especuladores y usureros que compraban el tabaco y demás productos agrícolas a precios amañados en beneficio personal. Dentro de las acciones específicas del famoso Sindicato, se creó una tienda de víveres que infortunadamente no duró mucho tiempo debido a la falta de capital de trabajo y el apoyo necesario de parte de sus afiliados, promovidos y asesorados por el párroco de ese entonces, José Antonio Bustamante (q.e.p.d.) y el Padre José de Jesús Pimiento, hoy obispo encargado de la diócesis de Socorro y San Gil, según palabras textuales del asociado Antonio Vicente Carreño, afiliado al fracasado sindicato y empleado de la tienda de víveres de consumo.

Ahora bien, como todo tiene su comienzo y la esperanza vence lo que la dicha no alcanza, después de adelantar algunos estudios especializados en Cooperativismo, en Europa el reverendo padre Marco Fidel Reyes Afanador (q.e.p.d.) en su condición de director del secretariado de la Acción Católica de la Diócesis de Socorro y San Gil, en su momento, llegó a Galán convencido de las extraordinarias bondades del sistema cooperativo, consagrado y apasionado de tiempo completo a esta labor, encontrando algún terreno abonado como consecuencia del fallido intento del desaparecido sindicato, que sirvió como antesala para concientizar y promover la creación de lo que se llamó por primera vez Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, que hoy con orgullo y satisfacción se denomina Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA”, después de más de cinco reformas estatutarias que

---

<sup>1</sup> Departamento de Organización y Métodos COOMULDESA LTDA, Febrero de 2006.

han modificado de manera dinámica su razón social de acuerdo con las necesidades, acordes con las disposiciones gubernamentales.

Como toda obra importante y valiosa en el pasado, en el presente y el futuro, antes del momento de la verdad que dio origen a la fundación de COOMULDESA LTDA, de manera preliminar se realizaron diversas reuniones, conferencias, talleres, seminarios de concientización, difusión de la idea y capacitación sobre las bondades de la filosofía y la práctica del Cooperativismo como instrumento de un cambio social, equidad, solidaridad, justicia y bienestar para todos, cuyo promotor y cabeza visible de esta gran labor, se atribuye a quien en vida cariñosamente se llamo el padre marfil, con el apoyo y colaboración de los párrocos de esa época, particularmente los sacerdotes Bustamante y Pimiento.

En estas especiales circunstancias, después de un proceso significativo de orden promocional, se llevó a feliz término el sueño Marfiliano y Galanero, cuya obra quedó plasmada en la fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, hoy COOMULDESA LTDA, el día 29 de junio de 1962, con 34 asociados que firmaron el acta de constitución, quienes a su vez lograron reunir un capital inicial de quinientos diez pesos (\$510.00) y fue reconocida por el Gobierno Nacional, según personería Jurídica N° 00238 de Febrero 11 de 1963, cuyos archivos reposan en la Notaría Única del Municipio de Galán con el nombramiento del primer Consejo de Administración provisional integrado por León Gamarra en su condición de primer gerente, José del Carmen Marques como suplente, Pedro Plata Morales como auditor, con la suplencia de Luciano Díaz y en la Tesorería fue nombrada Carlina Meneses con la suplencia de Rafael Afanador Ardila.

La historia nos cuenta que durante varios años, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, hoy COOMULDESA LTDA, inició operaciones, en el despacho parroquial con una mesa y una silla prestada y con la buena voluntad de la secretaría del despacho y personas que de manera gratuita estaban en condiciones de prestar el servicio al pequeño grupo de asociados vinculados a la entidad, con todas las limitaciones que representaba su comienzo.

No obstante, sus antiguos pioneros y actuales protagonistas han logrado situarla entre

una de las mejores entidades de su género en el país. Su sólida imagen, su solvencia económica y su respeto por la filosofía y principios Cooperativos la identifican como valuarte del cooperativismo regional Santandereano. Su eficacia en la prestación de los servicios de AHORRO Y CRÉDITO a las clases menos favorecidas, en las provincias COMUNERA, GUANENTINA, y de SOTO la caracterizan como una de las pocas cooperativas que han permanecido fieles al pensamiento solidario, manteniendo sus objetivos y ante todo su progresivo y planificado crecimiento.

## 2. VISIÓN<sup>2</sup>

“Nuestra experiencia unida a su confianza, nos ubica como la Cooperativa líder de la región, con el mejor balance social”.

## 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <sup>2</sup>

- **Financiero:** Implementar las mejores prácticas y disciplinas financieras para ser la Cooperativa modelo WOCCU, para lograr una gestión efectiva de los recursos.
- **Comercial:** Asegurar la fidelización y crecimiento de nuestros asociados identificando sus necesidades y adecuando el portafolio de servicios.
- **Social:** Lograr el cumplimiento del balance social como un claro beneficio para las comunidades donde hacemos presencia, principalmente en la población menos favorecida.
- **Político:** Ejercer las practicas de buen gobierno como garantía de un manejo responsable y transparente de los bienes de los asociados depositados en la institución.
- **Técnico - Tecnológico:** Implementar la plataforma tecnológica que nos permita la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

---

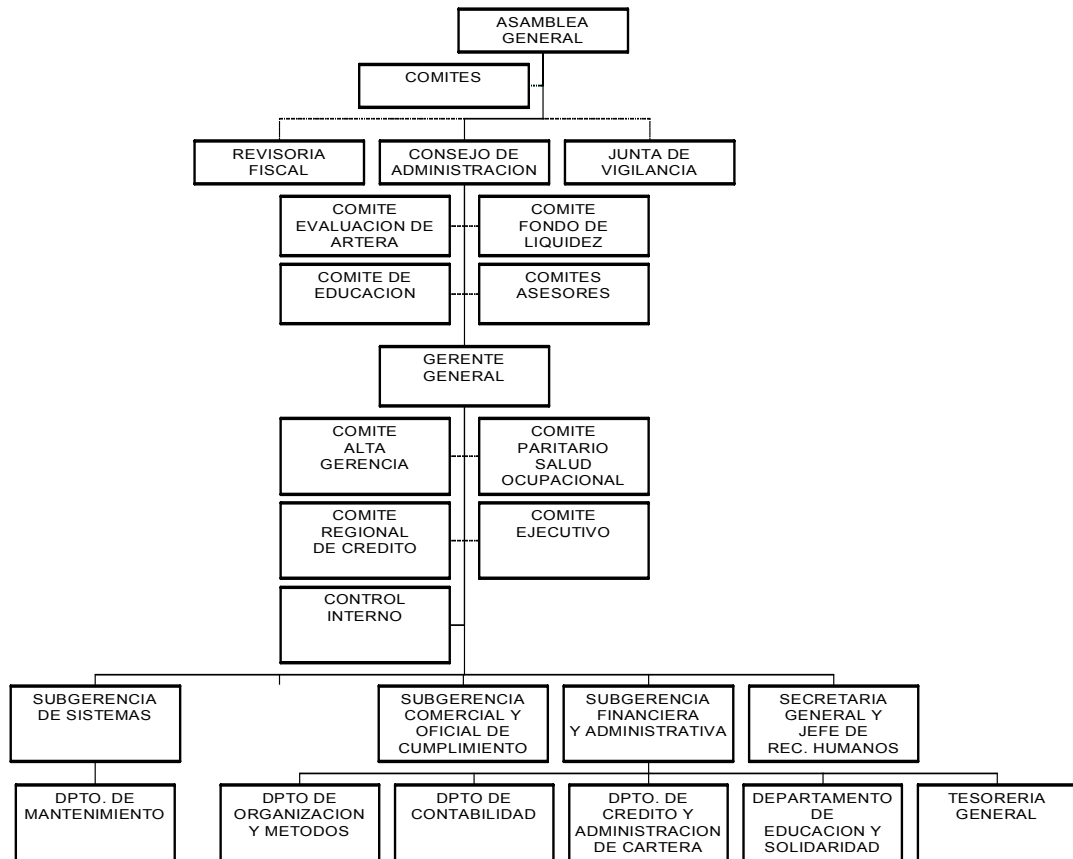
<sup>2</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2009

- **Administrativo y de Gestión Humana:** Implementar el sistema de Gestión Humana como herramienta de apalancamiento del compromiso y mejores desempeños del Talento Humano.

#### 4. MISIÓN<sup>3</sup>

“Movilizamos el ahorro, para atender sus necesidades de crédito, en procura del mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo integral de nuestra región”.

#### 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>4</sup>



<sup>3</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2009

<sup>4</sup> Departamento de Organización y Métodos COOMULDESA LTDA, Febrero de 2006.

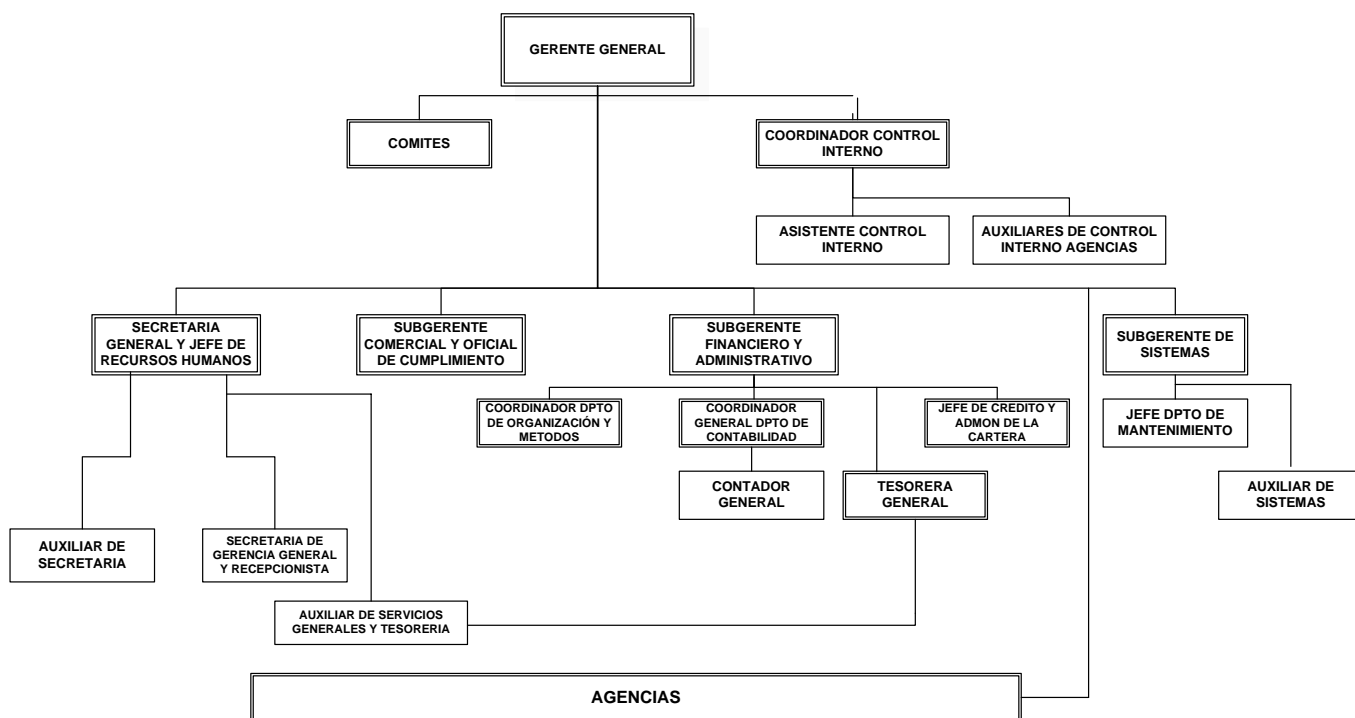
## 5.1 CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA”, actualmente está compuesta por la Dirección General ubicada en el municipio del Socorro y 14 Agencias que en armonía con los estatutos, cubren todo el departamento de Santander y ha iniciado su intervención en el departamento de Boyacá.

COOMULDESA LTDA cuenta con un total de 118 funcionarios a nivel general, de los cuales 25 pertenecen a la Dirección General y los 93 restantes a las Agencias que conforman la empresa<sup>5</sup>.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Dirección General y de sus respectivas Agencias.

### 5.1.1 Organigrama Dirección General de COOMULDESA LTDA



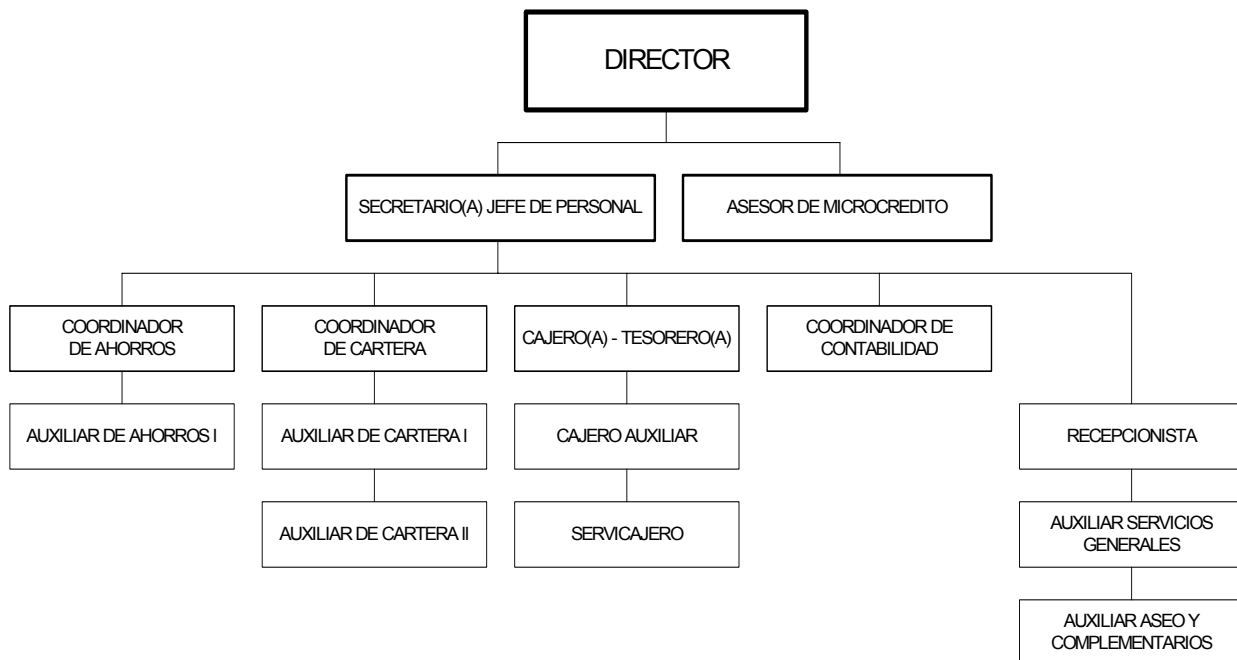
<sup>5</sup> Departamento de Organización y Métodos COOMULDESA LTDA, Marzo del 2006

Las agencias que conforman la empresa se encuentran clasificadas de acuerdo a diversos factores, de los cuales principalmente se tiene en cuenta el volumen de operaciones que se realizan en la agencia, el número de asociados que posee, el número de funcionarios que labora en ella y la cantidad de cartera y ahorros que esta posee; se clasifican en Agencias tipo I, Agencias tipo II y Agencias tipo III.

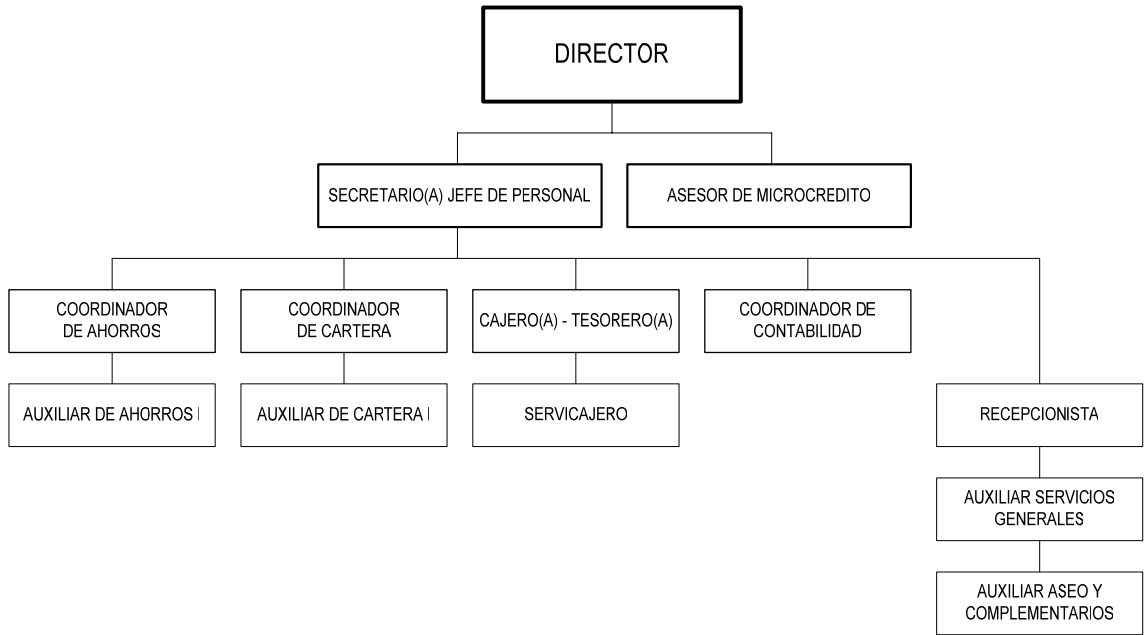
A continuación se presenta su clasificación, con su respectiva estructura organizacional (Las Agencias aunque pertenezcan al mismo tipo de clasificación, cada una tiene su respectiva estructura organizacional, y el número de cargos puede variar de una Agencia a otra, por tal razón se presenta la estructura organizacional de algunas Agencias por separado):

**AGENCIAS TIPO I:** En este grupo se encuentran las Agencias de Socorro, San Gil y Bucaramanga.

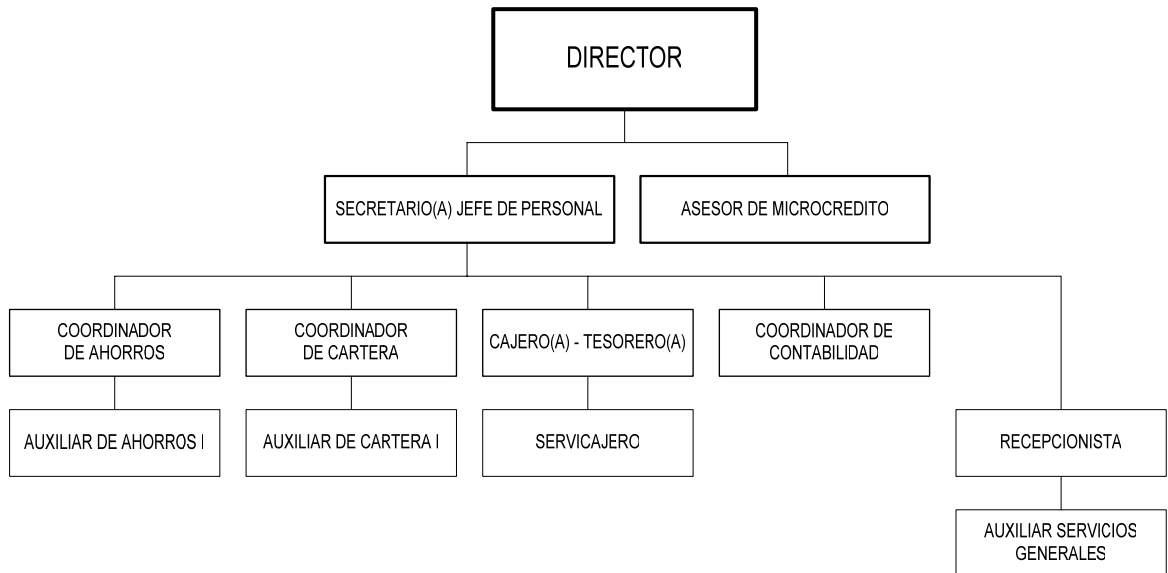
- **Organigrama Agencia Socorro**



- **Organigrama Agencia San Gil**

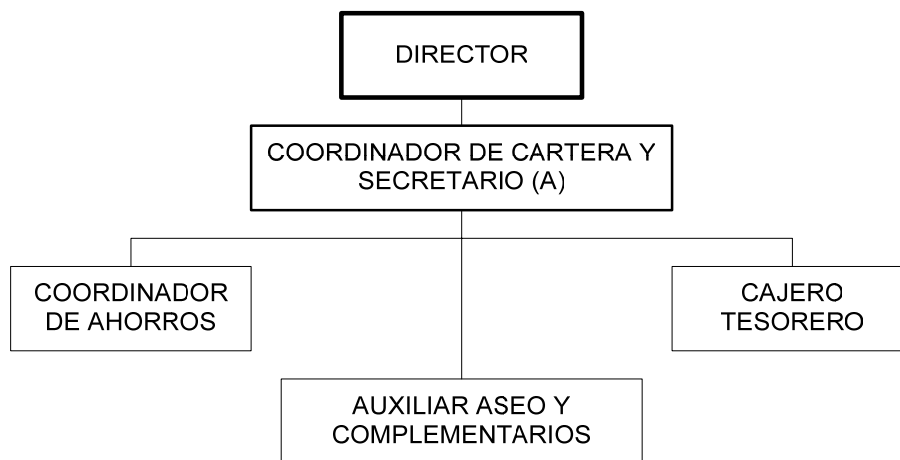


- **Organigrama Agencia Bucaramanga**

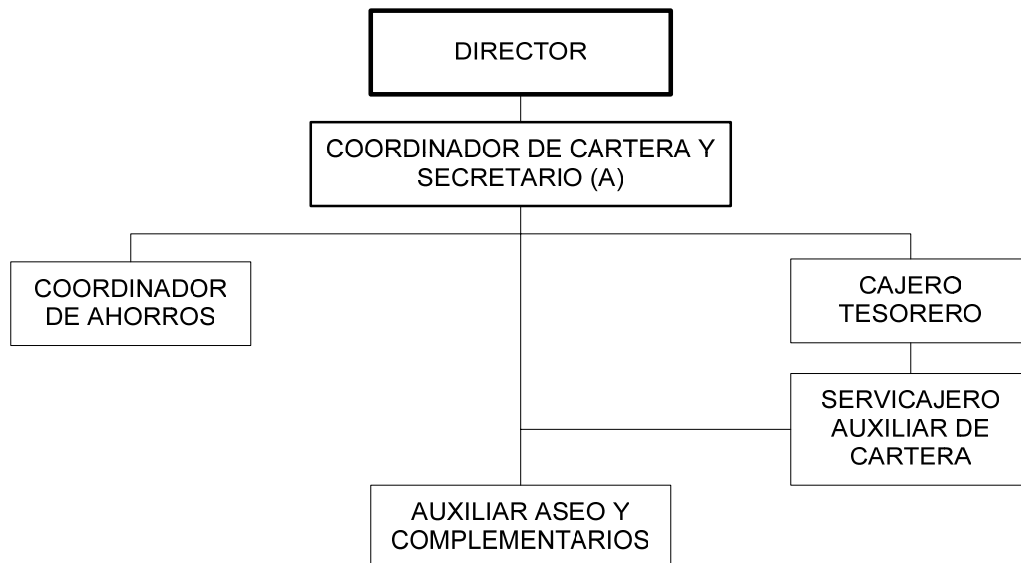


**AGENCIAS TIPO II:** Conformada por las Agencias de Oiba, Charalá, Contratación, Curití, Simacota, Galán, Ocamonte y Monquirá.

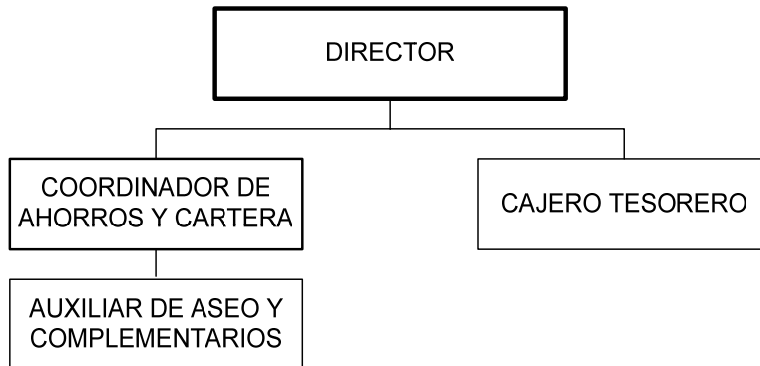
- **Organigrama Agencias de Charalá, Simacota, Contratación, Ocamonte**



- **Organigrama Agencia Oiba**

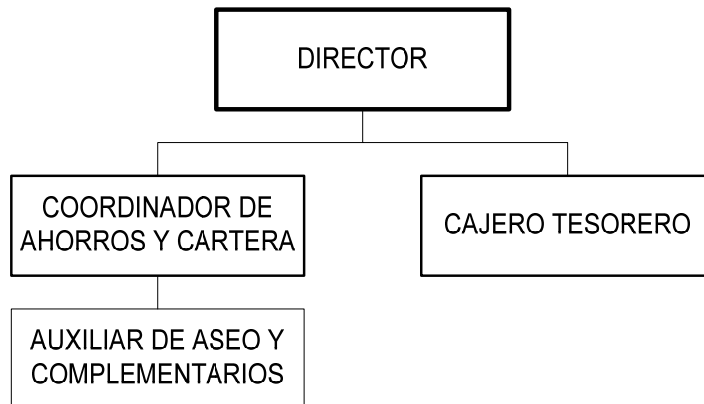


- **Organigrama Agencias de Galán, Curití, Monquirá**

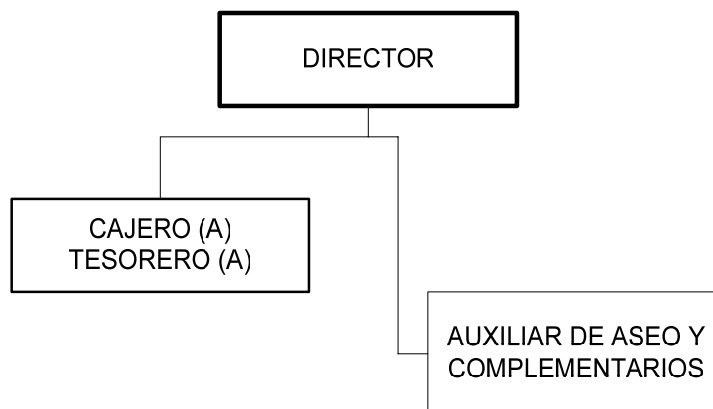


**AGENCIAS TIPO III:** Conformada por las Agencias de Hato, Aratocha y Chima.

- **Organigrama Agencia Aratocha**



- **Organigrama Agencia de Chima y Hato**



## 6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Las Agencias que tiene la empresa, se encuentran ubicadas en las provincias Guanentina, Comunera y de Soto en la capital del departamento de Santander; y actualmente ha iniciado su intervención en el departamento de Boyacá ubicando una Agencia en el municipio de Moniquirá. El centro de operación general está en el Socorro, allí funciona la Gerencia General con sus departamentos especializados.

Los clientes de la Cooperativa son representados por los 26.526<sup>6</sup> asociados vinculados, hombres y mujeres de todas las edades y estratos sociales, clasificados en menores de 14 años y los asociados mayores de edad que son quienes superan el límite de los 14 años, clasificación establecida en la legislación cooperativa del país.

El portafolio de servicios de la Cooperativa se encuentra distribuido así:

En ahorros, COOMULDESA LTDA ofrece diversos productos como la cuenta COOMULTIDIARIO que otorga rentabilidad diaria a los dineros depositados; cuenta COOMULTIAHORRO donde el asociado devenga interés sobre el saldo mínimo trimestralmente de acuerdo a las tasas establecidas; cuenta COOMULTICUENTA en la que el asociado gira ordenes de pago y disfruta de descubiertos por 30 días; cuenta SUPERJUNIOR para asociados naturales entre 0 y 18 años donde el rendimiento se liquida diariamente; cuenta de ahorro centralizado en convenio COOMULTICHEQUE; el ahorro a término fijo SUPERRENTA o C.D.A.T.; y el SUPERTAC, en donde el asociado ahorra a un mínimo de 12 meses, cuotas fijas iguales y obtiene alta rentabilidad mensual sobre los saldos.

En créditos, la Cooperativa ofrece Líneas de Crédito Especial – Cuota Fija, Cuota Variable, Línea Credichecke y Líneas de Redescuento –, Línea de crédito con DTF y Línea Empleados; para inversiones en comercio, agricultura, educación, salud, industria, vehículo, capital de trabajo, consumo, vivienda, entre otras y plazos de pago de 1 y 84 meses.

---

<sup>6</sup> Departamento de Organización y Métodos COOMULDESA LTDA, Marzo de 2006

COOMULDESA LTDA ofrece adicionalmente a sus asociados el pago de los servicios públicos como agua, luz eléctrica, parabólica, pago de nómina de empleados de empresas, recaudo de impuestos, y horarios extendidos de atención al público en días domingo y festivos a través de SERVICAJAS.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **1. FASES DEL ESTUDIO**

#### **1.1 PRIMERA FASE**

La primera fase consistió en la identificación del problema y del estado actual de la gestión del Talento Humano aplicado en la empresa, información obtenida con base en fuentes primarias, tales como reuniones y entrevistas con personal directivo y operativo que labora actualmente en la empresa.

Se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con el jefe del departamento de Organización y Métodos, el Gerente General, la Auxiliar de Recursos Humanos y otros actores importantes dentro de la Cooperativa; en estos encuentros se indagó acerca de tópicos como los siguientes:

- Procesos y criterios de reclutamiento y selección de personal
- Proceso de inducción al cargo
- Método utilizado para evaluar el personal
- Plan de carrera dentro de la Cooperativa
- Nivel de satisfacción de los empleados
- Salud Ocupacional

#### **1.2 SEGUNDA FASE**

La segunda fase se fundamentó en el diseño y la construcción de los instrumentos y procedimientos que buscan dar una solución al problema planteado en este estudio.

El estudiante en práctica implementó el Sistema de Gestión del Talento Humano y dejó plasmado su contenido en un manual titulado “Manual de Gestión del Talento Humano de COOMULDESA LTDA”; en el se dejó documentado todos los procesos pertenecientes a

la gestión del Talento Humano, describiendo para cada proceso su definición, objetivos, normas, políticas y procedimiento de aplicación. Para esto se dividieron los procesos que componen el sistema en 5 etapas:

- ETAPA I: Provisión del Talento Humano; donde se busca definir quién irá a trabajar en la Cooperativa.
- ETAPA II: Aplicación del Talento Humano; se pretende dar a conocer qué harán las personas en la empresa.
- ETAPA III: Mantenimiento del Talento Humano; en esta etapa se presentan juicios para conocer apropiadamente cómo mantener a las personas trabajando en la Cooperativa.
- ETAPA IV: Desarrollo del Talento Humano; donde se ostentan métodos acerca del desarrollo de personas.
- ETAPA V: Control del Talento Humano; muestra métodos relativos a cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la entidad.

En el manual de Gestión del Talento Humano también se dejó documentado normas que deben ir en el reglamento interno de trabajo; por solicitud de la empresa, se documentó con apego a la ley algunos procesos que hacen parte de la administración del personal, y se ubicaron tanto en el manual de Talento Humano como en el reglamento interno de trabajo, este último para reformarlo ya que se encontraba desactualizado.

Al culminar con la elaboración de los procesos y procedimientos que conforman cada etapa, se procedía a su aprobación por parte de todos los filtros de control y decisión necesarios para que se consideren viables al interior de la Cooperativa, para su posterior implementación. Estos filtros son: la Gerencia General, el departamento de Talento Humano y el departamento de Organización y Métodos.

Después de la aprobación de cada etapa que conforma el sistema de gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA, se ponía en marcha la implementación de los procesos propuestos y mejorados para luego realizar el informe describiendo inicialmente la situación presente en la empresa y luego presentando las reformas, propuestas y resultados obtenidos por el estudiante en práctica.

## **CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO**

### **1. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>7</sup>**

Es un conjunto interrelacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo, sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno.

#### **1.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>8</sup>**

La moderna gestión del Talento Humano implica varias actividades como la descripción y el análisis de cargos, planeación del Talento Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud y bienestar, etc. Existen cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, estos son:

1. Proceso de provisión de personas; utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y la selección de personas.
2. Proceso de aplicación de personas; utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño de cargos, orientación y evaluación de las personas.
3. Proceso de mantenimiento de personas; utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, higiene, seguridad y calidad de vida.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestipolis.com/canales/gerencia.htm> > [Consulta: 18 de marzo de 2006]

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ta Edición. p. 158 - 161

4. Proceso de desarrollo de personas; empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras.
5. Proceso de seguimiento de personas; empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye la base de datos y sistema de informaciones gerenciales.

## **2. PROVISIÓN DE PERSONAS**

### **2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS<sup>9</sup>**

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Talento Humano las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de Talento Humano, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

### **2.2 SELECCIÓN DE PERSONAS<sup>10</sup>**

Es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ta edición. 208 p.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ta edición. p. 238 – 245

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión); luego es necesario apoyarse en algún criterio para obtener alguna validez en la comparación. El criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse; teniendo esta información, el proceso de selección se concentra en la investigación y evaluación de los requisitos del mismo y en las características de los candidatos que se presenten.

### **2.3 ROTACIÓN DE PERSONAL<sup>11</sup>**

La rotación de personal se refiere a la fluctuación o intercambio de personas entre la empresa y su ambiente, y se representa por el volumen de personas que ingresa a la empresa y el de las que sale de ella.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con los recursos para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados, o reducir el tamaño del sistema para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente.

### **2.4 AUSENTISMO<sup>12</sup>**

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

El término se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. p. 188 - 190

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. 203 p.

de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

### **3. APLICACIÓN DE PERSONAS**

#### **3.1 DISEÑO DE CARGOS<sup>13</sup>**

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

#### **3.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>14</sup>**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es la identificación, medición y administración del desempeño humano de las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. p. 293 – 294

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. p. 354 - 357

cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

¿Por qué se debe evaluar el desempeño? Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- b. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

## **4. MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

### **4.1 COMPENSACIÓN**

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. 409 p.

## **4.2 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES<sup>16</sup>**

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- a. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
- b. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- c. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

## **4.3 SALUD OCUPACIONAL<sup>17</sup>**

“Se refiere al conjunto de disciplinas que tienen como finalidad la promoción de la salud en el trabajo a través del fomento y mantenimiento del más elevado nivel de bienestar en los trabajadores en todas las profesiones, previniendo alteraciones de la salud por las condiciones de trabajo, protegiéndolos contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos y colocándolos en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas”.

Un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal. Convertir el trabajo en un ambiente agradable es una verdadera obsesión para las empresas exitosas.

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. p. 459 - 461

<sup>17</sup> GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructurada básica del Programa de Salud Ocupacional. Comité Mixto OMS – OIT, 1959.

#### **4.3.1 Concepto de seguridad en el trabajo**

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

#### **4.3.2 Higiene ocupacional o industrial**

Conjunto de actividades destinadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo del ambiente de trabajo que puedan alterar la salud de los trabajadores, generando enfermedades profesionales<sup>18</sup>.

#### **4.3.3 Riesgos Profesionales**

Son el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el gobierno Nacional<sup>19</sup>.

#### **4.3.4 Accidente de trabajo<sup>20</sup>**

Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún afuera del lugar y horas de trabajo.

---

<sup>18</sup> GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructurada básica del Programa de Salud Ocupacional. International Ergonomics Association, 1994.

<sup>19</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 8.

<sup>20</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 9.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores de su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

#### **4.3.5 Enfermedad Profesional**

Se considera enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional.<sup>21</sup>

#### **4.3.6 Diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgos**

Forma sistemática de identificar, localizar y valorar los factores de riesgo de forma que se pueda actualizar periódicamente y que permita el diseño de medidas de intervención.

### **5. DESARROLLO DE PERSONAS**

#### **5.1 ENTRENAMIENTO<sup>22</sup>**

Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.

---

<sup>21</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 11.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. p. 557 - 562

Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- Diseño: Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

## **5.2 DESARROLLO DE PERSONAL<sup>23</sup>**

El desarrollo del Talento Humano es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. El desarrollo del Talento Humano es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Los alcances del desarrollo del Talento Humano, pueden apreciarse en las siguientes políticas:

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo del Talento Humano a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

---

<sup>23</sup> UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. Enfoques Estratégicos de la Administración de personal. PERSONAL [artículo de Internet]. <http://www.uch.edu.ar/rrhh> > [28 marzo de 2006]

### **5.3 PLAN DE CARRERA**

Es el esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y organización. Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro.

La permanencia frente a un empleo ya no está condicionada por la seguridad frente a la forma del contrato, un atractivo salario o la entrega de diferentes privilegios y beneficios. Los profesionales hoy están atraídos por la satisfacción que les brinda su puesto de trabajo y la posibilidad de crecer como personas y como trabajadores. Pero estos novedosos factores no son una consecuencia exclusiva de las políticas de la empresa; obedecen en gran medida a la iniciativa propia. La planeación de carrera se ha convertido en un componente importante para quedarse en una compañía. Si bien es cierto que la organización está obligada a tomar la iniciativa, no lo es menos que el individuo que aspira a enriquecer lo que le ofrece el cargo, esté comprometido con la dirección del rumbo que debe tomar su carrera.

### **6. SEGUIMIENTO DE PERSONAS**

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. Casi siempre, el control de la jornada de trabajo y la evaluación del desempeño constituyen la esencia básica de esos procesos. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos, también forman parte de esos procesos.

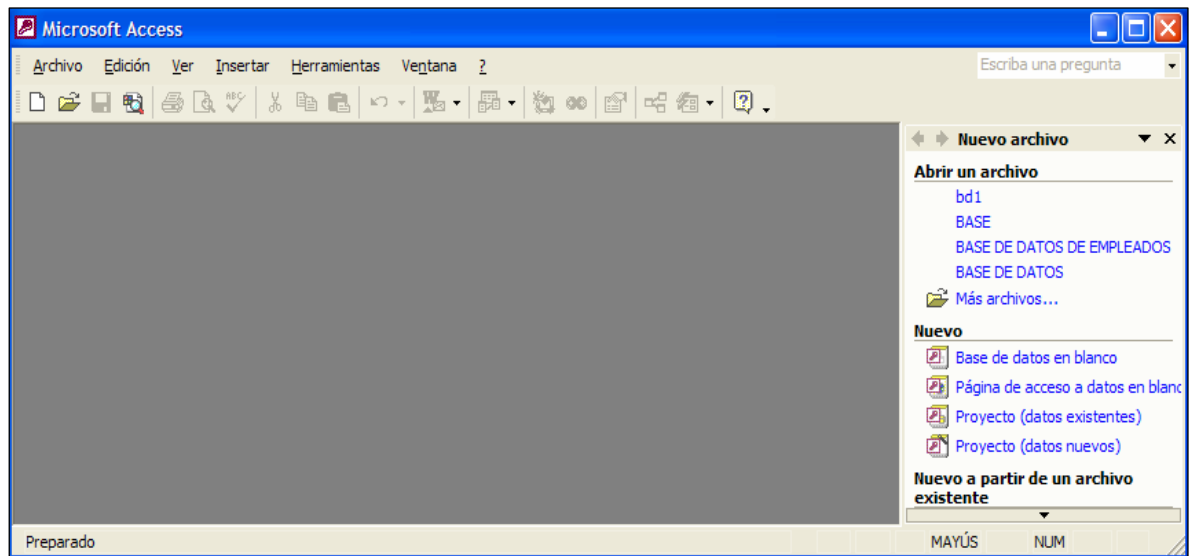
## 6.1 CREACIÓN DE BASES DE DATOS Y TABLAS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS<sup>24</sup>

Access es una de las propuestas de Microsoft para administración de base de datos. La ayuda de Microsoft Access resume su aplicación así: “Por medio de Microsoft Access, puede administrar toda la información desde un único archivo de base de datos. Dentro del archivo, puede utilizar:

- **TABLAS PARA ALMACENAR LOS DATOS**

Consultas para buscar y recuperar únicamente los datos que necesita. Formularios para ver, agregar y actualizar los datos de las tablas. Informes para analizar o imprimir los datos con un diseño específico. Páginas de acceso de datos para ver, actualizar o analizar los datos de la base de datos desde Internet o desde una Intranet”

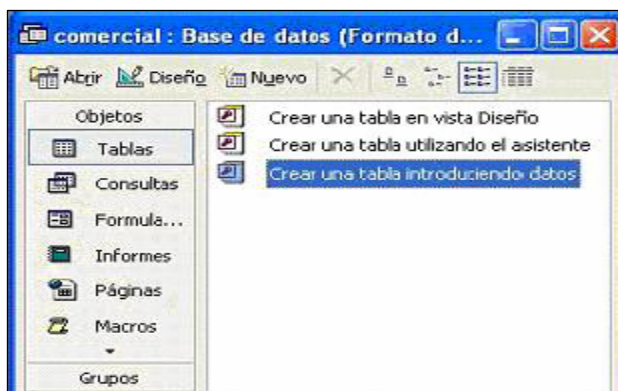
Al ingresar al programa el usuario se encontrará con unan pantalla similar a la siguiente:



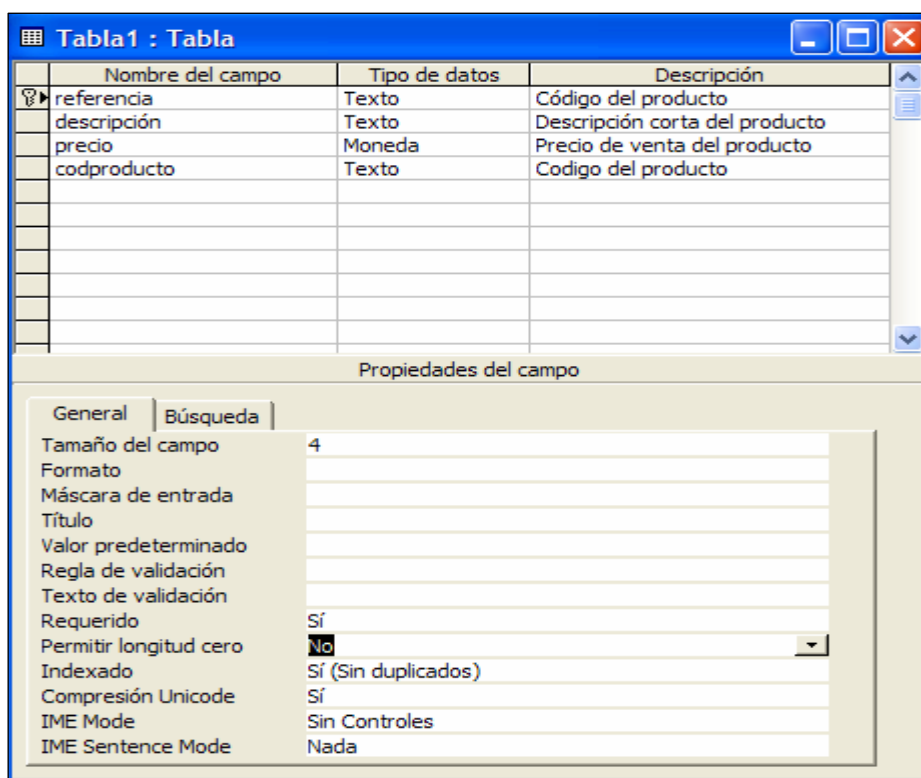
Que le permite abrir una base de datos existente o crear una nueva. Por ejemplo, crear la base de datos comercial. Para ello se tomará una base de datos en blanco:

---

<sup>24</sup> Universidad Nacional de Colombia



Se observan los diferentes objetos que se pueden incluir (Tablas, consultas, formularios, informes, etc.). Son de nuestro interés los dos primeros. Para crear la tabla producto, en vista de diseño, se procede de la siguiente forma:



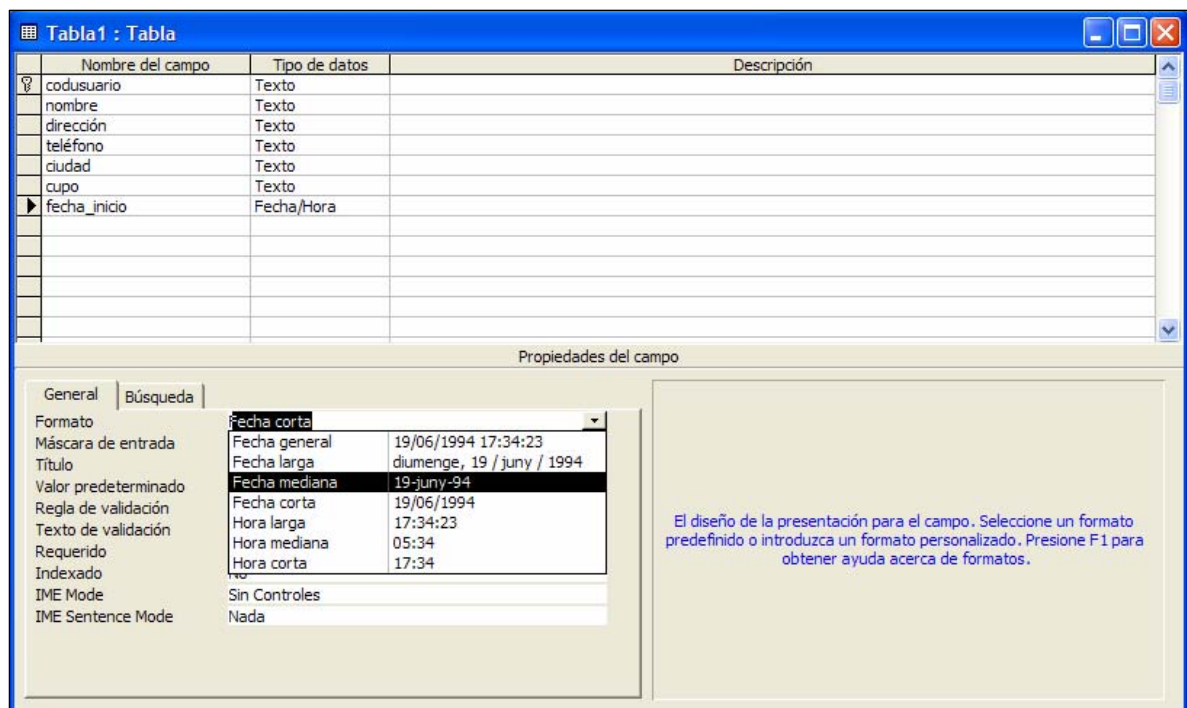
En la figura se aprecia el nombre de cada una de las columnas o campos y el tipo de datos que contendrá. El campo referencia ha sido marcado como llave primaria (usando el icono llave de la barra de iconos). Por ser la clave automática se ha determinado el

valor indexado y si se quiere ser estricto debemos colocar como requerido este campo y no permitir longitud cero. Este campo es de tipo carácter de 4 posiciones. Es posible colocar valores predeterminados para ser tomados en el momento de inclusión de registros, al igual que se pueden definir las restricciones o reglas de validación para aquellos atributos o campos que lo requieran. La columna de descripción es opcional y sirve para documentar la base de datos.

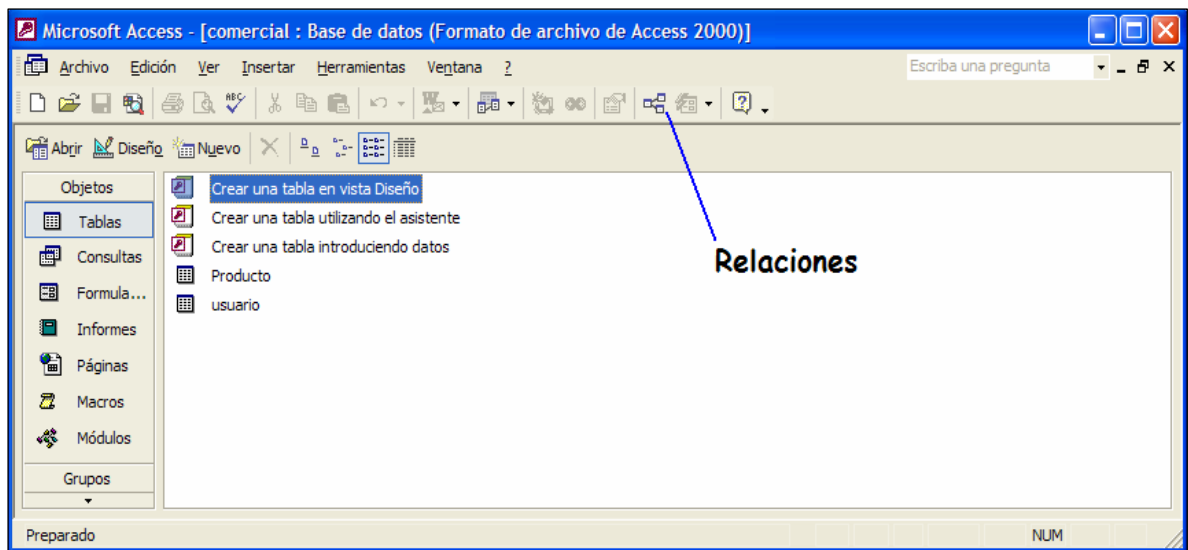
Para definir el nombre de la tabla, luego de capturada la información necesaria, se cierra la ventana de trabajo y aparece el siguiente cuadro de diálogo, donde se digita el nombre deseado, el cual debe ser consistente con la nomenclatura usada en el sistema:



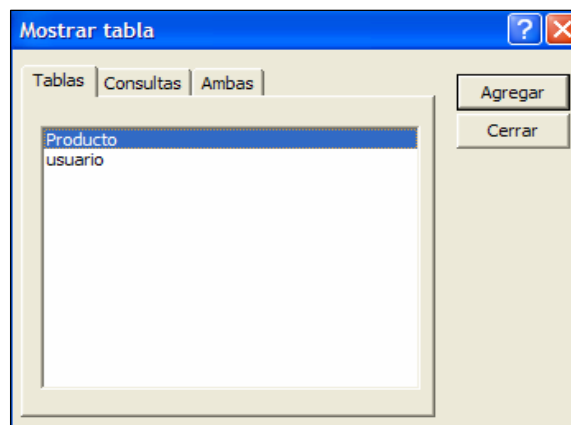
Si se fuese a crear la tabla usuario se tendría algo parecido a:



Se observa que la llave primaria es codusuario. Además se ha utilizado un campo con tipo de campo de fecha, para el cual se puede definir un formato especial según menú mostrado. Esto es posible hacerlo también con otro tipo de campos. Ya debe ser claro para quienes han seguido el curso que se presenta una llave foránea en la tabla producto (el campo codproducto) que se relaciona con la tabla de usuario (llave primaria codusuario). Es importante tener en cuenta que no es necesario que los campos tengan el mismo nombre, pero si lo es que tengan el mismo tipo de datos y con la misma longitud, cuando se precise definir. Esta relación se puede especificar en la siguiente forma:

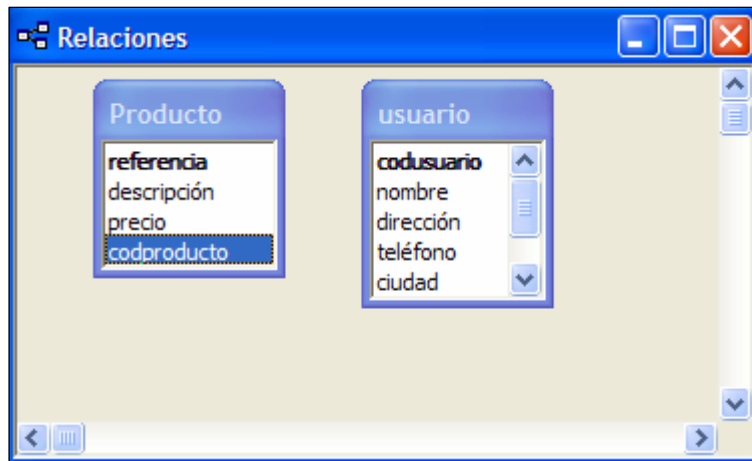


Presionando el botón de relaciones se pueden seleccionar las diferentes tablas o consultas (representan las vistas en Access) que se asociarán.

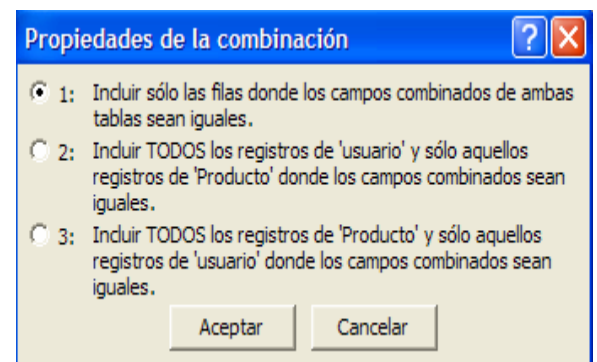
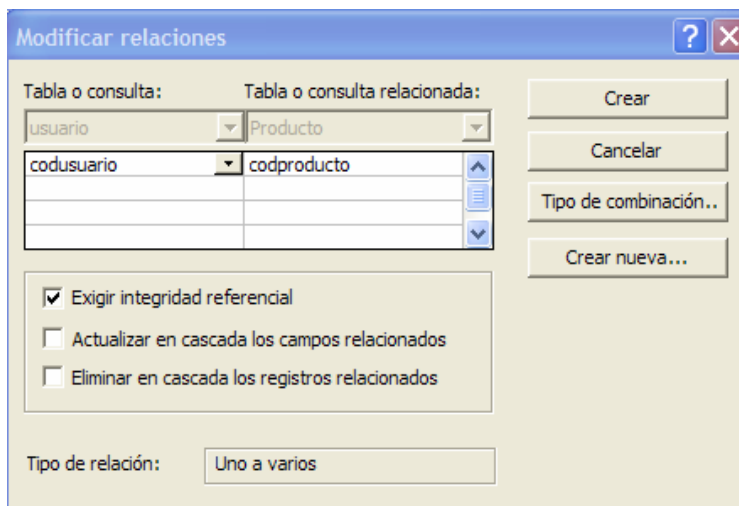


Para el caso, producto y usuario.

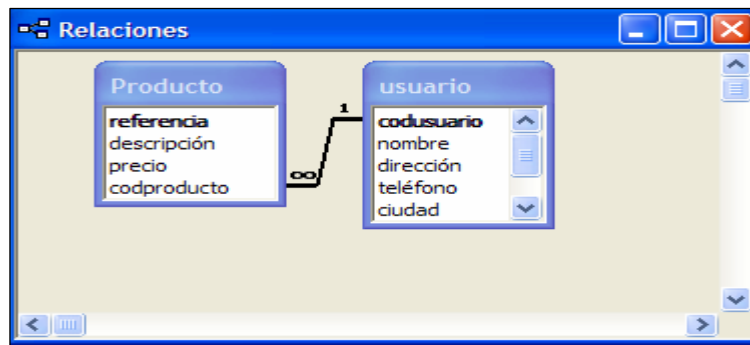
Basta con tratar de arrastrar el campo codproducto sobre el campo codusuario de la tabla usuario, en el cuadro siguiente, para que se pida la definición completa de la relación:



Los detalles a precisar se muestran en las dos figuras siguientes:



Si se desea controlar la integridad referencial (lo que generalmente es deseable), se debe seleccionar la opción y se habilitan dos posibilidades de manejo de la misma. Igualmente se puede definir las combinaciones que se permiten. Al final se tendría algo así:



Donde se ve claramente la cardinalidad de la relación (muchos a uno). A esta altura si se quieren ingresar datos solo basta con presionar sobre la tabla en la ventana principal de Access.

## **CAPITULO V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA “COOMULDESA LTDA”**

Para desarrollar la planeación estratégica del Talento Humano en COOMULDESA LTDA, se recopiló la información relacionada con las características de la empresa, por medio del estudio de los documentos de COOMULDESA LTDA, el análisis de los informes de gestión de la entidad, la investigación en artículos publicados y la obtención de información suministrada por personal de la empresa.

Se realizó un diagnóstico DOFA de la Cooperativa, para conocer la situación real, las debilidades y áreas de oportunidad que presenta la empresa actualmente. El objetivo de realizar la planeación estratégica fue identificar y formular las estrategias enfocadas a factores que afectan el Sistema de Gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA.

### **1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN**

“Nuestra experiencia unida a su confianza, nos ubica como la cooperativa líder de la región, con el mejor balance social”<sup>25</sup>

#### **1.1 DESCRIPTORES DE LA VISIÓN**

- **Experiencia:** 43 años en el sector solidario ofreciendo los servicios de ahorro y crédito, son prenda de garantía para nuestros asociados y la región de un manejo serio y responsable de sus recursos en nuestras manos.
  
- **Confianza:** El conocimiento del sector solidario, la transparencia en el manejo de todas nuestras operaciones, la credibilidad en nuestra institución, el reconocimiento

---

<sup>25</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2009

regional, nacional e internacional de la gestión de nuestros directivos y funcionarios, son factores y nuestras mayores fortalezas inspiradoras de confianza en nuestros asociados.

- **Líder:** El liderazgo regional y el poder de convocatoria, nos permiten estar a la vanguardia en el sector cooperativo del ahorro y crédito; jalonamos proyectos innovadores y retadores, haciendo despliegue de toda nuestra tecnología, competitividad del Talento Humano y aprovechamiento óptimo de los recursos, en procura del desarrollo sostenible de las comunidades donde hacemos presencia.
- **Balance social:** La razón de ser de nuestra institución se ve plenamente reflejada en los resultados que muestra el balance social de la cooperativa; el microcrédito, el apoyo a la pequeña y mediana empresa, los proyectos agrícolas y los créditos de libre inversión entre otros, se constituyen en un claro beneficio de las zonas donde hacemos presencia, principalmente en la población menos favorecida.

Al revisar la visión de COOMULDESA LTDA, se puede observar que contempla el propósito corporativo; “Ser la Cooperativa líder de la región con el mejor balance social”, destacándose el compromiso de la empresa con la población menos favorecida. Pero la visión debe especificar grandes objetivos, plantear grandes metas y desafíos; y la visión de COOMULDESA LTDA se limita al considerar ser la Cooperativa líder de la región, sin pensar en el ámbito nacional.

Por tal razón se recomienda hacer una modificación a la visión, planteando en ella, ser la cooperativa líder a nivel nacional en determinado tiempo; si se considera quimérico lograr cumplir esta meta, por lo menos plantear en la visión, la expansión a lograr a nivel nacional.

A continuación se presenta la propuesta de una visión para COOMULDESA LTDA:

“Nuestra experiencia unida a su confianza, nos ubica como la cooperativa líder con un posicionamiento sólido dentro del sector, con el mejor balance social.

Buscaremos la expansión en el ámbito nacional abriendo vínculo para aglutinar la mayor cantidad posible de asociados vinculados a la Cooperativa, lo que determinará la magnitud de nuestro crecimiento”

## 2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN

“Movilizamos el ahorro para atender sus necesidades de crédito, en procura del mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo integral de nuestra región”<sup>26</sup>

### 2.1 DESCRIPTORES DE LA MISIÓN

- **Movilización del ahorro:** El incremento en el volumen de los ahorros de nuestros asociados nos permite beneficiar a un mayor número de personas con tasas y plazos preferenciales en los créditos otorgados.
- **Necesidades de crédito:** Entendemos que las necesidades de nuestros asociados constituyen nuestra razón de ser, solucionarlas de manera efectiva es nuestro mayor logro.
- **Calidad de vida:** El mejoramiento de la calidad de vida en nuestros asociados y sus familias es nuestra constante preocupación; permanentemente estamos innovando en nuestro portafolio de productos para cumplir y garantizar la sostenibilidad de este postulado.
- **Desarrollo integral:** La generación de riqueza acompañada de proyección, el crecimiento sostenido, la optimización de los recursos y el fortalecimiento social, aseguran desarrollo integral de las regiones donde hace presencia COOMULDESA LTDA.

COOMULDESA LTDA presenta una buena declaración de la misión, a través de ella se refleja lo que es la empresa, su razón de ser. Presenta de manera general los servicios

---

<sup>26</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2009

que ofrece describiendo el compromiso con el desarrollo de la región y con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

### **3. AUDITORIA EXTERNA**

Debido a la creciente turbulencia en los ambientes empresariales del mundo, la auditoria externa se ha convertido en una porción explícita y compleja del proceso de administración estratégica. Ésta comienza con la selección de variables por controlar que pueden variar de acuerdo con la situación de la empresa en función del personal que ésta posea.

Las organizaciones que no identifiquen, controlen, pronostiquen y evalúen las variables externas, es posible que no lleguen a anticiparse a las amenazas y oportunidades existentes, y ello podría conducir a que sigan estrategias inefectivas.

La auditoria externa implicó la recolección y evaluación de información jurídica, administrativa, tecnológica y comercial, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la gestión del Talento Humano en la empresa.

#### **3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO**

Para desarrollar la matriz del factor externo, se realizó una lista de factores que presenta COOMULDESA LTDA en función de la gestión del Talento Humano, con su respectiva justificación, factores que luego se clasificaron en amenaza u oportunidad dependiendo de su incidencia en la empresa.

**Tabla 1. Listado de amenazas y oportunidades de COOMULDESA LTDA**

ÁREA	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
<b>JURÍDICA</b>	Modelo administrativo de COOMULDESA LTDA	La administración cumple políticas aprobadas por la asamblea general y las formuladas por el consejo de administración según acontecimientos que se generen periódicamente.
	Reforma laboral	Frecuentemente la legislación laboral Colombiana emite reformas, e infunde nuevas políticas laborales, las cuales es necesario cumplir. Por tal razón, se debe estar actualizando periódicamente las políticas y normas de gestión, cumpliendo y realizando cualquier operación de acuerdo a la ley.
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Imagen COOMULDESA LTDA	Gracias a la reputación, acogimiento y evolución que ha tenido la imagen corporativa, gran número de personas altamente preparadas han deseado e intentado ingresar a laborar en la empresa, lográndose contratar personal cada vez más capacitado.
	Altos perfiles profesionales	Puede convertirse en una amenaza para la empresa, al no buscar a la hora de reclutar, personal altamente preparado, desaprovechando la gran demanda de personas con altos perfiles de calidad capacitados y preparados para desarrollar las actividades realizadas en la empresa.
	Sistemas basados en competencias	Actualmente, las empresas están aplicando sistemas de gestión por competencias, garantizando contar con personal altamente calificado y productivo, por eso se hace necesario estar a la par con estas empresas para lograr ser competitivos. COOMULDESA LTDA está inicialmente en el proceso de implementación de un sistema de gestión del Talento Humano, para más adelante lograr aplicar un sistema de gestión del Talento Humano por competencias.

ÁREA	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Capacitación externa	El entorno brinda muchas oportunidades para capacitar personal, lo importante es aprovechar estas oportunidades y capacitar el personal en el momento oportuno, logrando mantener una fuerza laboral efectiva y por consiguiente, lograr mantener la empresa competitiva en el medio en el cual se desenvuelve.
<b>COMERCIAL</b>	Posicionamiento de la Cooperativa	COOMULDESA LTDA se ha preocupado a lo largo de su existencia en posicionarse en los sectores de la sociedad menos favorecidos, principalmente el sector agrario. Cada vez se ha fortalecido más en este sector y ha incursionado en otras masas sociales, garantizando competitividad y permanencia de la empresa en el medio en el cual se desempeña (ahorro y crédito), brindando a su vez seguridad de permanencia a sus trabajadores.
<b>TECNOLÓGICA</b>	Nueva plataforma tecnológica	La empresa está implementando una nueva plataforma tecnológica la cual permite eliminar casi en un 100% la parte operativa de su personal, enfocándolos netamente en el ámbito comercial, logrando satisfacer plenamente al cliente al brindarle un mayor espacio y atención para atender sus requerimientos.

A continuación se presenta la clasificación de los factores en una escala de uno (1) a cuatro (4), con el objeto de medir el impacto del factor sobre el sistema de gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA.

**Tabla 2. Escala de valoración amenazas y oportunidades**

VALORACIÓN	TIPO
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

**Tabla 3. Clasificación de los factores externos en función del Talento Humano**

ÁREA	FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
		1	2	3	4
JURÍDICA	Modelo administrativo de COOMULDESA				
	Reforma Laboral				
ADMINISTRATIVAS	Imagen COOMULDESA LTDA				
	Altos perfiles profesionales				
	Sistemas basados en competencias				
	Capacitación Externa				
COMERCIAL	Posicionamiento de la Cooperativa				
TECNOLÓGICA	Nueva plataforma tecnológica				

Por último se determinó los resultados de la matriz de evaluación de factores, siguiendo los siguientes pasos:

- Se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado a cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
- El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5. El resultado 4.0 indica que una empresa compite con un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas; el resultado 1.0 indica un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas. Esta matriz incluye 8 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

**Tabla 4. Matriz de evaluación externa**

ÁREA	FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
<b>JURÍDICA</b>	Modelo administrativo de COOMULDESA	0,11	2	0,22
	Reforma Laboral	0,06	2	0,12
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Imagen COOMULDESA LTDA	0,17	3	0,51
	Altos perfiles profesionales	0,1	2	0,2
	Sistemas basados en competencias	0,1	2	0,2
	Capacitación Externa	0,13	3	0,39
<b>COMERCIAL</b>	Posicionamiento de la Cooperativa	0,18	3	0,54
<b>TECNOLÓGICA</b>	Nueva plataforma tecnológica	0,15	3	0,45
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	- o -	<b>2,63</b>

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ EXTERNA

Para determinar los factores que más impactan la gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA, se toma como parámetros los valores cero (0) y uno (1). Cercanos a cero (0) tienen alto impacto negativo; cercanos a uno (1) tiene alto impacto positivo.

La matriz de evaluación del factor externo, presenta el resultado total ponderado en la escala de uno (1) a cuatro (4). Por debajo del promedio de 2.5 se puede concluir que la empresa tiene debilidades, por tal razón es necesario analizar y realizar acciones de mejora para restaurar el buen desempeño general de sus actividades.

**Tabla 5. Factores externos de alto impacto negativo**

Nº.	FACTORES	RESULTADO
1	Reforma Laboral	0,12
2	Altos perfiles profesionales	0,20
3	Sistemas basados en competencias	0,20

El factor “Reforma Laboral” ejerce un alto impacto negativo en la gestión del Talento Humano de la empresa, porque continuamente el gobierno emite y reforma leyes las cuales, en muchas ocasiones amenazan y/o desmejoran los acuerdos y beneficios pactados entre el trabajador y el empleador. Por tal razón, la empresa, específicamente el jefe del departamento de Talento Humano, debe encargarse de mantener todas las normas relacionadas con la gestión del Talento Humano a la par con las reformas y modificaciones emitidas por el gobierno.

El factor “Sistemas basados en competencias” influye negativamente en la gestión del Talento Humano de COOMULDESA LTDA, porque la empresa actualmente no tiene establecido concretamente un sistema integral de gestión del Talento Humano. Se empieza a diseñar e implementar un sistema de gestión de Talento Humano, para más adelante adecuarlo a un sistema de gestión por competencias.

El factor “Altos perfiles profesionales” interviene negativamente en la gestión del Talento Humano de COOMULDESA LTDA debido a que actualmente, la gerencia general a la hora de reclutar y seleccionar personal para que labore en la empresa, no toma muy en cuenta el grado de estudios profesionales obtenidos por la persona, si no que se enfoca principalmente en la experiencia, desaprovechando en ciertas ocasiones, nuevas ideas y formas de realizar las actividades que pueden llegar a ofrecer las personas formadas profesionalmente.

**Tabla 6. Factores externos de alto impacto positivo**

<b>Nº.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Posicionamiento de la Cooperativa	0.54
2	Imagen COOMULDESA LTDA	0.51
3	Nueva plataforma tecnológica	0.45

El factor “Posicionamiento de la Cooperativa” ejerce un alto impacto positivo en la gestión del Talento Humano de la empresa, debido a que la empresa está llegando cada vez más a la gente de los sectores en los cuales hace presencia, afianzando su nombre y consolidándose cada vez más, como una de las mejores entidades de ahorro y crédito brindando confianza a sus asociados y a sus funcionarios al permanecer fuerte en el medio en el cual se desenvuelve.

El factor “Imagen COOMULDESA LTDA” tiene una importante influencia positiva en la gestión del Talento Humano, porque su antigüedad y solvencia económica permite que el funcionario se sienta orgulloso de formar parte de la fuerza laboral de la empresa; además se convierte la Cooperativa en una institución atractiva para laborar gracias a su buen nombre y posicionamiento regional.

El factor “Nueva plataforma tecnológica” influye positivamente, porque de esta forma, se logra mantener la empresa a la par con el avance y los cambios tecnológicos que se están dando actualmente a tan alta velocidad. También se logra automatizar los procesos

realizados por los funcionarios, obteniendo resultados totalmente confiables en un intervalo de tiempo relativamente corto, brindando confianza y efectividad en las tareas realizadas.

El valor ponderado obtenido en la matriz de evaluación del factor externo (EFE) fue 2.63; valor el cual indica que la eficacia de las estrategias actualmente implementadas por la empresa para responder a los factores externos que intervienen en la gestión del Talento Humano, están por encima del nivel promedio de aprovechamiento. Este resultado es significativo para la empresa, y muestra que se está controlando las amenazas del entorno, pero se debe mejorar y como lo que toda empresa persigue es la excelencia, para lograrla, se debe aprovechar plenamente las oportunidades que muestra el entorno, específicamente aprovechar la gran demanda de personal altamente formado y preparado que presenta el mercado laboral, además de brindar capacitación a sus funcionarios actuales.

Es importante estar pendiente y no bajar la guardia ante las amenazas del entorno que puedan afectar la fuerza laboral de la empresa, e implantar planes de acción para contrarrestar esas posibles amenazas garantizando la satisfacción, efectividad y competitividad del personal de COOMULDESA LTDA y por ende, la permanencia de la empresa en el mercado.

#### **4. AUDITORIA INTERNA**

La auditoria interna tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de COOMULDESA LTDA en las áreas funcionales de la empresa en función de la gestión del Talento Humano.

Las variables de la auditoria interna se clasificaron para este estudio en 5 categorías:

- **Fuerza de planificación.** Preparación para el futuro. Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro; la planificación permite que una organización indique y aproveche las oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, establece la probabilidad de los hechos y tendencias futuras. Con la planeación una

organización desarrolla sinergia, la cual permite adaptación a procesos cambiantes y dar forma a su propio destino.

- **Fuerza de organización.** Estructura de relaciones tarea/autoridad. Su propósito es obtener un esfuerzo coordinado, mediante la definición de relaciones de auditoría, lo cual establece lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarlo. Cumple con tres actividades secuenciales:
  - a. Dividir el trabajo para crear cargos y funciones.
  - b. Combinar y agrupar puestos para crear departamentos.
  - c. Asignar y delegar autoridad.
  
- **Fuerza de motivación.** Moldear comportamiento humano. Es el proceso que hace que la gente actúe de manera espontánea y aumente su sentido de pertenencia hacia la empresa. La función motivadora de la gerencia incluye cuatro actividades básicas: Liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizativo.
  
- **Fuerza de trabajo.** Diseño de cargos, medición, normas y técnicas de trabajo.
  
- **Fuerza tecnológica.** Las innovaciones tecnológicas pueden traer consecuencias para la empresa afectando sus servicios, los mercados, proveedores, clientes, procesos y la posición competitiva frente a las demás empresas del sector.

#### **4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

Para hacer el análisis interno de la Cooperativa, fue necesario conocer a fondo la situación actual que ésta presenta, información que se obtuvo por medio de conversaciones formales realizadas con el personal y directivos de COOMULDESA LTDA adquiriendo información detallada y real de la empresa en relación a la gestión del Talento Humano.

La matriz de evaluación del factor interno, resume y evalúa las debilidades y fortalezas

importantes de gerencia en cuanto a la planificación, organización y motivación en función de la gestión del Talento Humano. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de COOMULDESA LTDA y las examina con mayor profundidad, pues forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

**Tabla 7. Listado debilidades y fortalezas de COOMULDESA LTDA**

<b>FUERZAS</b>	<b>FACTORES</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Planeación estratégica	El plan estratégico COOMULDESA 2005-2009 muestra la existencia de planeación estratégica en la empresa, donde se contempla que la función del Talento Humano aporta directamente al cumplimiento de los objetivos corporativos.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Manual del sistema de gestión del Talento Humano	Es muy importante que los trabajadores de COOMULDESA LTDA cuenten con el respaldo de un manual de Talento Humano, que promueva el mantenimiento de los empleados y las buenas relaciones con la administración, alcanzando el pleno desarrollo de la persona a nivel personal y social.
	Mejoramiento continuo	La gerencia general debe empezar a delegar funciones y responsabilidades en la toma de decisiones, ya que la empresa está creciendo y por ende su estructura organizacional, proporcionando a los subgerentes de área y jefes de departamento, mayor compromiso y lealtad hacia la entidad implicándose plenamente con la realización y cumplimiento de sus funciones.
<b>MOTIVACIÓN</b>	Capacitación y desarrollo de personal	El personal no cuenta con espacios de capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas. Es necesario iniciar programas estructurados de formación.
	Nivel educativo del personal	Funcionarios que ocupan puestos directivos en COOMULDESA LTDA no cuentan con los niveles de educación apropiados para el cargo que desempeñan, aunque este factor se compensa con la experiencia en el oficio y la antigüedad que llevan en el puesto de trabajo.
	Nivel de satisfacción del trabajador	Actualmente el clima organizacional y laboral en COOMULDESA LTDA aunque se muestra favorable, presenta algunas tensiones y descontentos en pequeños sectores o grupos de la empresa; en consecuencia se desmejora el nivel de satisfacción y deteriora la calidad en el servicio.

FUERZAS	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
<b>MOTIVACIÓN</b>	Sentido de pertenencia	El nivel de compromiso del trabajador con la institución es satisfactorio debido a que la empresa maneja aspectos importantes como los incentivos y compensaciones extralegales, y relaciones amistosas e informales.
	Estabilidad laboral	Se cuenta con personal de base y de otras formas de contratación, los cuales han estado por largos períodos en la institución y se sienten parte importante para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales.
	Adaptación al cambio	Se caracteriza el personal que labora en la Cooperativa por tener capacidad de trabajo en momentos donde se requiere de un sobreesfuerzo y cuando se presenta rotación para dar cumplimiento a sus labores.
	Condiciones laborales y bienestar de las personas	En la actualidad COOMULDESA LTDA no cuenta con un programa de Salud Ocupacional que reúna los requisitos mínimos exigidos por la ley.
<b>TRABAJO</b>	Manual de funciones y responsabilidades del personal	Es importante mantener una descripción detallada y conocer a cabalidad las funciones del cargo a desempeñar. COOMULDESA LTDA cuenta con un manual de funciones y responsabilidades del personal pero éste debe ser rediseñado a causa de la implantación de una nueva plataforma tecnológica.
<b>TECNOLÓGICA</b>	Tecnología	Se ha dado grandes pasos encaminados a mejorar equipos e implementar sistemas de información (software y hardware) que permitan dar cumplimiento a las necesidades de prestación de servicio al cliente interno y externo en COOMULDESA LTDA

A continuación se presenta la calificación de los factores en una escala de uno a cuatro, con el objeto de medir el impacto del factor sobre COOMULDESA LTDA.

**Tabla 8. Escala de valoración debilidades y fortalezas**

VALORACIÓN	TIPO
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

**Tabla 9. Clasificación de los factores internos en función del Talento Humano**

FUERZAS	FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	2	3	4
PLANIFICACIÓN	Planeación estratégica				
ORGANIZACIÓN	Manual del sistema de gestión del Talento Humano				
	Mejoramiento continuo				
MOTIVACIÓN	Capacitación y desarrollo de personal				
	Nivel educativo del personal				
	Nivel de satisfacción del trabajador				
	Sentido de pertenencia				
	Estabilidad laboral				
	Adaptación al cambio				
	Condiciones laborales y bienestar de las personas				
TRABAJO	Manual de funciones y responsabilidades del personal				
TECNOLÓGICA	Tecnología				

Por último se determinó los resultados de la matriz de evaluación de factores, siguiendo los siguientes pasos:

- Se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado a cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
- El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5. El resultado 4.0 indica que la empresa se mantiene fortalecida y es competente; el resultado 1.0 indica que no es tan competente y afronta graves debilidades. Esta matriz incluye 12 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

**Tabla 10. Matriz de evaluación interna**

<b>FUERZAS</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Planeación estratégica	0,07	3	0,21
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Manual del sistema de gestión del Talento Humano	0,09	2	0,18
	Mejoramiento continuo	0,08	2	0,16
<b>MOTIVACIÓN</b>	Capacitación y desarrollo de personal	0,09	2	0,18
	Nivel educativo del personal	0,08	2	0,16
	Nivel de satisfacción del trabajador	0,10	2	0,20
	Sentido de pertenencia	0,09	3	0,27

<b>FUERZAS</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	Estabilidad laboral	0,07	3	0,21
	Adaptación al cambio	0,08	3	0,24
	Condiciones laborales y bienestar de las personas	0,08	2	0,16
<b>TRABAJO</b>	Manual de funciones y responsabilidades del personal	0,10	4	0,40
<b>TECNOLÓGICA</b>	Tecnología	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>- ° -</b>	<b>2,58</b>

#### **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ INTERNA**

Para determinar los factores que más impactan el sistema de gestión del Talento Humano, se toman como parámetros los valores cero (0) y uno (1). Cercanos a cero (0) tienen alto impacto negativo, cercanos a uno (1) tienen alto impacto positivo.

La matriz de evaluación del factor interno, presenta el resultado total ponderado en la escala de uno (1) a cuatro (4). Por debajo del promedio de 2.5 se puede concluir que la empresa tiene debilidades, por tal razón es necesario analizar y realizar acciones de mejora para restaurar el buen desempeño general de sus actividades.

**Tabla 11. Factores internos de alto impacto negativo**

<b>Nº.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Mejoramiento continuo	0,16
2	Nivel educativo del personal	0,16
3	Condiciones laborales y bienestar de las personas	0,16

El factor “Mejoramiento continuo” ejerce un alto impacto negativo en la gestión del Talento Humano de COOMULDESA LTDA, debido a que la administración de la fuerza laboral está muy centralizada en el gerente general, quien toma las decisiones definitivas. El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa dependiendo del grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Es por eso que se hace necesario, que la empresa comience a descentralizarse, y el gerente general delegue responsabilidades a sus subgerentes y al jefe de Talento Humano, ya que la empresa está creciendo y en un futuro próximo será muy difícil que una sola persona esté encargada de la selección y crecimiento de todos los empleados que conforman la empresa. De esta forma los altos directivos se sentirán más comprometidos con la gestión del personal y en general del desempeño de la empresa, motivándose y proponiéndose cumplir a cabalidad y con satisfacción las funciones encomendadas.

El factor “Nivel educativo del personal” tiene una influencia negativa en la gestión del Talento Humano, debido a que ciertos cargos administrativos y operativos son ocupados por personas que no cuentan con la suficiente preparación de educación superior; aunque este aspecto se compensa con la antigüedad y la experiencia que lleva en la empresa desempeñando el puesto. Pero se hace necesaria la preparación de estos funcionarios para que logren ser competitivos con los funcionarios que administran otras empresas y cuentan con alto grado de preparación profesional y experiencia en su oficio.

El factor “Condiciones laborales y bienestar de las personas” ejerce un impacto negativo en la gestión del Talento Humano, debido principalmente a que no cuenta con un programa de salud ocupacional que permita a la empresa controlar sus riesgos y mejorar su desempeño, asegurando procedimientos lógicos y ordenados para la gestión de la seguridad y la salud de los funcionarios que integran la Cooperativa.

**Tabla 12. Factores internos de alto impacto positivo**

<b>Nº.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Manual de funciones y responsabilidades del personal	0,40
2	Sentido de pertenencia	0,27
3	Adaptación al cambio	0,24

El factor “Manual de funciones y responsabilidades del personal” ejerce un alto impacto positivo en la gestión del Talento Humano, ya que la empresa cuenta con un documento muy completo en el cual describe específicamente las funciones que cada cargo debe realizar, permitiendo a la persona saber plenamente qué es lo que debe hacer, y lo que la empresa espera de él, comprometiéndose a cumplir con sus labores a cabalidad.

El factor “sentido de pertenencia” influye positivamente en la gestión del Talento Humano, ya que la empresa cuenta con personas que se sienten orgullosas de laborar en ella y que están comprometidas con lo que hacen.

El factor “adaptación al cambio” interviene positivamente en la gestión del Talento Humano, porque el personal de COOMULDESA LTDA, se adapta fácil y rápidamente a los constantes cambios en los procesos, políticas y normas que frecuentemente se deben hacer en la empresa. El funcionario se esmera por cumplir con sus tareas, aunque deba trabajar en horarios extralaborales, sintiéndose comprometido con el cumplimiento pleno y satisfactorio de las tareas encomendadas.

El valor ponderado obtenido de la matriz de evaluación del factor interno (EFI) fue 2,58. Aunque se obtiene un valor ponderado por encima del promedio, debido principalmente al sentido de pertenencia por la empresa y el compromiso de los funcionarios con las labores encomendadas, no deja de ser preocupante la gestión del Talento Humano que se está llevando actualmente. Hasta el momento la empresa cuenta con personal calificado y eficiente, pero con el avance, mejoramiento y actualización que se está llevando a cabo en los sistemas de gestión de Talento Humano en las empresas, se puede convertir en una debilidad para la entidad, no contar con un sistema de gestión

concreto, integral, el cual promueva la efectividad y competitividad del funcionario, quedándose atrás de aquellas empresas que sí se están preocupando por capacitar y especializar su mano de obra, tomando como su principal activo, el personal que labora en ella.

## **5. ANÁLISIS DOFA**

El análisis DOFA se realizó con la participación del Gerente General y el jefe del departamento de Organización y Métodos de la empresa.

Las técnicas utilizadas para el análisis fueron: técnicas de grupo aplicando lluvia de ideas y reuniones informativas. Además se tomó como punto de partida la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la matriz de evaluación del factor interno (EFI) desarrolladas precedentemente.

Recopilada y analizada la información, se organizó para su respectivo análisis cumpliendo con los siguientes pasos:

- Identificar y definir las fortalezas claves que posee la empresa.
- Identificar y definir las debilidades decisivas que presenta la empresa.
- Identificar y definir las oportunidades importantes que pueden influir en la empresa.
- Identificar y definir las amenazas claves que pueden intervenir en el desarrollo de la empresa.
- Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la casilla apropiada.

La información registrada en la matriz DOFA proviene de las matrices de entrada de

datos, que se encuentran en la tabla 3 (clasificación de los factores externos en función del Talento Humano) y la tabla 9 (clasificación de factores internos en función del Talento Humano); tablas que muestran las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas que conduce al desarrollo de estrategias basadas en las siguientes pautas:

- Utilizar las fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades.
- Mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades.
- Usar las fortalezas de la empresa par evitar y reducir al máximo el impacto de las amenazas.
- Disminuir las debilidades y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Tabla 13. Matriz DOFA

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</h1>	<b><u>FORTALEZAS (F)</u></b>	<b><u>DEBILIDADES (D)</u></b>
	<b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Planeación Estratégica</li> <li>~ Sentido de pertenencia</li> <li>~ Estabilidad laboral</li> <li>~ Adaptación al cambio</li> <li>~ Manual de funciones y responsabilidades del personal</li> <li>~ Tecnología</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Imagen COOMULDESA LTDA.</li> <li>~ Capacitación Externa.</li> <li>~ Posicionamiento de la Cooperativa.</li> <li>~ Nueva plataforma tecnológica.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Capacitar al personal en temas relacionados con el ámbito comercial y atención al cliente.</li> <li>~ Implementar un programa de motivación, promoviendo y reforzando el sentido de pertenencia hacia la empresa, y la buena imagen de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Fortalecer e implementar un programa de salud ocupacional en la empresa.</li> <li>~ Asegurar un buen clima laboral mediante la aplicación periódica y comparativa de herramientas técnicas apropiadas.</li> <li>~ Diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de gestión de Talento Humano.</li> </ul>

<b><u>AMENAZAS (A)</u></b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
~ Modelo administrativo de COOMULDESA ~ Reforma Laboral ~ Altos perfiles profesionales ~ Sistemas basados en competencias	~ Adaptar a los funcionarios actuales y asegurar la futura contratación de personal, de modo que se cumpla con los perfiles especificados en el manual de funciones y procedimientos. ~ Adecuar y mantener actualizado el reglamento interno de trabajo de COOMULDESA LTDA.	~ Iniciar un programa de evaluación de desempeño identificando fortalezas y debilidades del personal, y determinando necesidades de capacitación y formación. ~ Estructurar y poner en marcha un sistema integral de gestión del Talento Humano.

El análisis estratégico en función del Talento Humano realizado en COOMULDESA LTDA, arrojó mediante la ejecución de la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA), las siguientes estrategias:

1. Capacitar al personal en temas relacionados con el ámbito comercial y atención al cliente: En consenso con el Gerente General, el subgerente de sistemas, y el jefe del departamento de organización y métodos, se programará la realización de capacitaciones para el personal, con el fin de formar personas que logren: primero, manejar satisfactoriamente el nuevo software implementado en la empresa; y segundo, lograr contar con personas que cumplan a cabalidad con el nuevo perfil de trabajador que necesita COOMULDESA LTDA, el cual ya no sea tan operativo, si no se desenvuelva eficazmente en el ámbito comercial.
2. Implementar un programa de motivación, promoviendo y reforzando el sentido de pertenencia hacia la empresa, y la buena imagen de la misma. Inicialmente se realizará un estudio sobre clima organizacional para poder estudiar los principales factores que influyen negativamente sobre este aspecto. Luego se propondrán índices, para que por medio de la implementación de los mismos, se pueda medir el grado de motivación dado en la empresa.
3. Fortalecer e implementar un programa de salud ocupacional en la empresa: El estudiante en práctica realizará un diagnóstico general para saber realmente como se encuentra la empresa respecto a Salud Ocupacional; luego propondrá las acciones a realizar para mejorar y cumplir con los requisitos exigidos sobre el tema.
4. Asegurar un buen clima laboral mediante la aplicación periódica y comparativa de herramientas técnicas apropiadas: Se diseñarán instrumentos de medición que permitan medir el grado de complacencia del funcionario en el grupo en el cual se desempeña.
5. Diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de gestión de Talento Humano: Esta herramienta ayudará a facilitar y administrar la información del personal de manera organizada, con el propósito de realizar consultas e informes en

el momento que sea requerido.

6. Adaptar a los funcionarios actuales y asegurar la futura contratación de personal, de modo que se cumpla con los perfiles especificados en el manual de funciones y responsabilidades: Se formularán métodos de reclutamiento y selección de personal, para que mediante la implementación de estos, se logre integrar a la empresa personas formadas y competentes.
7. Adecuar y mantener actualizado el reglamento interno de trabajo de COOMULDESA LTDA: El jefe del departamento de Talento Humano, deberá encargarse de mantener vigente el reglamento interno de trabajo, modificando y agregando cualquier norma emitida ya sea por el gobierno o la propia empresa.
8. Iniciar un programa de evaluación de desempeño identificando fortalezas y debilidades del personal, y determinando necesidades de capacitación y formación: Para cumplir con esta estrategia, se contará con la colaboración del Jefe del departamento de organización y métodos para definir los factores por grupo de evaluados y los parámetros del proceso de evaluación.
9. Estructurar y poner en marcha un sistema integral de gestión del Talento Humano: Esta estrategia se llevaría a cabo, con la colaboración del Gerente General y el Jefe del departamento de Organización y Métodos, mediante el diseño e implementación de un manual de Talento Humano en donde quede consignado la forma como se desarrollará y aplicará cada proceso que conforma el sistema de gestión del Talento Humano en COOMULDESA LTDA.

## **CAPITULO VI. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“La administración del Talento Humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración del Talento Humano significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.”<sup>27</sup>

### **1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El Sistema de Gestión del Talento Humano implementado en COOMULDESA LTDA, está conformado por 5 etapas, como se presenta a continuación:

#### **1.1 ETAPA I: PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En esta etapa se busca definir quién irá a trabajar en la Cooperativa; está conformada por factores como:

- Donde reclutar (fuentes externas o internas); cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la Cooperativa) el personal que la Cooperativa requiere.
- Criterios de selección de Talento Humano y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la Cooperativa.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. 165 p.

- Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la Cooperativa.

Los subprocesos que conforman esta etapa son:

- ~ Reclutamiento de personas
- ~ Selección de personal
- ~ Rotación de personal
- ~ Ausentismo
- ~ Contratación

## **1.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En esta etapa se pretende dar a conocer qué harán las personas en la Cooperativa; está conformada por los siguientes factores:

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la Cooperativa.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la Cooperativa.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación del Talento Humano mediante evaluación de desempeño.

Los subprocesos que conforman esta etapa son:

- ~ Rediseño de cargos
- ~ Estructura Orgánica
- ~ Evaluación del desempeño

### **1.3 ETAPA III: MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

En esta etapa se presentan juicios para conocer apropiadamente cómo mantener a las personas trabajando en la Cooperativa; está conformada por los siguientes criterios:

- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la Cooperativa.

Los subprocesos que conforman esta etapa son:

- ~ Compensación
- ~ Plan de beneficios sociales
- ~ Programas de motivación y medición del clima laboral

### **1.4 ETAPA IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

En esta etapa se presentan métodos acerca de cómo preparar y desarrollar a las personas en la Cooperativa; está conformada por los siguientes criterios:

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo del Talento Humano a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la Cooperativa.

Los subprocesos que conforman esta etapa son:

- ~ Traslado de personal
- ~ Reemplazo de cargos de mayor jerarquía
- ~ Plan de carrera

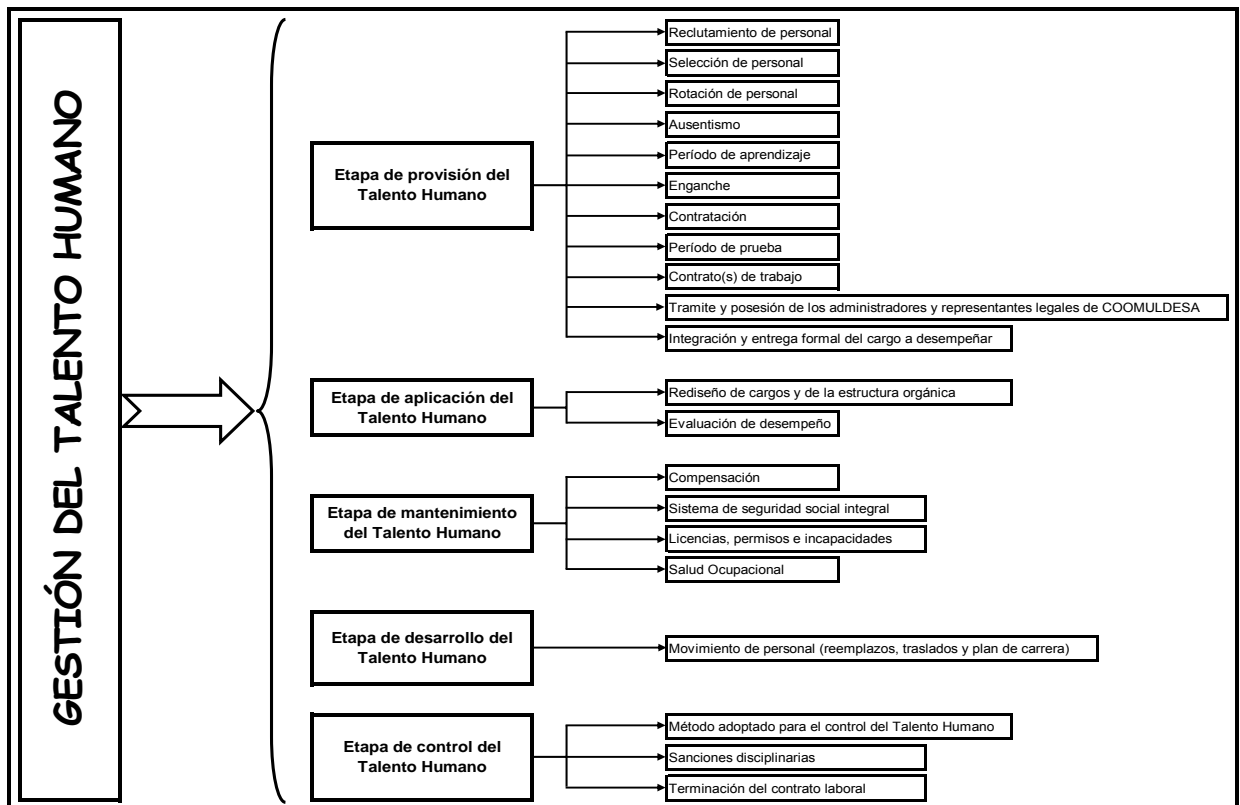
### 1.5 ETAPA V: CONTROL DEL TALENTO HUMANO

- En esta etapa se presentan métodos relativos a cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la entidad; además se especifican las acciones merecedoras de sanciones disciplinarias y la manera de terminar la relación laboral.

Los subprocesos que conforman esta etapa son:

- ~ Método adoptado para el control del Talento Humano
- ~ Sanciones disciplinarias
- ~ Finalización de la relación Laboral

**Figura 1. Esquema general del Sistema de Gestión del Talento Humano**



## **CAPITULO VII. ETAPA DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

#### **1.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA maneja dos fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento Interno. La empresa aplica el movimiento de personal mediante traslados y ascensos entre las diferentes agencias que conforman la Cooperativa.
- Reclutamiento Externo. Además de ser exigido por la ley, la empresa facilita la realización de prácticas a los estudiantes aprendices del SENA para luego, al presentarse vacantes, poder engancharlos en la empresa después de que la persona haya adquirido los conocimientos necesarios para desempeñarse en ella.

También maneja un archivo en el cual almacena las hojas de vida de personas que se presentan en aras de conseguir laborar en la empresa o que no han sido elegidas en pasados procesos de selección, y al presentarse una vacante se analizan dichos candidatos para su posible contratación.

Hasta el momento la Cooperativa maneja los procesos de reclutamiento enunciados, pero se considera necesario utilizar otros medios de reclutamiento para dar a conocer oportunidades de empleo a una mayor porción de personas, y poder atraer mayor variedad de candidatos con diferentes perfiles en aras de mejorar el desempeño y competitividad de la fuerza laboral en la empresa.

Además, el reclutamiento aplicado en la empresa no está coordinado de tal forma que se pueda realizar por pautas, organizadamente logrando seleccionar los mejores candidatos a laborar en COOMULDESA LTDA.

## 1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Se ha mejorado el procedimiento para implementar el reclutamiento en la empresa de manera metódica, analizando profundamente las necesidades del personal que se requiere antes de reclutar los posibles candidatos a seleccionar.

Se diseñó un formato de solicitud de personal, para que en el momento de presentarse una vacante, se justifique llenarla, además se describa de manera muy general el perfil necesario de la persona a ocupar el cargo (ver anexo 1. Solicitud de personal).

Se optaron nuevas formas de reclutamiento tales como: estudiar el reintegro de funcionarios que se retiran voluntariamente de la empresa, utilizar los medios de información para anunciar posibilidades de empleo, y si es necesario, al presentarse una vacante en un puesto que necesite alto grado de preparación y especialización, recurrir a compañías dedicadas a la identificación de personal ejecutivo para poder seleccionar a la persona adecuada para desempeñar el cargo.

Además, a pesar de que la empresa mantiene una base de datos sobre los candidatos que se presentan en la empresa, ésta base es manual e inaplicable porque se debe buscar el archivo de cada persona revisando nuevamente todas las hojas de vida para buscar candidatos adecuados; por tal razón, se puso en práctica la utilización de una base de datos diseñada en Access para almacenar los datos de las personas que no sean elegidas en el proceso de selección pero quedan opcionadas para una próxima oportunidad, y de personas que se presentan periódicamente por una oportunidad de trabajo en la empresa.

La base de datos nos permite realizar consultas por profesión y fecha de presentación de los candidatos, facilitando la escogencia del perfil de los candidatos requeridos, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2. Consulta de candidatos a seleccionar para ocupar vacantes**

Id	Documento Id	Nombres	Apellidos	Profesión	Fecha de pre	Orden	Código
5	91.455.521	Edgar Enrique	Sánchez	Bachiller técnico	15/03/2006	1	C001
6	1.099.282.808	Leydy Fabiola	Sanabria Martínez	Procesador de datos contables	17/03/2006	2	C002
7	30.008.962	Villely	Díaz Toloza	Técnico en administración bancaria y financiera	21/03/2006	3	C003
8	28.111.076	Nine Johana	Vásquez Figueroa	Bachiller académico	21/03/2006	4	C004
9	37.896.625	Jacqueline	Rodríguez Velásquez	Asistente operativo financiero	21/03/2006	5	C005
10	37.942.902	Nancy Estela	Otalora Velándia	Administrador de empresas	31/03/2006	6	C006
11	37.946.949	Gloria Deysi	López Pedraza	Tecnóloga en administración e informática	03/04/2006	7	C007
12	37.893.908	Mari luz	Salamanca Ballesteros	Administrador de empresas	03/04/2006	8	C008
13	37.945.692	Gilma	Álvarez Mejía	Tecnóloga empresarial	06/04/2006	9	C009
14	37.948.868	Claudia Jimena	Tamayo Navarro	Bachiller comercial	07/04/2006	10	C010
15	37.863.756	Eddy Johana	Gómez Quintero	Auxiliar contable	07/04/2006	11	C011
16	91.078.834	Néstor Fabián	Vargas Vernal	Tecnólogo empresarial	17/04/2006	12	C012
17	37.949.294	Sandra Mireya	Rodríguez Jiménez	Tecnólogo profesional en contabilidad y finanzas	19/04/2006	13	C013
18	28.411.780	Neidi Yasmín	Villareal Velasco	Tecnólogo profesional en contabilidad y finanzas	19/04/2006	14	C014
19	30.008.962	Villely	Díaz Toloza	Técnico en administración bancaria y financiera	20/04/2006	15	C015
20	97.237.403	Carlos Abel	Durán Silva	Bachiller Clásico	24/04/2006	16	C016
21	37.946.387	Andrea Juliana	Ardila Figueroa	Administrador de empresas	26/04/2006	17	C017
22	37.890.541	Luz Stella	Abril Ardila	Administrador de empresas	28/04/2006	18	C018
23	37.949.662	Diana Carolina	Rangel Norsa	Tecnóloga empresarial	28/04/2006	19	C019
24	37.949.618	Diana Katherine	Hernández Arenas	Procesador de datos contables	03/05/2006	20	C020
25	80.055.026	Angel Alexander	Suárez Suárez	Administrador de empresas	08/05/2006	21	C021
26	37.895.560	Georgina	Pineda Durán	Bachiller técnico	12/05/2006	22	C022

Fuente: Base de datos de candidatos reclutados en COOMULDESA LTDA

A continuación se mencionan las políticas, normas y el procedimiento de reclutamiento aplicado en COOMULDESA LTDA:

### 1.2.1 Políticas

- Política de promoción interna. En el momento en que se requiera una persona para desempeñar algún cargo de tipo ejecutivo dentro de la Cooperativa, se estudiará primero y se dará preferencia a los empleados actuales; en caso de no encontrarse el candidato apto para desempeñar el cargo, se procederá a estudiar el archivo de candidatos reclutados anteriormente, o de ser necesario, a explorar otras fuentes externas de reclutamiento.

- No se tendrá en cuenta solicitudes presentadas por candidatos que tengan algún vínculo familiar en primero, segundo y tercer grado de consanguinidad con cualquiera de los funcionarios de nómina o integrantes de los organismos de dirección y control de COOMULDESA LTDA.
- Las hojas de vida en las cuales aparezcan directivos de la empresa recomendando al candidato, no se tendrán en cuenta.
- No se tendrán en cuenta las solicitudes realizadas por personal que presente incompatibilidades de acuerdo a lo señalado en los estatutos de la empresa; específicamente, no se aceptarán hojas de vida de personas que tengan parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil entre funcionarios de COOMULDESA LTDA, miembros principales o suplentes del consejo de administración, la junta de vigilancia y demás órganos de vigilancia y control de la entidad.

### **1.2.2 Normas**

- Todos los cargos nuevos a crear con carácter permanente, serán previamente autorizados por el Consejo de Administración.
- Todo requerimiento de personal en las Agencias para desempeñar algún cargo dentro de la empresa, así sea en forma permanente, temporal, por unos días, o en algunas horas diarias, deberá solicitarse por escrito previamente al departamento de Talento Humano, aduciendo los motivos valederos para su contratación (ver anexo 1. Solicitud de personal).
- El jefe del departamento de Talento Humano, no efectuará ninguna actividad de reclutamiento, si el departamento o la Agencia que presente la vacante, no considera necesario llenarla, para esto siempre deberá existir un análisis técnico de la situación que genera la solicitud, contando con el apoyo del departamento de Organización y Métodos.

Una vez haya justificación debidamente soportada será el jefe de Talento Humano quien tome la decisión de reclutar personal en acuerdo con la gerencia general.

### **1.2.3 Procedimiento para efectuar el reclutamiento de personas**

#### **1.2.3.1 Planeación del Talento Humano**

El jefe del departamento de Talento Humano, deberá realizar inspecciones frecuentes sobre las necesidades de la Cooperativa respecto a sus requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo, para saber qué necesita de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que demandarán nuevos aportes de personal a la empresa.

El jefe del departamento de Talento Humano identificará vacantes mediante la planeación del Talento Humano o mediante petición de los jefes de los diferentes departamentos o los directores de las Agencias que conforman la empresa.

Cuando se presente una necesidad de personal en un puesto que se encuentre vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que el puesto ha sido creado para superar una falencia dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la empresa, el jefe de Talento Humano deberá analizar tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe, para poder buscar los candidatos adecuados a seleccionar para ocuparlo, teniendo en cuenta el plan de carrera presentado en el capítulo 10 del presente documento.

#### **1.2.3.2 Fuentes de reclutamiento**

Después de ser aprobada por parte del jefe de Talento Humano la solicitud de personal realizada por el director de Agencia, éste tendrá la responsabilidad de recepcionar las hojas de vida de los diferentes candidatos que se presenten a ocupar el puesto al departamento de Talento Humano, para que esta dependencia le realice una posterior preselección.

### 1.2.3.2.1 Reclutamiento interno

- Al presentarse requerimiento de personal, se deberá analizar la posibilidad de que la labor a desarrollar sea ejecutada por algún empleado actual a fin de restringir la contratación de nuevo personal.
- Cuando se presente una vacante en la Cooperativa, el departamento de Talento Humano podrá, en común acuerdo con la gerencia general, promover y transferir al personal de la empresa esta información, mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informará a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, con el fin de que los empleados que crean que tienen la suficiente preparación y competencias requeridas para ocupar ese cargo, presenten su intención ante el departamento de Talento Humano, y así éste considere su situación. Esta información se colocará en memorandos informativos situados en áreas de continua circulación, en las diferentes dependencias de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento interno utilizadas por COOMULDESA LTDA, son:

- a. Transferencia de personal.** Se realiza un movimiento horizontal de personal; al presentarse la vacante, se traslada un empleado actual de COOMULDESA LTDA el cual se desempeñe en un puesto de trabajo similar al requerido. La transferencia ocurre entre puestos de trabajo que pertenezcan al mismo departamento o área laboral.
- b. Ascenso de personal.** Es un movimiento vertical, donde al presentarse un cargo vacante, se brinda la oportunidad a un empleado actual el cual se desempeñe en un cargo de inferior jerarquía al cargo vacante, y posea los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñarlo, ocupándolo por medio de un ascenso, siguiendo el plan de carrera presentado en el capítulo 10 del presente documento. El ascenso de personal ocurre de un cargo a otro de mayor responsabilidad, los cuales pertenezcan al mismo departamento o área laboral.

- c. **Transferencia con ascenso de personal.** Es un ascenso de personal que se realiza de un cargo que pertenece a determinado departamento o área, a otro cargo de mayor jerarquía que pertenece a un área o departamento distinto al actual.
- d. **Empleados que se retiran.** Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. En caso de conocer las verdaderas causas por las que se produjo el retiro del empleado, y éstas fueron por motivos de fuerza mayor diferentes a problemas con la empresa o sus clientes, se podrá estudiar la posibilidad de reintegrar a la empresa dicho empleado.

#### 1.2.3.2.2 Reclutamiento externo

En el momento en el que se presente una vacante en la Cooperativa, ésta primeramente practicará el reclutamiento interno tratando de ocupar la vacante con personal actual de la propia empresa siguiendo el plan de carrera presentado en el capítulo 10 del presente documento; de no encontrarse el candidato adecuado para ocupar el puesto, se procederá a realizar reclutamiento externo practicando diferentes técnicas utilizadas por COOMULDESA LTDA.

Las fuentes de reclutamiento externo utilizadas por COOMULDESA LTDA, son:

- a. **Base de datos interna del personal de aprendizaje del SENA que haya realizado práctica en la empresa:** Esta fuente de reclutamiento será utilizada en los casos en que la empresa utilice el personal de aprendizaje del SENA. Luego de terminar el alumno su período de aprendizaje en la empresa, si cumplió a cabalidad con lo esperado y cumple con el perfil del cargo vacante, y si se presenta un puesto libre el cual pueda ser desempeñado por esta persona, se le asignará dicho puesto; de no presentarse vacante alguna, se guardará en base de datos y al momento de presentarse, se le dará prioridad a la persona en cuestión.
- b. **Base de datos virtual del SENA:** COOMULDESA LTDA tiene derecho como empresa de ingresar a la base de datos virtual que mantiene el SENA y reclutar personas que cumplan con el perfil del cargo vacante, para realizarles más adelante el debido proceso de selección.

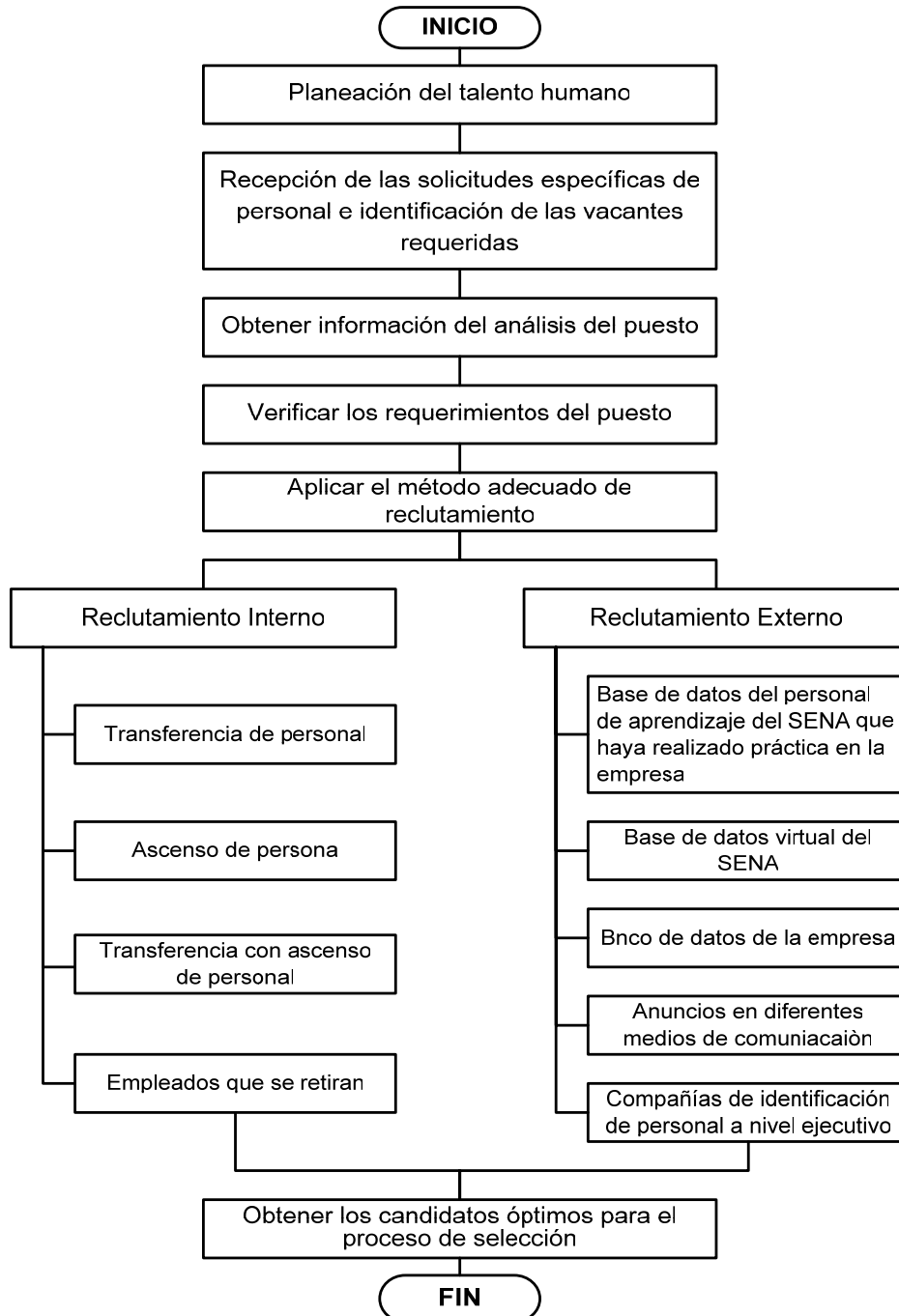
- c. Banco de datos de la empresa.** Revisar el archivo de candidatos que maneja el departamento de Talento Humano, será el principal medio de reclutamiento externo que utiliza la Cooperativa, después de la revisión de la base de datos interna del personal de aprendizaje del SENA que haya realizado práctica en la empresa. De los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, quedarán sus hojas de vida almacenadas por orden de llegada y especialidad en el archivo de candidatos, así en el momento de presentarse cualquier eventualidad y se requiera personal, se podrá seleccionar entre estos candidatos de una manera mas rápida y sin tener que volver a reclutar personal, evitando costos y tiempo en la realización de un nuevo reclutamiento.

Para una optima organización de las hojas de vida allegadas, se incluirán algunos datos básicos del aspirante en una base de datos diseñada para consulta, así mismo la organización física de las hojas de vida tendrá una codificación por profesión y se clasificarán por orden de llegada, para facilitar su búsqueda.

- d. Anuncios en diferentes medios de comunicación:** De ser necesario, COOMULDESA LTDA publicará anuncios por medios escritos y radiales para comunicar la oportunidad de empleo que se presenta y los requerimientos necesarios para ocupar la vacante.
- e. Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.** En caso de necesitar la empresa candidatos para desempeñar un puesto específico el cual requiera un elevado nivel de preparación y especialización, COOMULDESA LTDA podrá recurrir a realizar el reclutamiento por medio de agencias que se especializan en buscar personal a nivel ejecutivo, nivel técnico o tecnológico, según lo requiera el puesto a desempeñar.

Nota: El reclutamiento interno se debe complementar con el reclutamiento externo, ya que al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja la persona transferida a la posición vacante. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la empresa siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

**Figura 3. Esquema general del proceso de reclutamiento que se practica en COOMULDESA LTDA**



## **2. SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.1 SITUACIÓN INICIAL**

Todo el procedimiento de selección lo realiza el Gerente General de la empresa, el jefe de Talento Humano sólo se encarga de recepcionar las hojas de vida y presentarlas al Gerente General, quien realiza la entrevista de selección en la cual describe al aspirante lo que es la empresa en general, su evolución, logros obtenidos, en fin, hace un recuento general sobre COOMULDESA LTDA; también comenta sobre la forma adecuada de laborar y ganar méritos en la entidad. Pero la entrevista presenta un grave error y es, que el Gerente General se empeña en nombrar sus méritos a lo largo de su carrera y los desatinos de otros funcionarios en la empresa, profundizando y utilizando una gran parte del tiempo de la entrevista en este tema, sin enfocarse con mayor profundidad en informarse acerca de la vida, las experiencias, las aspiraciones, en fin, las habilidades y destrezas del aspirante.

### **2.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Se propuso e implementó un procedimiento sistemático para realizar el proceso de selección de personas, de manera que se logre elegir candidatos que cumplan y superen los requerimientos exigidos.

Se diseñaron diferentes formatos con el propósito de que sirvan como referencia para la selección de personal, de manera que las personas encargadas de este proceso se informen acerca de los perfiles, requisitos y funciones del cargo a ocupar, además de ser de gran ayuda a la hora de tomar la decisión de contratación.

La Coordinadora de Contabilidad junto con la Contadora General, diseñaron una prueba de conocimiento para aplicarla al personal operativo que aspire ingresar a la empresa (ver anexo 2. Prueba de conocimiento).

Se propuso un modelo de entrevista sugiriendo recomendaciones para su realización, de modo que sirva como guía a la persona que se encargue de este paso en la selección de

personal (ver anexo 3. Modelo de entrevista). Además se diseñó un formato para calificar las características de los aspirantes, que sirva como referencia a la hora de tomar cualquier decisión de contratación.

A continuación se mencionan las normas y el procedimiento de selección de personal aplicado en COOMULDESA LTDA:

### **2.2.1 Normas**

- Para ingresar a COOMULDESA LTDA, los candidatos deberán realizar el proceso de selección que se tenga establecido en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa.
- El personal operativo que se contrate por medio de reclutamiento externo, en lo posible debe vincularse para cargos de menor responsabilidad, evitándose así los riesgos que conlleva contratar personal sin experiencia y/o sin los conocimientos requeridos para ocupar un cargo de mayor nivel y responsabilidad.
- Todo aspirante a ocupar un cargo en la empresa, deberá tener un nivel de educación mínimo de undécimo (educación secundaria), brindándosele la oportunidad de que en un futuro se capacite para el desempeño de otros cargos que su nivel de educación le permita alcanzar, de acuerdo con sus capacidades y méritos.
- El personal seleccionado debe poseer potencial de desarrollo, además de reunir las condiciones requeridas para un adecuado desempeño en el cargo.
- Para desempeñar una labor de selección de manera idónea, tanto el Gerente General como el jefe del departamento de Talento Humano deberán tener a mano y aplicar instrumentos científicos que garanticen resultados óptimos.

## **2.2.2 Proceso de selección**

### **2.2.2.1 Recepción de las hojas de vida en el departamento de Talento Humano**

Antes de realizar la preselección y selección de los candidatos obtenidos en el proceso de reclutamiento, el encargado de realizarla ya sea el Gerente General y/o el jefe del departamento de Talento Humano, deberá realizar una recolección de información acerca del cargo, mediante la descripción y análisis del mismo, con el fin de conocer el contenido y los requisitos o factores de especificación que deberá cumplir el aspirante. Esta información tendrá que ser consignada en la ficha profesiográfica (ver anexo 4. Ficha profesiográfica).

De todas las solicitudes disponibles, se realizará una preselección tomando como base los perfiles definidos en el manual de funciones de la empresa.

### **2.2.2.2 Análisis de las hojas de vida**

Hacer un análisis cuidadoso de cada una de las hojas de vida de los aspirantes al cargo, permitirá hacer una preselección de las personas que según su perfil, tentativamente cumplan con los requerimientos básicos.

Al analizar las hojas de vida se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No admita una hoja de vida mal presentada o incompleta en sus datos personales o que carezca de una fotografía reciente, a color y de frente.
- Si un candidato no tiene el cuidado suficiente al elaborar su carta de presentación (hoja de vida) a la empresa, ¿qué cuidados podrá tener con las tareas que se le encomienden?

- La hoja de vida debe concretar fechas de experiencia y si es posible calificaciones. Si no se cumple, esto puede ser un indicio de que el aspirante ha tenido períodos de desempleo, pérdidas de año, o que el candidato quiere ocultar alguna información.
- No se deje impresionar por las descripciones detalladas de experiencia y estudio.
- Concrete si la experiencia en los diferentes cargos que ha ocupado es significativa para el cargo que va a desempeñar.
- No lea en la hoja de vida más de lo que hay en ella. No suponga que porque el candidato estuvo en esta empresa debe saber de... o porque hizo esto, debió aprender aquello....
- Busque candidatos con mentalidad productiva. Detalle cuántas veces el candidato resalta o señala logros que reflejen eficiencia, productividad y rendimiento.
- Conocimiento de... ayudo a.... dirijo a.... es información general. Concrete ¿qué? ¿cómo? y ¿cuándo?

Se procederá a realizar la preselección de las hojas de vida recibidas. Siempre será realizada por el jefe del departamento de Talento Humano, él estudiará las hojas de vida disponibles y luego iniciará el proceso presentando una cantidad determinada de candidatos de acuerdo al caso, los cuales haya estudiado y considerado que cumplen con los requisitos del cargo, enviando a la Gerencia General concepto escrito de cada uno de los mismos.

### **2.2.2.3 Aplicación de pruebas de idoneidad**

Una vez realizada la preselección, los candidatos que se consideren más opcionados para ocupar el cargo se someterán a una prueba de conocimiento.

La importancia de la prueba radica, en que permite una aproximación objetiva hacia ciertos

conocimientos y aptitudes de los aspirantes que hayan aprobado la preselección.

La prueba que se aplicará se presenta en el anexo 2 (ver anexo 2. Prueba de conocimiento).

#### **2.2.2.4 Entrevista de clasificación**

Con la entrevista se pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto y las competencias requeridas presentadas en el anexo 17, con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. En ella debe informarse la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones; en fin todo lo concerniente a la relación laboral entre la persona y COOMULDESA LTDA, con el propósito de que el entrevistado decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

En la conferencia, el entrevistador se fijará como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto cumpliendo con las competencias requeridas?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Los principales aspectos a evaluar en la entrevista serán:

- Documentos: Establecer si el candidato posee o se le facilita obtener los documentos requeridos.
- Conformidad: La entrevista permitirá verificar si el perfil del candidato se adapta a las condiciones del cargo y a las competencias requeridas expuestas en el anexo 17.
- Expresión verbal: Se manifestará la forma como el aspirante comunica sus ideas, si se le facilita o por contrario se le dificulta expresar sus pensamientos y conocimientos.

- Presentación personal: La apariencia personal es muy importante en una empresa como COOMULDESA LTDA, en donde la mayor parte de los empleados tienen relación directa con el público.
- Facilidad de relación: Es importante observar la sociabilidad del candidato, es decir, la capacidad para relacionarse con los demás, en este caso con el entrevistador.

La entrevista será realizada por el Gerente General de la empresa. Una vez terminada la entrevista con todos los candidatos preseleccionados, se seleccionarán mínimo dos personas posibles a ocupar el cargo.

El proceso de la entrevista se desarrollará, teniendo en cuenta las siguientes etapas:

#### **2.2.2.4.1 Preparación del entrevistador**

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera, se debe planear la manera como se realizará. El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista.

La preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Se debe pensar de antemano qué información se quiere conseguir y determinar algunas estrategias o preguntas que permitan obtener la información que le dé bases al entrevistador para poder dar un concepto sobre las cualidades y características del aspirante. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.

Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Cite al aspirante a una hora determinada y sea puntual. Dará una buena imagen al aspirante y le evitará la ansiedad que produce una innecesaria espera.

### **2.2.2.4.1.1 Factores a indagar en la entrevista**

#### **Académicos**

- Continuidad en los estudios
- Nivel de rendimiento
- Esfuerzo realizado
- Asignaturas en las que obtuvo mejores resultados.
- Relación con los profesores y compañeros de estudio.
- Participación en actividades extraacadémicas.

#### **Laborales**

- Motivos para cambiar de puesto.
- Qué actividades le ha gustado hacer más, cuál menos.
- Realizaciones importantes. Cómo las ha llevado a cabo.
- Dificultades más importantes. Cómo las solucionó
- Intereses de ubicación.
- Proyección dentro de la entidad.

#### **Familiares**

- Cómo es su hogar, su familia, con quién y dónde vive.
- Actividad de los padres, hermanos, cónyuge.
- Actividades sociales: Cómo pasa el tiempo libre, aficiones, nivel socioeconómico de la familia.
- Aporte económico al grupo familiar.
- Vínculo familiar con algún funcionario de la entidad.

#### **Personales**

- Imagen de sí mismo.

- Cualidades y debilidades.
- Logros y medios de obtenerlos.
- Planes futuros.
- Intereses y expectativas frente al cargo y la entidad.
- Apariencia física.
- Porte y corrección en el vestir.
- Educación, modales y aspectos sociales.
- Modo de hablar y expresarse, vocabulario, capacidad de expresión.
- Posibilidades de adaptación al cargo, al grupo, y a la entidad.
- Manejo de relaciones interpersonales dentro y fuera del sitio de trabajo.
- Proyección y expectativas frente al cargo.
- Confidencialidad.
- Conocimiento previo de COOMULDESA LTDA.

#### **2.2.2.4.2 Creación de un ambiente de confianza**

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponderá al entrevistador. Él debe representar a la empresa y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa.

Se debe propiciar un buen clima, ser amable y espontáneo, así se obtendrá la confianza del entrevistado y facilitará la comunicación.

Conviene hacer que el entrevistado se sienta a gusto, tranquilo, y dispuesto a hablar de sí mismo. Evitar las interrupciones, ofrecer una bebida al entrevistado, alejar documentos ajenos a la entrevista; es importante que la actitud del entrevistador no trasluzca aprobación o rechazo.

El tiempo destinado a romper el hielo dependerá del estado de ánimo del candidato, pero no debe ser más de unos pocos minutos.

En una entrevista, normalmente la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber

sillas suficientes en la sala de espera. Esta debe contar con periódicos, revistas y textos, en especial periódicos internos o información sobre la Cooperativa.

#### **2.2.2.4.3 Intercambio de información**

Esta es la etapa fundamental del proceso, se basa en una conversación en donde se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.

El entrevistador debe inquirir en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Enviará estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso, y así continuar sucesivamente hasta obtener toda la información requerida.

Se debe evitar las preguntas vagas, abiertas. La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para lograr obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure.

De la prudencia e iniciativa del entrevistador dependerá la cantidad y calidad de información que se logre obtener durante la entrevista.

La entrevista supone un gran esfuerzo de atención, hay que escuchar sin que ello implique aprobación o crítica, sino, sólo interés por el entrevistado.

No juzgar, no discutir, pero tampoco mostrar desinterés.

La entrevista debe consistir en una conversación recíproca entre entrevistador y entrevistado.

El entrevistador deberá intervenir en las ocasiones en que el conferenciado necesite ser estimulado para hablar, continuar con lo que decía o empezar con un nuevo tema.

Algunos elementos que estimulan la conversación pueden ser los siguientes:

- Permanecer en total silencio induce en el entrevistado respuestas verbales inmediatas.
- Repetir textualmente lo último que la persona ha dicho precedido de una frase: Decía usted que....
- Preguntar: ¿Cómo ha llegado usted a esa conclusión?, ¿Qué le hace pensar así?

Recuerde: De dos personas, la que más habla es la que menos se entera. El entrevistado hablará más cuanto más se le escuche. Pero no hay que atender tan sólo a las palabras, hay que observar los gestos que las acompañan, los sentimientos que expresan, las posturas que se adoptan al hablar.

Al realizar la entrevista:

- No sugiera la respuesta.
- No pregunte agresivamente.
- No pregunte cosas demasiado generales.
- No emplee un lenguaje demasiado técnico.
- No utilice el tiempo de la entrevista para verificar la información que ya se encuentra en la hoja de vida.
- No insista en aspectos que provoquen resistencia a la persona.
- No de conceptos favorables o desfavorables por una sola característica del candidato.
- No apruebe o rechace los conceptos o experiencias del candidato.

#### **2.2.2.4.4 Terminación**

Cuando el entrevistador considere que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión.

Cinco ó diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anunciará el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime

pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dará a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Las últimas palabras deben ser muy cordiales. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto, los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor.

En la tabla 14, se presenta un formato de calificación, el cual se utilizará durante la entrevista para posteriormente diligenciar la lista de verificación post-entrevista.

En el anexo 3, se presenta un modelo de entrevista, la cual presenta los principales ítems a tener en cuenta en su realización. El modelo no representa un formato obligatorio a seguir, sino una guía de la cual se puede orientar el entrevistador para realizar su conferencia (ver anexo 3. Modelo entrevista).

Tabla 14. Formato de calificación en la entrevista

<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICAS</b>	Pálido enfermizo encorvado		Buena condición física		Parece enérgico: ojos alerta		Excelente condición			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	Descuidada, desaseada		Limpio y de buena apariencia		Muy cuidadoso de su aspecto		Impecable en vestido y aseo			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b>	No se da a entender		Habla con dificultad		Se expresa bien		Muy buena expresión			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>CONFIANZA EN SI MISMO</b>	Muy indeciso, inseguro		No muy firme y decidido		Muestra firmeza y decisión		Muy seguro de sí mismo			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>EDUCACIÓN MOSTRADA</b>	Muy burdo o grosero		Modales mediocres		Buenos modales		Culto, refinado en sus modales			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>INTELIGENCIA APARENTE</b>	Muestra pésima comprensión		Comprensión regular		Inteligencia común, bien		Brillante y rápido en su comprensión			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>AMBICIÓN REVELADA</b>	No muestra, no sabe lo que quiere		Le falta empuje		Tiene deseos de prosperar		Muestra mucha ambición			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>PERSONALIDAD</b>	Incolora, indeterminada		Común, no impresiona		Es agradable		Muy agradable y atractiva			
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

#### **2.2.2.4.5 Evaluación**

Inmediatamente después de que concluya la entrevista, se deberá registrar las respuestas específicas e impresiones generales sobre el candidato.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactado inmediatamente en la lista de verificación post-entrevista (ver anexo 5), con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

El jefe de Talento Humano procederá a realizar la verificación de datos y referencias de los candidatos posiblemente seleccionados, con el fin de confirmar las referencias personales y laborales, conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, cual es la opinión de las personas que han interactuado con él, etc. Para tal fin se utiliza el formato de verificación de datos (ver anexo 6. Formato de verificación de referencias).

Finalmente debe tomarse ciertas decisiones con relación al candidato; si fue aceptado o rechazado, y cual es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Para tal fin se utiliza el formato evaluación del aspirante (ver Anexo 7), y el concepto obtenido de la lista de verificación post-entrevista.

#### **2.2.2.5 Examen médico**

El proceso de selección deberá incluir un examen médico del candidato elegido antes de concluir su contratación. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Además, deberá verificarse que el candidato no tenga ningún impedimento que le permita desarrollar el cargo, de acuerdo a los requisitos previstos para el ejercicio del puesto; así

la empresa podrá protegerse contra los riesgos evitables asociados con reclamos presentados por individuos que padezcan alguna enfermedad o dolencia profesional.

Es de aclarar que el examen médico corre por cuenta y riesgo del aspirante, y el médico será el que COOMULDESA LTDA tenga contratado para tal fin.

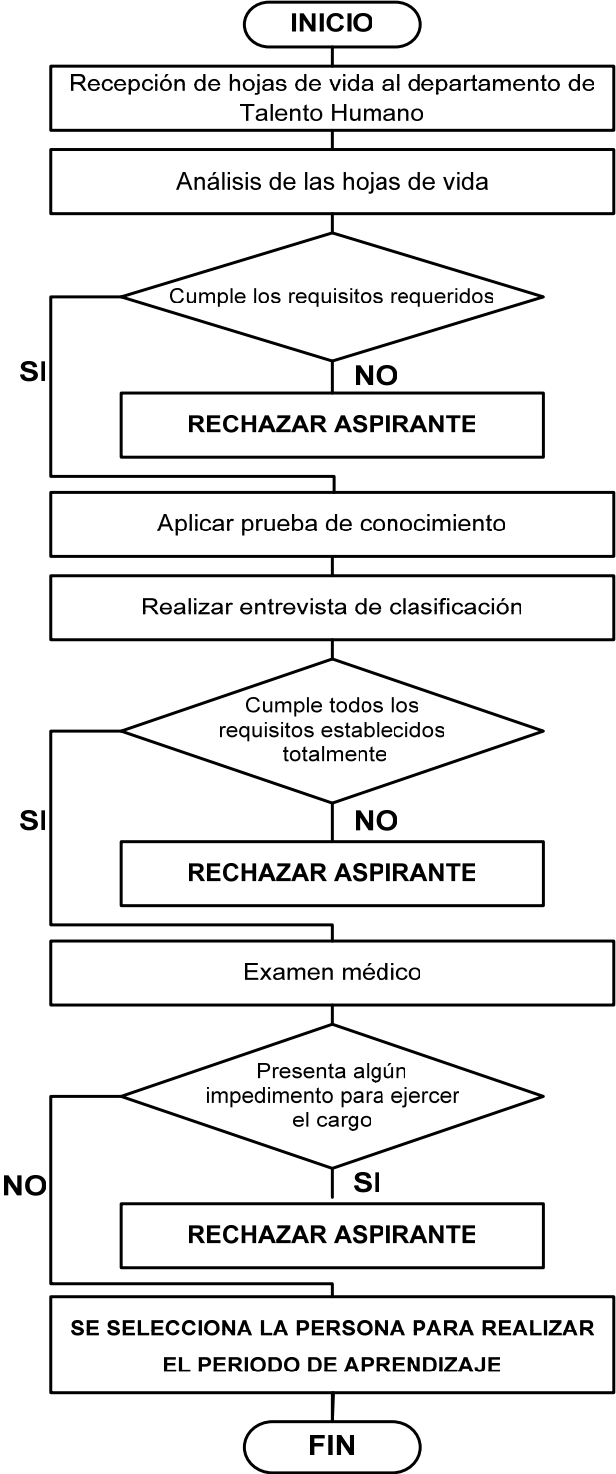
#### **2.2.2.6 Decisión de contratación**

El resultado final del proceso de selección se traducirá en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

La decisión final estará a cargo del Gerente General. Se recalca que al departamento de Talento Humano corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Ya tomada la decisión, deberá comunicarse el resultado al seleccionado, procediéndose a su contratación. Así mismo se procederá a guardar el registro de los candidatos que serán tenidos en cuenta para futuras vacantes.

Figura 4. Esquema general del proceso de selección de personal que se practica en COOMULDESA LTDA



### **3. ROTACIÓN DE PERSONAL**

#### **3.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA no cuenta con ningún instrumento que permita medir la fluctuación de personas entre la empresa y el ambiente.

#### **3.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Se puso en marcha la implementación de un índice de rotación con el propósito de medir el volumen de personas que ingresan a la empresa y el que sale de ella. Su análisis se encamina a determinar el grado de equilibrio que se presenta entre la empresa y su ambiente externo, estudiando las causas por las cuales se da, principalmente la salida de personal.

##### **3.2.1 Procedimiento de implementación**

Se diseñó un programa en Excel para calcular el índice de rotación mensualmente. Para deducirlo, únicamente se debe digitar el número de admisiones de personas en el período estudiado, y el número de desvinculaciones de personas en ese mismo período, e inmediatamente el programa calcula automáticamente el índice de rotación para el período estudiado, tal como se muestra en la figura 5.

El índice de Rotación utilizado en COOMULDESA LTDA, se calcula mediante la siguiente expresión<sup>28</sup>:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\left(\frac{A + D}{2}\right) * 100}{PE}$$

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. 189 p.

Donde:

- A = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)
- D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado) durante el período considerado (salidas)
- PE = Promedio efectivo del período considerado. Se calcula sumando los empleados existentes al inicio y al final de período, y dividiendo entre dos.

**Figura 5. Cálculo del índice de rotación de personal**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Admisiones de personal en el período estudiado	4	1	0	3
Desvinculaciones de personal en el período estudiado	0	0		
Total de personal al iniciar el período	113	117	118	117
Total de personal al finalizar el período	117	118	117	119
Promedio de personal en el período	115	117,5	117,5	118
<b>INDICE DE ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>1,74</b>	<b>0,43</b>	<b>0,43</b>	<b>1,69</b>

**OBSERVACIONES:**

**ENERO:**

**FEBRERO:** Al comparar el índice de febrero con el obtenido en enero, se observa una disminución. La disminución se debe a la contratación de una persona a la empresa y no se presenta ninguna desvinculación.

**MARZO:** En marzo no hay variación del índice respecto al mes anterior. El flujo de entradas y salidas de personal se debe a la desvinculación de un funcionario en el mes de marzo.

### 3.2.2 Análisis de resultados

La herramienta informática utilizada para calcular el índice de rotación en COOMULDESA LTDA permitió hallar la fluctuación de personal entre la empresa y su ambiente. Se empezó a aplicar este índice desde el mes de enero del 2006, destacándose el aumento del índice en los meses de enero y abril.

En la figura 6, se presentan los resultados obtenidos durante el primer semestre del 2006.

**Figura 6. Resultados del índice de rotación para el primer semestre del 2006**

<b>INDICE DE ROTACION PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 / 01 / 2006 HASTA 30 / 06 / 2006</b>						
	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
Admisiones de personal en el período estudiado	4	1	0	3	1	0
Desvinculaciones de personal en el período estudiado	0	0	1	1	1	0
Total de personal al iniciar el período	113	117	118	117	119	119
Total de personal al finalizar el período	117	118	117	119	119	119
Promedio de personal en el período	115	117,5	117,5	118	119	119
<b>INDICE DE ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>1,74</b>	<b>0,43</b>	<b>0,43</b>	<b>1,69</b>	<b>0,84</b>	<b>0,00</b>

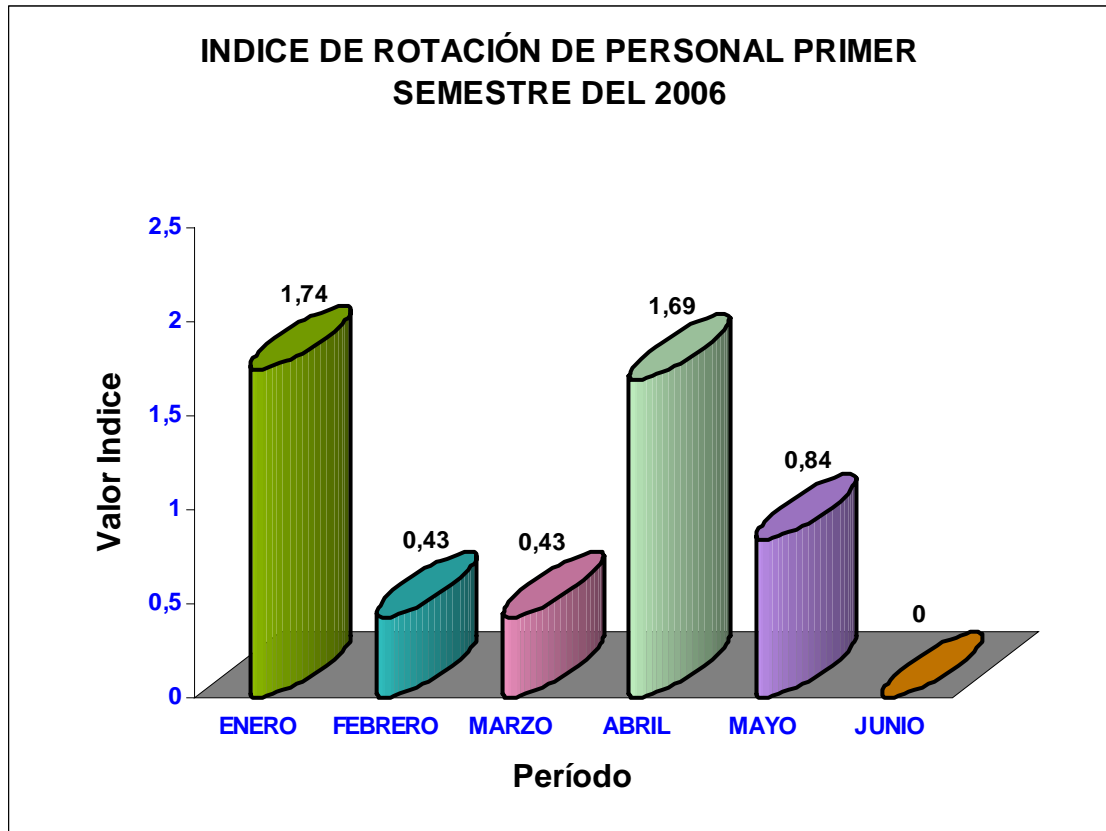
Trimestralmente, el estudiante en práctica junto con el jefe del departamento de Organización y Métodos y el Gerente General de COOMULDESA LTDA, se reúnen a realizar el análisis del índice de rotación, estudiando las causas incidentes en el resultado. Se realizaron dos reuniones, la primera el cinco de abril y la segunda el siete de julio del presente año.

Los resultados del índice de rotación para el primer semestre del 2006 junto con su respectiva justificación se presentan a continuación, y se puede apreciar la variación gráfica en la figura 7.

PERÍODO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	JUSTIFICACIÓN
ENERO	1.74	Se produjeron 4 admisiones en el mes de enero. La empresa contrató 4 nuevos funcionarios con el fin de capacitarlos en las actividades desarrolladas por la empresa, pensando en la apertura de una nueva Agencia en el municipio de Moniquirá – Boyacá en el mes de abril. Así, al momento de entrar en funcionamiento, se tendrá personal lo suficientemente capacitado, ya sea para trasladarlo a la Agencia de Moniquirá, o para que se desempeñe en una de las Agencias de donde se traslade personal para que labore en la nueva Agencia. Por tal razón, el aumento del índice de rotación es debido a la expansión de la empresa y por ende de su capital humano.
FEBRERO	0.43	En febrero se realizó la vinculación de un nuevo funcionario a la empresa, pensando en el reemplazo de un trabajador al cual se le terminaría el contrato en el siguiente mes (marzo) por bajo rendimiento y desempeño, y no cumplir con lo esperado durante el período de prueba que estaba realizando. La vinculación se realizó en el mes de febrero, para que durante este mes, el nuevo funcionario realice el período de aprendizaje y al momento de presentarse la vacante, pueda desempeñarse en el cargo disponible después de haber aprendido lo esencial para ocuparlo.
MARZO	0.43	Es marzo se produjo una desvinculación. No se le reanudó el contrato al trabajador por no haber desempeñado las labores encomendadas satisfactoriamente durante el período de prueba.

PERÍODO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	JUSTIFICACIÓN
ABRIL	1.69	<p>En el mes de abril se produce el retiro de un funcionario el cual se desempeñaba como cajero en la Agencia de Curití. La decisión de no continuar en la empresa fue tomada por el funcionario, al enviar ante el Gerente General en el mes de marzo su carta de renuncia. De manera general, el motivo enunciado en la carta, fue porque se le presentaba la oportunidad de viajar a laborar a otro país, donde se le ostentaban mejores condiciones y oportunidades para su futuro. Teniendo en cuenta este retiro y la próxima apertura en el mes de julio de una Agencia en Barbosa – Santander, se realizó la vinculación de tres personas para que se capaciten durante su período de aprendizaje y de prueba y así poder cubrir las próximas vacantes que se tendrán en la empresa por la apertura de la mencionada Agencia.</p>
MAYO	0.84	<p>En mayo la empresa despidió a un funcionario de microcrédito de la Agencia de San Gil. La causa del despido se produjo, porque la empresa comprobó que el funcionario en cuestión, relató información de carácter privado acerca del estado financiero de determinado asociado. Al presentarse la vacante en la Agencia de San Gil, el Gerente General decide la contratación de un nuevo empleado y lo ubica en la Agencia de Galán a realizar su período de aprendizaje, Agencia de la cual, traslada a un funcionario experimentado a desempeñarse en la Agencia de San Gil donde se produjo la vacante.</p>
JUNIO	0.00	<p>En junio no se produce vinculación o desvinculación alguna de personal, por tal razón el índice de rotación es nulo.</p>

**Figura 7. Representación gráfica del índice de rotación de personal para el primer semestre del 2006**



Como se puede observar, el índice de rotación durante el primer semestre del 2006, no presenta grandes variaciones. Los aumentos que se han producido en el índice en el mes de enero y en el mes de abril, se consideran positivos porque se han dado por vinculaciones de personal debido a la expansión que está realizando la empresa, ubicando agencias en municipios donde antes no hacía presencia.

La rotación ha tenido un buen comportamiento, no presenta total rigidez; tampoco el volumen de entradas y salidas de funcionarios de la empresa es elevado. Los retiros de personal que se han dado ya sea por decisión de la empresa, o por decisión del funcionario, han sido compensados con nuevas admisiones de personal, manteniendo el nivel del Talento Humano en condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de las actividades realizadas por la empresa.

## 4. AUSENTISMO

### 4.1 SITUACIÓN INICIAL

COOMULDESA LTDA no cuenta con ningún instrumento que permita llevar un control de las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.

### 4.2 SITUACIÓN ACTUAL

Se puso en marcha la implementación de un índice de ausentismo con el propósito de llevar un registro de los empleados que se retardan o no asisten al trabajo, hallando el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada para cada persona que labora en la empresa.

Lo que se pretende con la aplicación del índice de ausentismo, es utilizarlo periódicamente, de tal forma que se pueda tener conocimiento sobre el tiempo que el empleado permanece ejerciendo sus funciones durante la jornada de trabajo aplicada en la empresa, para luego entrar a estudiar las causas por las cuales se presenta el ausentismo y los retardos del personal.

El índice de ausentismo utilizado en COOMULDESA LTDA, se calcula mediante la siguiente expresión<sup>29</sup>:

$$INDICE DE AUSENTISMO = \frac{TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS}{TOTAL DE HORAS / HOMBRE TRABAJADAS} * 100$$

Para el cálculo del índice se tendrá en cuenta sólo el personal en actividad normal y se considerará las faltas y retardos relacionados con:

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill. 203 p.

- a. Faltas justificadas por certificados médicos
- b. Faltas por motivos médicos no justificados
- c. Retardos por motivos justificados o no justificados

#### **4.2.1 Procedimiento de implementación**

Todo funcionario que posea horario de trabajo rígido, debe al momento de ingresar y al momento de terminar la jornada laboral, tanto en horas de la mañana como en la tarde, registrar en una planilla ubicada en la recepción del edificio, y supervisada por el funcionario que ocupa el cargo de recepcionista, su firma junto con la hora de ingreso al trabajo y la hora de retiro. Para cada funcionario se asigna su respectiva planilla en la cual se lleva el registro de ingreso y retiro de la empresa, como se presenta en el anexo 8 (Planilla de entrada y salida de personal).

Se ha encomendado a la recepcionista total discreción y honestidad con relación a la supervisión de los registros, de tal manera que la persona indique en la planilla, realmente la hora de ingreso y retiro de la empresa. El asistente de Talento Humano periódicamente ejerce supervisión sobre esta actividad.

La planilla es entregada al asistente de Talento Humano quincenalmente para ser registrada la información necesaria para calcular el índice de ausentismo en un programa diseñado en Excel. Además, el asistente de Talento Humano, también está encargado de recibir toda excusa con su debida justificación de las inasistencias al trabajo de los funcionarios, de tal forma que este funcionario se mantenga al tanto de todo lo referente a las ausencias del personal de la dirección general de la empresa.

El asistente de Talento Humano debe digitar únicamente el tiempo en horas durante el cual el funcionario estuvo ausente, y el programa automáticamente hallará el índice de ausentismo, tal cual como se presenta en la figura 8 (cálculo de las horas – hombre perdidas quincenalmente) y en la figura 9 (índice de ausentismo).

Es de aclarar que cada funcionario de la dirección general cuenta con un libro en Excel descrito por el nombre de la persona, en el cual está diseñado el programa para calcular el índice.

Figura 8. Cálculo de las horas – hombre perdidas quincenalmente

CALCULO DE LAS HORAS PERDIDAS DEL PERSONAJE ENTRE 01/04/2006 HASTA 30/06/2006			VIERNES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
ABRIL	Mitad de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0	0	0	0,25	0,25	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	0	Horas perdidas/semana					0,5
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							0,5
ABRIL	Final de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0	0,5	0	0	0	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	0	HORAS - HOMBRE PERDIDAS QUINCENALMENTE					0,5
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							0,5
MAYO	Mitad de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0	0	0	0	0	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	0						0
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							0
MAYO	Final de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0,25	0	0	0	0	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	12						0,25
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							12,25
JUNIO	Mitad de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0	0	0	0	0	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	0						0
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							0
JUNIO	Final de mes	Total de horas / hombre perdidas por día	0	0	0	0	0	0	
		Total de horas / hombre perdidas por semana	0						0
		TOTAL DE HORAS / HOMBRE PERDIDAS POR 1/2 MES							0

Figura 9. Índice de ausentismo

INDICE DE AUSENTISMO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01/04/2006 HASTA 30/06/2006						
	ABRIL		MAYO		JUNIO	
	Mitad de mes	Final de mes	Mitad de mes	Final de mes	Mitad de mes	Final de mes
Total horas / hombre perdidas	0,5	0,5	0	12,25	0	0
Total horas / hombre trabajadas**	80	80	80	80	80	80
INDICE DE AUSENTISMO	0,63	0,63	0,00	15,31	0,00	0,00

\*\*Un empleado trabaja 8 horas diarias, 80 horas al medio mes (15 días)

#### 4.2.2 Análisis de resultados

Mensualmente es entregado al estudiante en practica los resultados obtenidos del índice de ausentismo, para que este con la colaboración del asistente de Talento Humano realice un informe para ser presentado y analizado con el gerente general.

Los resultados obtenidos del índice de ausentismo para los meses de abril, mayo y junio, se presentan a continuación:

FUNCIONARIO	ABRIL		MAYO		JUNIO	
	Mitad de mes	Final de mes	Mitad de mes	Final de mes	Mitad de mes	Final de mes
Alirio Cala	0,63%	0,63%	0,00%	15,31%	0,00%	0,00%
Amparo Ortiz	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	1,04%	0,00%
Delia Irene	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dori Yaneth	0,73%	0,84%	0,73%	0,00%	5,00%	0,00%
Elvia Maria	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gladys Orostegui	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%
Hersaín Lozada	1,13%	1,00%	0,40%	0,40%	0,10%	0,30%
Luz Hercilia	0,20%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%	0,00%
Oscar Mauricio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rosalba Sánchez	0,20%	0,10%	0,00%	0,21%	0,10%	0,00%
Rubén Rueda	1,00%	1,00%	0,40%	0,10%	0,10%	0,10%
Rubiela Piña	0,43%	0,10%	0,20%	0,10%	5,10%	0,20%
Sandra Rubiela	0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%
Yaqueline Tamayo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Zoraida Santos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

El resultado que arroja el índice de ausentismo, representa el porcentaje de tiempo durante el cual la persona permanece ausente durante la jornada laboral tomando como referencia un período de quince (15) días. Lo ideal es que el índice sea cero (0); por ejemplo, si se obtiene un índice de ausentismo igual a 10%, significa que el funcionario permaneció el 90% del tiempo laborando en la empresa y se ausentó el 10% (equivalente a 8 horas) del tiempo en un período de 15 días.

- Durante el mes de abril, el mayor índice de ausentismo lo presentó el funcionario Hersaín Lozada. En los primero 15 días del mes obtuvo un índice de ausentismo del 1.13%, equivalente a 0.9 horas y en la segunda parte del mes obtuvo un índice de

1.00% equivalente a 0.8 horas de ausencia en quince días laborales. Se analizó las causas de la inasistencia y se pudo determinar que el funcionario en horas de la mañana siempre llegaba 5 o 10 minutos tarde, razón por la cual el gerente general encomendó al asistente de Talento Humano para que redactara e hiciera llegar un memorando en el cual se le hiciera un llamado de atención al funcionario comunicándole la falta que estaba cometiendo.

Igualmente se analizó el resultado de los funcionarios Rubén Rueda y Dori Yaneth, y se encontró que se presentaba la misma situación del funcionario Hersaín Lozada, razón por la cual se realizó el mismo procedimiento aplicado a Hersaín.

El índice de ausentismo presentado por Alirio Cala, en el mes de abril, se dio por ausentarse 30 minutos un día de la semana del período considerado. La ausencia se presentó a la hora de ingreso los días 10 y 17 de abril, pero fue debidamente justificada por el funcionario, manifestando la asistencia a consulta médica en los días mencionados.

- En mayo se consideró el alto índice presentado por Alirio Cala. El 24 de mayo en horas de la tarde y el 25 de mayo, el funcionario faltó al trabajo, pero presentó la debida incapacidad médica justificando su ausencia.

También es considerable el índice de ausentismo presentado por Amparo Ortiz, pero se justifica porque la funcionaria solicitó permiso para desplazarse el viernes 12 de mayo a la ciudad de Bucaramanga a realizarse un electroencefalograma.

Además considerando el comportamiento del índice presentado por los funcionarios Hersaín Lozada, Rubén Rueda y Dori Yaneth, se puede observar que si han acatado el llamado de atención realizado. Se admite el índice de ausentismo obtenido en la primera quincena del mes, debido a que el memorando fue transmitido a los funcionarios al finalizar la quincena mencionada.

- En junio sobresalen los índices presentados por los funcionarios Dori Yaneth, Gladys Orostegui y Rubiela Piña.

Dori Yaneth se ausentó la tarde del viernes 9 de mayo, la funcionaria solicitó permiso ante el Gerente General para viajar a Barbosa Santander a visitar a su padre, quien había sufrido un accidente de tránsito.

Gladys Orostegui presentó incapacidad médica por el día junio 7; y Rubiela Piña se ausentó la tarde del miércoles 14 de junio. Su jefe inmediato, el subgerente comercial justificó la inasistencia declarando que la funcionaria no se sentía bien de salud, y por ende él se dio la liberalidad de darle la tarde.

Se presentan índices de ausentismo relativamente bajos, pero por decisión directa del gerente general, no se consideran faltas ya que los funcionarios diariamente se desempeñan hasta una hora que va más allá de la obligada. Por tal razón, el gerente general manifestó que es normal que algunas veces los funcionarios lleguen 5 o 10 minutos tarde, siempre y cuando este comportamiento no sea seguido; y que los índices presentados son justificados y no se considera que los funcionarios estén faltando frecuentemente al trabajo.

## **5. PERÍODO DE APRENDIZAJE**

### **5.1 SITUACIÓN INICIAL**

Para ser funcionario de COOMULDESA LTDA, aquellas personas elegidas en el proceso de selección de personal, que no posean ninguna experiencia laboral en actividades similares a las realizadas en la empresa, deberán realizar un período de aprendizaje, independientemente de ser profesionales o no.

Las personas seleccionadas que posean experiencia en actividades similares a las realizadas por la empresa, no tienen que pasar por el período de aprendizaje y directamente se les realiza un contrato por dos meses para ejecutar el período de prueba, dedicando la primera semana de este período a adquirir el conocimiento logístico sobre la empresa.

El período de aprendizaje tiene una duración de un mes y es por cuenta y riesgo total de la persona aprendiz; por lo tanto COOMULDESA LTDA no establece ninguna relación laboral directa con la persona en aprendizaje durante el período en cuestión.

## **5.2 SITUACIÓN ACTUAL**

La empresa siempre ha mantenido esta política de ingreso, y según versiones de sus altos directivos ha sido un método muy práctico para mantener funcionarios muy efectivos comprometidos con su trabajo y con la entidad.

Para esta parte, se documentó describiendo paso a paso el período en mención, teniendo en cuenta todas las políticas y normas impuestas por COOMULDESA LTDA.

Se modificó la forma de realizar el período de aprendizaje. Anteriormente se colocaba a la persona a realizar lectura de información sobre la empresa que se consideraba necesaria a saber por el nuevo ingresado; luego todos los manuales de procedimientos operativos aplicados en la empresa, para que finalmente se desempeñara como auxiliar en los diferentes cargos operativos en la empresa (caja, cartera y ahorros). Este procedimiento era obligatorio tanto para personal que se preparara para ocupar cargos operativos como ejecutivos.

Se optó en consenso con el Gerente General eliminar el período de aprendizaje para el personal que se contratara para ocupar cargos ejecutivos, integrando estas personas a realizar el período de prueba directamente tal cual se describe en el numeral 8.2.1.2.2 del presente capítulo.

Se diseñó un manual de inducción de personal para otorgarlo a la persona en su período de aprendizaje, con el fin de ubicarla y brindarle un mayor conocimiento de las normas, servicios y facilidades que ofrece la empresa (ver anexo 9. Manual de inducción para nuevo empleado de COOMULDESA LTDA).

### **5.2.1 Procedimiento período de aprendizaje**

Al momento de ser seleccionado el aspirante, se le comunicará su elección, así mismo las condiciones bajo las cuales realizará el período de aprendizaje, dejando claro aspectos como:

- a. El horario de trabajo que aplica COOMULDESA LTDA;
- b. Las políticas generales de contratación que maneja la entidad;
- c. Durante este período no se le impondrá ninguna exigencia, ni tendrá horario definido de trabajo, ni compromiso alguno con la entidad;
- d. Se le hará entrega del manual de inducción para nuevo empleado de COOMULDESA LTDA y se le recomendará que su lectura sea primero que los demás documentos de la etapa de conocimiento logístico (ver anexo 9).

El período de aprendizaje será por cuenta y riesgo total del aprendiz; por lo tanto COOMULDESA LTDA no establecerá ninguna relación laboral directa con la persona en aprendizaje durante el período en cuestión. Para llevarse a cabo este período, el aprendiz debe dirigir una comunicación escrita a la Gerencia General solicitando la oportunidad para realizar una práctica, así mismo se comprometa en la misma, a cubrir todos los gastos que implique su estadía en el lugar de trabajo y su seguridad social.

Este proceso se llevará a cabo en una Agencia de COOMULDESA LTDA diferente a las clasificadas como tipo 1, tendrá una duración de un mes durante el cual se dará a conocer a la persona en aprendizaje, los aspectos generales concernientes a la empresa.

El departamento de Talento Humano deberá comunicarle al director de Agencia, cuando sea el caso, el ingreso del nuevo aprendiz bajo su tutoría, así mismo le solicitará colaboración en las actividades propias de presentación e integración del aprendiz hacia el equipo de trabajo que lidera.

El período de aprendizaje será requisito indispensable para aquellos aspirantes que no posean ninguna experiencia laboral en actividades similares a las realizadas por COOMULDESA LTDA.

El aprendiz permanecerá durante un mes en la Agencia asignada, y se distribuirá el tiempo de la siguiente manera:

- a) Una semana de conocimiento logístico;
- b) Tres semanas de conocimiento operativo desempeñándose como auxiliar de caja.

Las personas seleccionadas que posean experiencia en actividades similares a las realizadas por la empresa, no tendrán que pasar por el período de aprendizaje y directamente se les realizará un contrato por dos meses para ejecutar el período de prueba, dedicando la primera semana de este período a adquirir el conocimiento logístico sobre la empresa descrito en el literal a) del presente inciso.

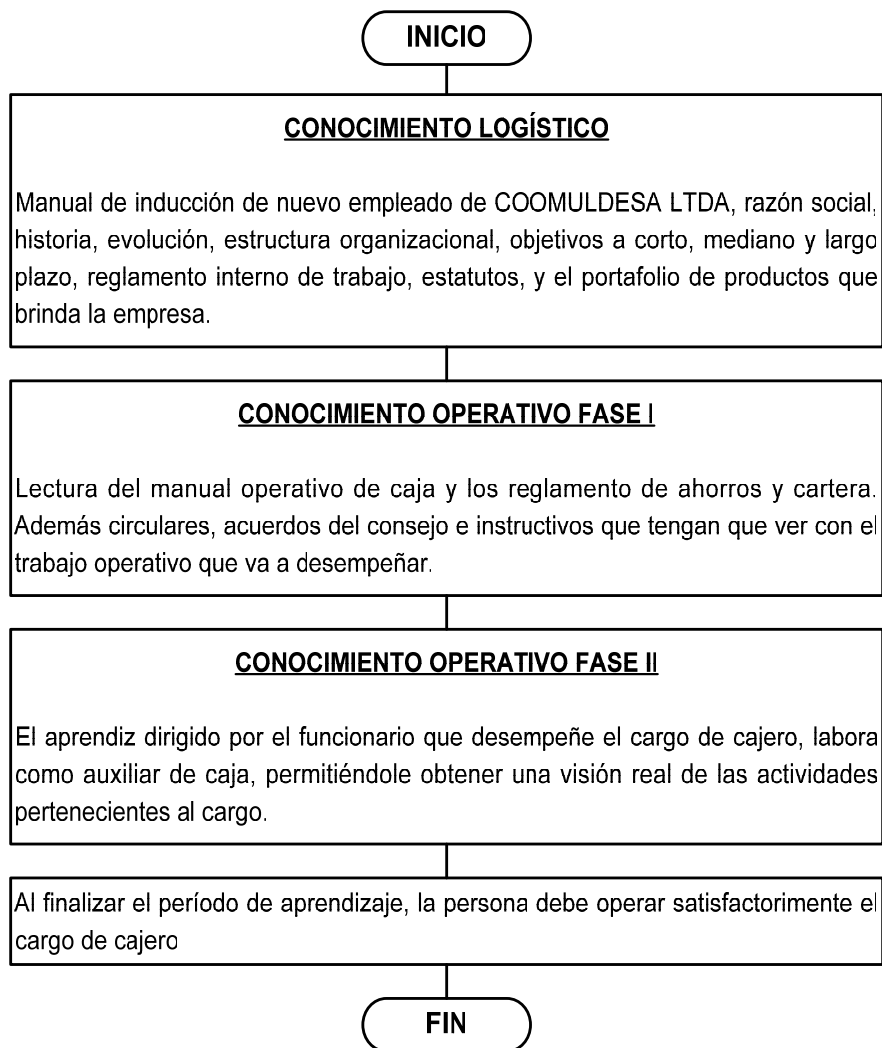
Durante la etapa de aprendizaje, el individuo logrará adquirir conocimientos en los siguientes aspectos:

- a) Conocimiento logístico de la empresa: Manual de inducción de nuevo empleado de COOMULDESA LTDA, razón social, historia, evolución, estructura organizacional, objetivos a corto, mediano y largo plazo, reglamento interno de trabajo, estatutos, y el portafolio de productos.
- b) Conocimiento operativo fase I: Lectura pormenorizada del manual operativo de caja existente en la empresa y los reglamentos de ahorro y de crédito. Así mismo como complemento a lo anterior, deberá conocer algunas otras normas tales como circulares, acuerdos del consejo, e instructivos que tengan que ver con el trabajo operativo que va a desempeñar. Terminada la fase de lectura de normas pasará a una tercera fase a saber:
- c) Conocimiento Operativo Fase II: En esta etapa, el aprendiz es dirigido por el funcionario que desempeñe el cargo de cajero, practicando como auxiliar de caja para que de esta manera, logre obtener una visión real de que actividades se realizan y como se ejecutan en forma real, teniendo presente la plataforma tecnológica que opere en ese momento.

Al finalizar el período de aprendizaje, la persona en período de aprendizaje, deberá desenvolverse satisfactoriamente cumpliendo a cabalidad con las funciones del cargo Cajero.

El director de la Agencia en la cual permaneció el aprendiz, emitirá un concepto sobre su desempeño al departamento de Talento Humano, para que este, con el Gerente General, tomen la decisión de contratar o no al aprendiz para el período de prueba, el cual será el siguiente paso a cumplir para ser funcionario de COOMULDESA LTDA.

**Figura 10. Esquema general del período de aprendizaje**



## **6. ENGANCHE**

El enganche es una etapa en que COOMULDESA LTDA y el candidato seleccionado acuerdan aspectos atinentes a su ingreso como funcionario de la empresa, tales como fecha de ingreso, cargo, sueldo, Agencia donde desempeñará sus funciones, y los documentos necesarios para la legalización del contrato.

La empresa ya tiene establecido los documentos exigidos para ingresar a ella. Sin embargo se sugirió pedir, además de los documentos ya establecidos, el certificado de antecedentes judiciales de la persona con el fin de conocer su pasado judicial y corroborar que la persona que ingresa a la empresa, es digna de confianza para desempeñarse en una Cooperativa de Ahorro y Crédito como COOMULDESA LTDA.

### **6.1 DOCUMENTOS REQUERIDOS A LA PERSONA**

El candidato seleccionado deberá presentar los siguientes documentos:

#### **6.1.1 Hombres**

- Hoja de vida debidamente diligenciada
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía
- Examen médico general
- Fotocopia de la libreta militar
- Dos recomendaciones personales
- Constancias o certificados de los dos (2) últimos empleos
- Recomendaciones de los dos últimos empleadores
- Dos fotos de 3 x 4 cm. fondo azul
- Fotocopia del diploma de estudio
- Partida de matrimonio o declaración de convivencia
- Registro civil de los hijos
- Fotocopia de la cédula del cónyuge o compañero permanente

- Registro civil del nuevo empleado en el cual demuestre parentesco (para afiliar los papás)
- Certificado de antecedentes judiciales

### **6.1.2 Mujeres**

- Hoja de vida debidamente diligenciada
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía
- Examen médico general
- Dos recomendaciones personales
- Constancias o certificados de los dos (2) últimos empleos
- Recomendaciones de los dos últimos empleadores
- Dos fotos de 3 x 4 cm. fondo azul
- Fotocopia del diploma de estudio
- Partida de matrimonio o declaración de convivencia
- Registro civil de los hijos
- Fotocopia de la cédula del cónyuge o compañero permanente
- Registro civil del nuevo empleado en el cual demuestre parentesco (para afiliar los papás)
- Certificado de antecedentes judiciales

La documentación deberá ser enviada con anterioridad a la contratación. Sólo en casos especiales y con el Vo.Bo. de la Gerencia General, podrá considerarse un plazo máximo de diez (10) días posteriores a la contratación, después de los cuales si no se han recibido los documentos se dará por terminado el contrato (durante el período de prueba).

## **7. CONTRATACIÓN**

### **7.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA ya tiene establecido el procedimiento utilizado para la contratación de personal. El estudiante en práctica se encargó de documentarlo, para que de esta

forma quede consignada en el manual de Talento Humano la forma como se está realizando, teniendo en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), Ley 789 de 2002.

### **7.1.1 Procedimiento**

El proceso de contratación comprende la formalización y legalización del contrato laboral, y las etapas de vinculación a las instituciones de bienestar social (ISS, fondo de pensiones, cesantías, etc.).

#### **7.1.1.1 Formalización del contrato laboral**

Sólo estará autorizado legalmente para firmar los contratos de trabajo del personal que vaya a ingresar a COOMULDESA LTDA el Gerente General o quien haga sus veces.

Para ingresar a COOMULDESA LTDA como empleado, se requiere invariablemente la celebración por escrito, de un contrato de trabajo, cualquiera que sea la modalidad de éste, a menos que una disposición legal exija lo contrario.

#### **7.1.1.2 Tramite de afiliaciones y demás documentos que elabora COOMULDESA LTDA**

COOMULDESA LTDA se encarga de llevar a cabo con la respectiva entidad, el trámite de las siguientes afiliaciones:

- Afiliación a las entidades promotoras de salud
- Afiliación a la caja de compensación correspondiente a la ciudad o región donde se encuentre ubicada la respectiva Agencia
- Afiliación al fondo de cesantías.
- Afiliación al fondo de pensiones
- Afiliación a la póliza de seguro de vida colectivo

### **7.1.2 Fólter del empleado**

Cuando ya acepten las partes todo lo referente a la contratación, será necesario organizar el fólter del empleado (expediente de trabajo).

El fólter estará conformado por toda la documentación solicitada al empleado, los resultados de los exámenes de selección, los exámenes médicos y los documentos que debe elaborar COOMULDESA LTDA; y deberá reposar debidamente rotulado en el departamento de Talento Humano.

Las siguientes novedades, deberán constar por escrito, con la destinación prevista anteriormente.

- Los documentos personales como copia de certificados de estudios, antecedentes no penales, etc.
- Copia del contrato de trabajo
- Constancias de afiliaciones (ISS, fondo de cesantías, pensiones, etc.)
- Traslados
- Ascensos
- Licencias y permisos
- Aumentos de sueldo
- Llamados de atención
- Oficios de embargos
- Autorización para descuentos del salario
- Felicitaciones
- Evaluación de desempeño
- Préstamos
- Comprobantes de pago por todo concepto, tales como cesantías, vacaciones, auxilios, etc.
- Certificación de estudios adelantados, cursos de capacitación ya sean o no financiados total o parcialmente por COOMULDESA LTDA.

- Cuando en un mismo documento se haga referencia a varios empleados, debe tomarse fotocopia y archivar en cada fólder una de ellas, dejando constancia en cual queda el original.

En general se archivarán en la carpeta, todos los documentos que hagan referencia al empleado y que puedan tener importancia en el futuro.

## **8. PERÍODO DE PRUEBA**

### **8.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA da ingreso formal al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba. Este período tiene una duración de dos (2) meses y se realiza con el fin de adecuar el empleado al puesto y a la cultura organizacional de la empresa, en términos de su desempeño y actuación para fines de confirmación o no en el cargo a desempeñar.

Durante este período la persona se desempeña como auxiliar en los diferentes cargos operativos (caja, ahorros y cartera) en una de las Agencias de la empresa.

### **8.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Se documentó describiendo la forma de llevar a cabo el período de aprendizaje. Se propuso realizar un período de aprendizaje dependiendo del grupo al cual pertenece el cargo a llenar; es decir, realizar un período de prueba al personal operativo diferente al que se le realiza al personal ejecutivo.

Se utilizó el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990) teniendo en cuenta las disposiciones de ley, y se estableció una nueva forma de llevar a cabo el período de prueba por el personal operativo, donde la persona inicialmente lee el manual de procedimientos del cargo y luego lo desempeña como auxiliar.

La forma de llevar a cabo el período de prueba se puede apreciar en la figura 11

(esquema período de prueba).

## **8.2.1 Procedimiento período de prueba**

### **8.2.1.1 Normas**

- El período de prueba no podrá exceder de dos (2) meses.
- En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que se pueda exceder de dos meses.
- Cuando entre COOMULDESA LTDA y el trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.
- Durante el período de prueba el contrato podrá darse por terminado unilateralmente, por cualquiera de las partes, en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna; una vez expirado el período de prueba, si el empleado continuare al servicio de la entidad, en el contrato de trabajo se tomará como fecha de iniciación, desde el momento en que empezó el período de prueba.

### **8.2.1.2 Procedimiento de implementación**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección y el período de aprendizaje (exclusivo para personal operativo sin experiencia en la actividad a realizar), la persona será contratada por dos meses para un período de prueba. A partir de este momento, se formalizará con apego a la ley, la relación de trabajo entre la persona y COOMULDESA LTDA para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Al comenzar el período de prueba, a la persona se le realizará un proceso de inducción,

el cual se ejecuta dependiendo de la modalidad del cargo a desempeñar:

#### **8.2.1.2.1 Nivel operativo**

El jefe del departamento de Talento Humano enviará comunicación escrita al Director de Agencia a la cual fue asignada la persona para realizar el período de prueba, donde se le comunica el suceso y se le solicita supervisar al trabajador durante el tiempo requerido.

Dependiendo de la ejecución del período de aprendizaje, el período de prueba se desarrolla así:

- Si la persona realizó el período de aprendizaje, el período de prueba se distribuirá dedicando el primer mes a realizar lectura pormenorizada del manual de procedimientos de ahorros y luego practicar en el cargo operativo asesor comercial de ahorros como auxiliar.

Al iniciar el segundo mes del período de prueba, se pondrá a la persona a realizar lectura del manual de procedimientos de cartera y luego a practicar en el cargo asesor comercial de cartera como auxiliar, de tal forma que adquiera conocimiento práctico sobre las funciones que se realizan en el puesto de trabajo.

- Si la persona no fue sometida al período de aprendizaje por poseer experiencia en actividades similares a las realizadas por la empresa, al iniciar su período de prueba se le suministrará durante la primera semana conocimiento logístico dándole a conocer en términos genéricos lo que es la empresa, su historia, evolución, estructura organizacional, reglamento interno de trabajo y el portafolio de servicios que presta.

Durante la segunda y la tercera semana, se dedicará a realizar lectura pormenorizada del manual operativo de caja existente en la empresa y los reglamentos de ahorro y de crédito. Así mismo como completo a lo anterior, deberá conocer algunas otras normas tales como circulares, acuerdos del consejo, e instructivos que tengan que ver con el trabajo operativo que va a desempeñar. Luego será dirigido por el funcionario que desempeñe el cargo de cajero, practicando como auxiliar de caja.

La cuarta y quinta semana del período de prueba, la persona se dedicará a realizar lectura pormenorizada del manual de procedimientos de ahorros y luego practicar en el cargo operativo asesor comercial de ahorros como auxiliar.

Por último, durante las tres últimas semanas del período de prueba, se pondrá a la persona a realizar lectura del manual de procedimientos de cartera y luego a practicar en el cargo asesor comercial de cartera como auxiliar, de tal forma que adquiera conocimiento práctico sobre las funciones que se realizan en el puesto de trabajo.

#### **8.2.1.2.2 Nivel ejecutivo**

Las personas seleccionadas para ocupar cargos administrativos en la empresa, realizarán el proceso de inducción directamente en la dirección general.

El jefe de Talento Humano se encargará de proporcionarle al individuo conocimiento logístico, para que se entere sobre las principales políticas y normas que maneja la empresa.

Seguidamente se destinará 2 días para que la persona pase por las diferentes dependencias de la dirección general (previa programación) y adquiera, a groso modo, conocimientos sobre las actividades que se desarrollan en ella.

Por último se ubicará la persona en el puesto definido ya sea en un área de la dirección general, o en una de sus Agencias, donde recibirá inducción del cargo a recibir por parte de la persona que deja el puesto o que se encuentre encargada en provisionalidad; en su defecto, será realizada por el superior inmediato.

De manera general, es importante que el nuevo empleado conozca:

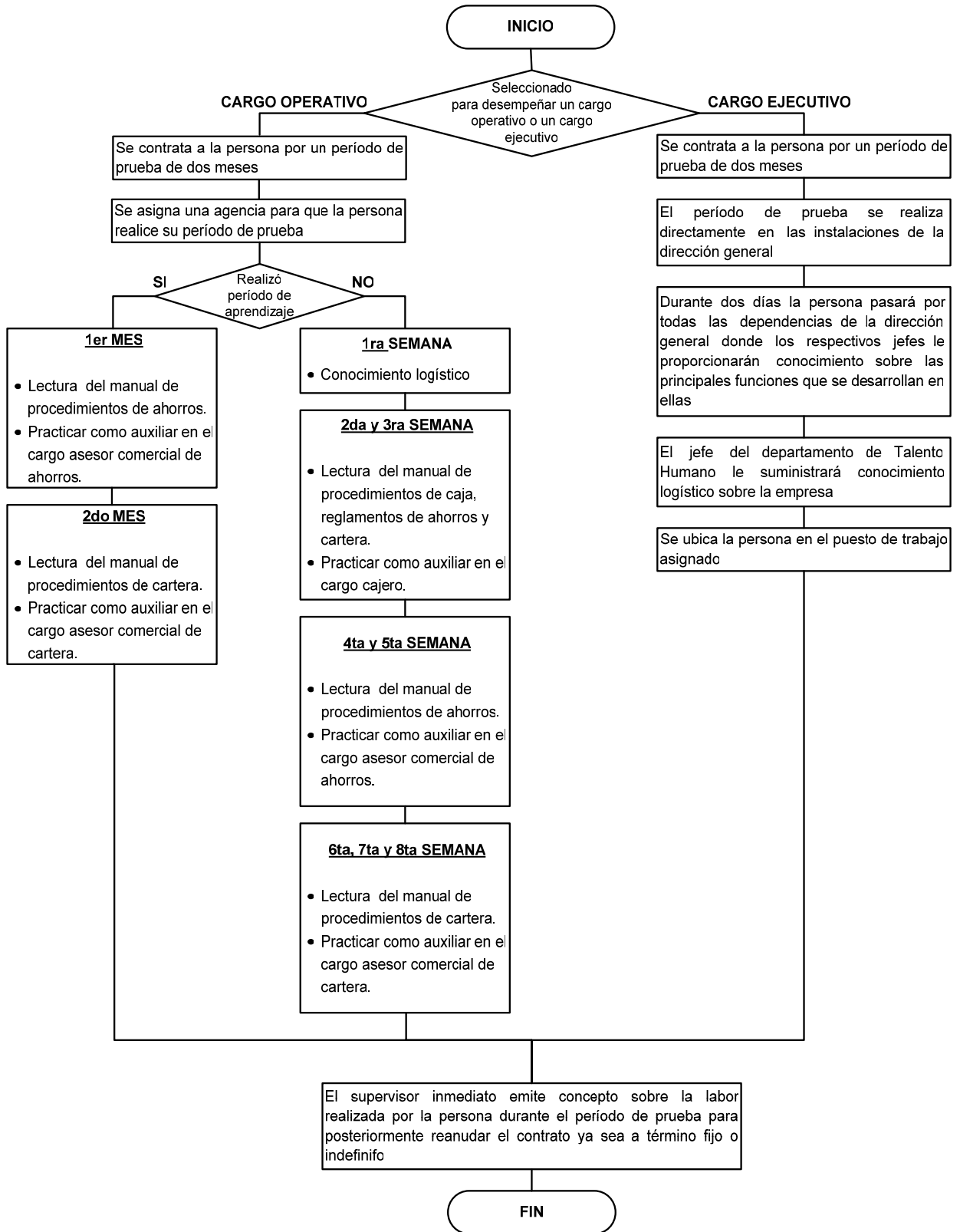
- El contrato de trabajo con todas sus cláusulas y documentos de afiliación a los diferentes establecimientos que dispone la ley. (Remuneración, tipo de contrato, duración, etc.).

- Los beneficios que como trabajador de COOMULDESA LTDA tendrá derecho.
- El organigrama de COOMULDESA LTDA y el de la Agencia en la que va a trabajar y la lista con los nombres responsables de cada área (nombre y cargo).
- Las funciones de los diferentes cargos que desempeñará durante su período de prueba.
- El reglamento interno de trabajo.
- Las normas y formas de trabajo que corresponden específicamente a la dependencia (horario, trabajo individual, trabajo en grupo, etc.).
- Ubicación en su puesto de trabajo y conocimiento de las diferentes instalaciones de la planta física.
- Conocimiento de sus compañeros mediante la presentación formal que realizará el director de la Agencia o el jefe de operaciones; este procedimiento es imprescindible y no deberá ser delegado a otro funcionario.

Al finalizar este período, el supervisor inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación al departamento de Talento Humano, para fines de confirmación en el cargo. En caso de no ser satisfactorio no se renovará el contrato de trabajo.

Además el jefe de Talento Humano deberá comunicar a toda la empresa, el ingreso del nuevo empleado a COOMULDESA LTDA.

**Figura 11. Esquema período de prueba**



## **9. INTEGRACIÓN Y ENTREGA FORMAL DEL CARGO A DESEMPEÑAR**

### **9.1 SITUACIÓN INICIAL**

Después de cumplido satisfactoriamente el período de prueba, se contrata al nuevo funcionario de COOMULDESA LTDA por un período mínimo de tres (3) meses, asignándole el cargo a ocupar en la agencia determinada.

La empresa aunque tiene estipulado que la persona saliente debe dar una breve inducción al cargo a la persona entrante, no se ha preocupado en vigilar que esto se cumpla y en sí, no tiene establecido un procedimiento mediante el cual se le brinde la ayuda suficiente que debe tener toda persona que entra a ocupar un cargo, y por ende en muchas ocasiones el nuevo funcionario comete errores y se le dificulta la adaptación al cargo a desempeñar.

### **9.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Se implementó un procedimiento de integración al cargo a ocupar, haciendo participe en las Agencias al director de la misma, y en la dirección general, al superior inmediato del funcionario entrante, asegurando que realmente se le realice al nuevo integrante una inducción al cargo a desempeñar, con el fin de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a su puesto de trabajo definitivo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones del mismo.

Se aplicó un formato de evaluación del programa de inducción con el propósito de conocer la opinión de los funcionarios entrantes a la empresa sobre la forma de inducirlos y adaptarlos, buscando corregir cualquier fallo que se esté cometiendo y tener en cuenta cualquier recomendación realizada por los trabajadores (ver anexo 10).

Se debe tener en cuenta que el programa de inducción se llevará a cabo durante cada una de las tres fases diferentes por las que pasa el funcionario de COOMULDESA LTDA, durante el período de aprendizaje, el período de prueba y en la entrega formal del cargo a desempeñar. Esto porque dependiendo de las necesidades de personal y las decisiones

que tome el Gerente General, un funcionario nuevo puede realizar cada uno de los tres períodos anteriormente mencionados, en una Agencia distinta. Además en el período de aprendizaje y principalmente en el de prueba, el nuevo funcionario labora en los diferentes cargos operativos existentes en la Agencia.

### **9.2.1 Políticas**

Todo empleado seleccionado para desempeñar un cargo específico en COOMULDESA LTDA, será designado por la Gerencia General a través de una comunicación escrita (Resolución de Gerencia) que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece, su salario y la efectividad de la designación.

### **9.2.2 Procedimiento**

Después de ser superado el período de prueba exitosamente, el nuevo empleado de COOMULDESA LTDA será contratado a término fijo por un período de 3 meses.

Se le comunicará la Agencia en la cual desempeñará el cargo al que fue nombrado, y deberá desplazarse a dicha instancia para emprender sus labores.

El director de la Agencia recibirá al nuevo funcionario y le suministrará información general sobre la unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo. También presentará al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubicará en su sitio de trabajo.

El funcionario saliente del cargo que va a desempeñar el nuevo funcionario, deberá levantar con éste un informe en el cual se describe todo el inventario físico que se entrega al nuevo empleado (ver anexo 11. Inventario de materiales entregados al funcionario).

Así mismo, el empleado saliente (ya sea por ascenso, traslado o cesación del contrato) le deberá ubicar operativamente en el puesto de trabajo realizando entrega del puesto de trabajo en su totalidad. El superior inmediato, estará encargado de colaborarle al nuevo

empleado en disipar sus dudas y vacíos de conocimiento en el nuevo cargo, reforzando así lo aprendido en el período de prueba.

Finalmente se le suministrará al nuevo empleado un cuestionario del programa de inducción, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar posibles desviaciones (ver anexo 10. Evaluación del programa de inducción).

## **10. TRÁMITE Y POSESIÓN DE LOS ADMINISTRADORES Y REPRESENTANTES LEGALES DE COOMULDESA LTDA**

### **10.1 QUIENES DEBEN POSESIONARSE**

Deberán tomar posesión del cargo ante la Superintendencia de la Economía Solidaria, los miembros del Consejo de Administración, el Revisor Fiscal, el Gerente General y su suplente; y en general, quienes tengan la representación legal de la entidad.

En todo caso la denominación de los cargos deberá sujetarse estrictamente a las normas legales y los estatutos sociales.

Efectuada la posesión del representante legal de la empresa y los administradores, COOMULDESA LTDA procederá a efectuar la inscripción respectiva ante la Cámara de Comercio.

El ejercicio de los cargos por parte de los representantes legales sin haber tomado posesión de los mismos cuando la ley así lo exija, dará lugar a sanciones correspondientes y demás medidas a que haya lugar.

### **10.2 DOCUMENTACIÓN**

Para tomar posesión del cargo para el cual ha sido designado, el interesado o la instancia nominadora, deberá formular la solicitud de autorización de posesión, ante la delegatura para entidades con actividad financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria,

adjuntando los documentos que para el efecto se señalan a continuación:

- a. Documentos que soporten la convocatoria de la asamblea general o del consejo de administración correspondiente. Los documentos que deberán remitirse son:
  - Acta del consejo de administración en donde se toma la decisión de convocar a la asamblea.
  - Lista de asociados hábiles e inhábiles en constancia de su verificación y publicación por parte de la junta de vigilancia de conformidad con el estatuto.
  - El reglamento para la elección de delegados y el acta de escrutinios.
  
- b. Copia del acta de la asamblea general o del consejo de administración, según el caso, tomada de los libros registrados ante la Cámara de Comercio, donde conste la designación, debidamente autorizada por el secretario respectivo, la cual debe contener por lo menos:
  - Número del acta
  - Lugar y fecha de la reunión
  - Orden del día
  - Verificación del quórum deliberatorio y decisorio
  
- c. Hoja de vida totalmente diligenciada, para cuyo efecto se deberá tramitar el formato que suministrará la Superintendencia.
  
- d. Fotocopia legible del documento de identidad.
  
- e. Constancia escrita de aceptación expresa del cargo.
  
- f. Certificación de la junta de vigilancia, en donde conste que cada una de las personas elegidas cumple con los requisitos establecidos para ser elegido.

Para evaluar la idoneidad de los representantes legales de la entidad, la Superintendencia

tendrá en cuenta la capacitación que ellos reciban en temas como contabilidad básica, análisis financiero, legislación cooperativa y solidaria, deberes y responsabilidades de los administradores, régimen de inhabilidades e incompatibilidades y demás temas afines.

Para efectos de que la Superintendencia de la Economía Solidaria pueda verificar la idoneidad, la solvencia moral y la situación patrimonial del interesado, éste deberá aportar además, los siguientes documentos:

- a. Certificado de antecedentes judiciales o de policía expedidos por el Departamento Administrativo de Seguridad – DAS –.
- b. Certificado de antecedentes disciplinarios expedido por la Procuraduría General de la Nación.

Los documentos señalados en los literales a. y b. anteriores, se entenderá sin perjuicio de la facultad que tiene la Superintendencia de la Economía Solidaria para solicitar a las autoridades competentes todos los demás antecedentes disciplinarios y la información que considere necesarios para cerciorarse de la idoneidad, solvencia moral y situación patrimonial, de los respectivos postulantes.

Así mismo, en relación con dichos documentos y de conformidad con lo señalado en el artículo 17 del decreto 2150 de 1995, la Superintendencia, previa autorización escrita del interesado, podrá solicitar directamente a la entidad pertinente sus antecedentes, siempre y cuando aquel cancele los derechos correspondientes y cumpla con los requisitos exigidos por el DAS y por la procuraduría para el efecto.

### **10.3 AUTORIZACIÓN**

Una vez la Superintendencia de la Economía Solidaria posea la información requerida, procederá a autorizar la posesión del Gerente General, mediante comunicación de la resolución a la empresa.

#### **10.4 RENUNCIA**

En caso de renuncia del Gerente General, el Consejo de Administración nombrará como Gerente encargado al suplente mientras se nombra al nuevo Gerente.

COOMULDESA LTDA deberá informar oportunamente a la Superintendencia de la Economía Solidaria y enviar la fotocopia de la carta de renuncia y aceptación de la misma.

#### **10.5 SOLICITUD DE CERTIFICADOS DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

La solicitud de certificados debe expedirse ante la Superintendencia de la Economía solidaria.

De acuerdo con el artículo 39 del Código Contencioso Administrativo, la expedición de este documento no causa impuesto de timbre y en consecuencia no es necesario el envío de estampillas.

## **CAPITULO VIII. ETAPA DE APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **1. REDISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA DE COOMULDESA LTDA**

#### **1.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA desde finales del año pasado (2005) está implementando una nueva plataforma tecnológica, la cual se caracteriza principalmente por lograr la automatización casi en un 100% de todos los procesos operativos que se realizan en la empresa. La principal finalidad de la implementación de la nueva plataforma tecnológica y por ende la automatización de los procesos realizados al interior de la empresa, es lograr obtener información en línea plenamente confiable, de tal forma que queden todas las Agencias comunicadas entre sí, brindándole al asociado la posibilidad de manejar y obtener información sobre su cuenta desde cualquier municipio en el cual se encuentre instalada alguna sucursal de la empresa.

Otro beneficio obtenido con la implementación de la nueva plataforma, es que el funcionario no tendrá que realizar los informes diarios, semanales, mensuales y trimestrales de forma manual como ocurre actualmente, sino que el sistema mediante las órdenes adecuadas dadas por el usuario, realiza automáticamente los informes, logrando mayor confiabilidad y menor tiempo de ejecución.

Por tal razón, el funcionario de COOMULDESA LTDA con la implementación de la nueva plataforma tecnológica, adquiere nuevas responsabilidades y se le eliminan algunas de las actuales, haciéndose necesario rediseñar el manual de funciones y responsabilidades así como la estructura organizacional de la empresa.

## 1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Al iniciar la practica empresarial, el estudiante efectuó un estudio general de la empresa. Inicialmente se reunió individualmente con cada subgerente de departamento y con cada jefe de área para solicitar información general acerca de las funciones correspondientes a cada cargo y la manera de operar. Luego realizó lectura pormenorizada de los manuales de tipo operativo existentes en la empresa tales como manual de procedimientos de caja, de crédito, cartera, depósitos de ahorro, y los reglamentos de ahorro y de crédito. Por último estudió el manual de funciones y responsabilidades existente en la empresa.

Todo esto, con el fin de empaparse y obtener conocimiento profundo sobre la empresa, para luego entrar a proponer y ejecutar acciones llevadas a complementar y mejorar procedimientos referentes a la gestión del Talento Humano en la empresa.

Para la ejecución del rediseño del manual de funciones y la estructura orgánica de la empresa, se realizaron reuniones con el comité de alta gerencia (Gerente General, Subgerente Financiero, Subgerente Comercial, Subgerente de Sistemas), el jefe de Control Interno, el jefe de Organización y Métodos, el jefe de Crédito y Cartera, el Contador General y el estudiante en práctica. En ellas se definieron por consenso, teniendo en cuenta las opiniones y demás aportes de los participantes, las especificaciones, funciones y responsabilidades de los diferentes cargos existentes, así como la estructura orgánica de la empresa.

Los cargos a los cuales les cambiaron las funciones y responsabilidades con la implementación de la nueva plataforma tecnológica, son principalmente los cargos operativos pertenecientes a las áreas de crédito, cartera y ahorros. Los demás cargos también sufrieron cambios en sus funciones, pero no fueron tan notables como los pertenecientes a las áreas anteriormente mencionados. Por tal razón, el estudiante en práctica estudió minuciosamente los nuevos manuales de crédito, de cartera, y de ahorros para luego realizar diagramas de procedimientos teniendo en cuenta los cambios dados con la nueva plataforma.

Inicialmente se procedió a definir los organigramas de cada sucursal de la empresa,

concretando los nombres de los cargos y su ubicación jerárquica, definiendo un tipo de organigrama para cada clasificación de Agencia (Agencias tipo I, Agencias tipo II, Agencias tipo III).

El estudiante en práctica, propuso la utilización de un formulario (ver anexo 12. Formulario de análisis de cargos) para analizar cada cargo existente en la empresa. Así, en las reuniones realizadas, se estudiaba cargo por cargo los cambios que se darían consignando en el formulario, las especificaciones y funciones propias de cada uno.

Para el formulario de análisis de cargos se establecieron las siguientes características:

- Identificación de cargo
- Descripción de las funciones
- Especificación del cargo
- Condiciones de trabajo

Para la definición de las características del manual de funciones, se procedió al análisis del manual actual.

Se revisó y analizó eliminando características relacionadas con información que no es necesario especificar en el mismo.

Después de seleccionar el tipo de información que se utilizaría del manual anterior, se procedió a determinar la información adicional a incluirse en el manual de funciones, garantizando que fuera clara, precisa y concisa.

Se inició con el rediseño de los cargos existentes en las Agencias clasificadas como tipo I, empezando con los de menor jerarquía y avanzando en orden jerárquico ascendente basados en el organigrama de la Agencia respectiva.

Luego se estudió los cargos existentes en las Agencias clasificadas como tipo II y tipo III, teniendo en cuenta que las funciones correspondientes a estos cargos, son similares a las

de los cargos de las Agencias tipo I. La diferencia es que en las Agencias tipo II y tipo III, los cargos poseen mayor número de funciones y responsabilidades como resultado de la fusión entre cargos de las Agencias tipo I.

Por último se procedió a rediseñar los cargos de la dirección general, aplicando el mismo procedimiento de estudio.

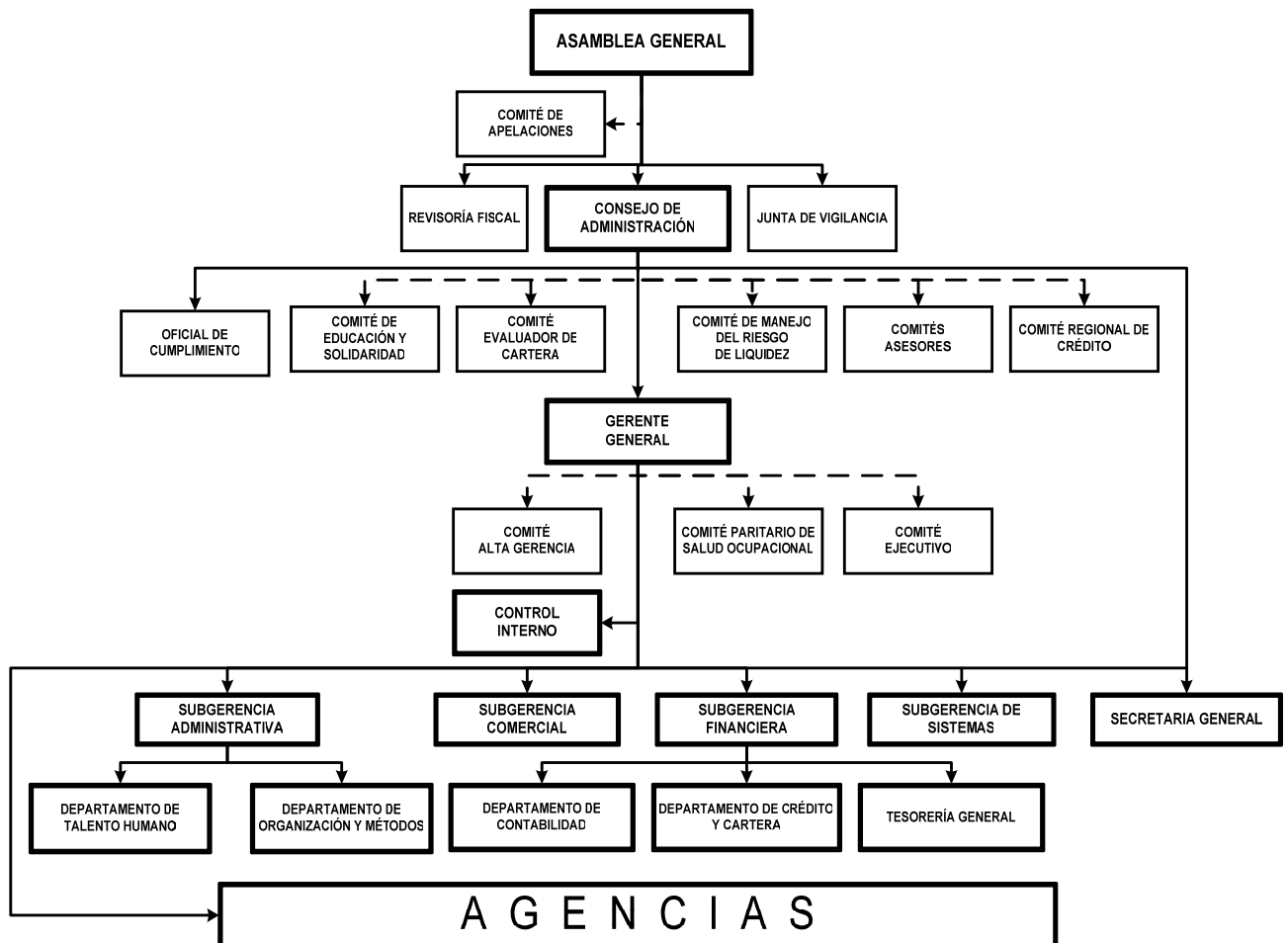
Con toda la información recopilada, el estudiante en práctica se dedicó a documentar el manual de funciones y responsabilidades para cada sucursal de la empresa, con su respectiva estructura orgánica, para que finalmente fuera visada por los subgerentes de área y el gerente general.

Adicionalmente los manuales de funciones fueron revisados por el director del proyecto Ingeniero Edgar Velásquez, para verificar el cumplimiento del objetivo y el alcance planteado según el trabajo a ser desarrollado en la cooperativa.

El manual de funciones y responsabilidades, especificaciones del cargo y estructura orgánica se encuentra presente en el departamento de Organización y Métodos localizado en la Dirección General de la empresa.

A continuación se presenta el esquema de la entidad, mediante el organigrama prototipo para cada una de las tres clasificaciones por tipo de Agencia (Agencias tipo I, Agencias tipo II y Agencias tipo III), el de la dirección general de la empresa y el organigrama general, tal cual quedó especificado en el manual de funciones y responsabilidades.

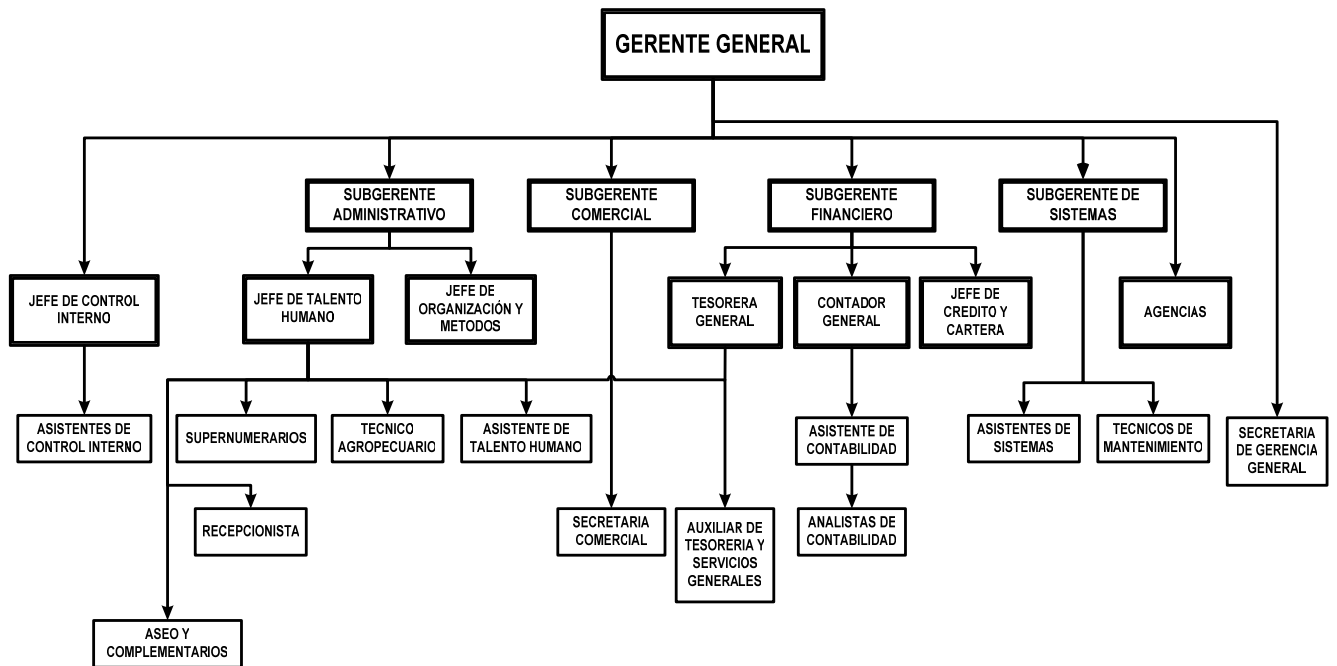
- Organigrama general de COOMULDESA LTDA.



Las principales diferencias con la estructura orgánica anterior son:

- a. La ubicación de los comités a un mismo nivel jerárquico
- b. La separación del área financiera y administrativa
- c. La separación del cargo subgerente comercial y oficial de cumplimiento
- d. La creación del departamento de Talento Humano
- e. La separación del cargo secretaria general y jefe de recursos humanos

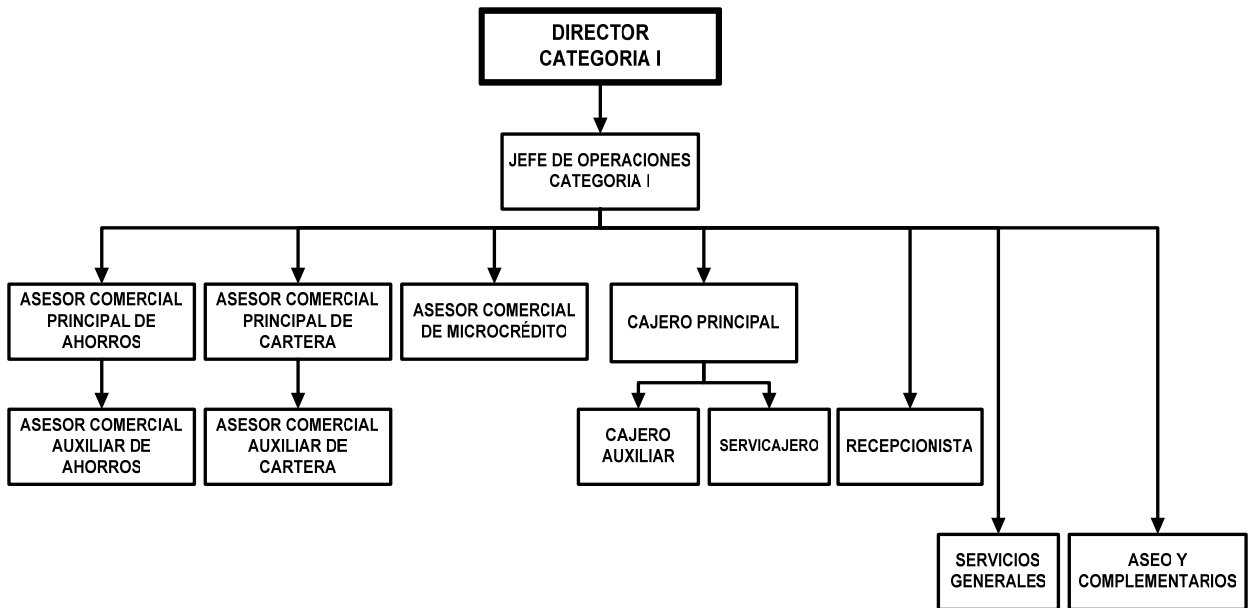
- Organigrama dirección general de COOMULDESA LTDA.



Las principales diferencias con la estructura orgánica anterior son:

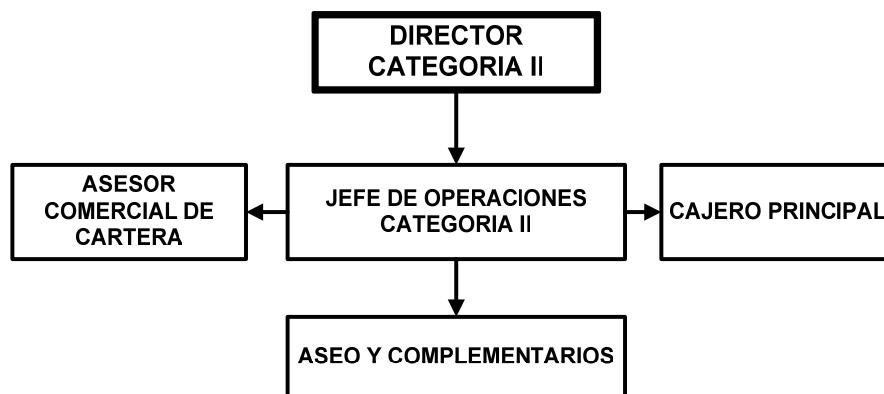
- a. La creación del cargo jefe de Talento Humano
- b. La creación del cargo subgerente administrativo, dependiendo de este el jefe de Organización y Métodos, y el jefe de Talento Humano
- c. El cambio en el nombre de algunos cargos como asistentes y analistas

- **Organigrama Agencias tipo I de COOMULDESA LTDA**

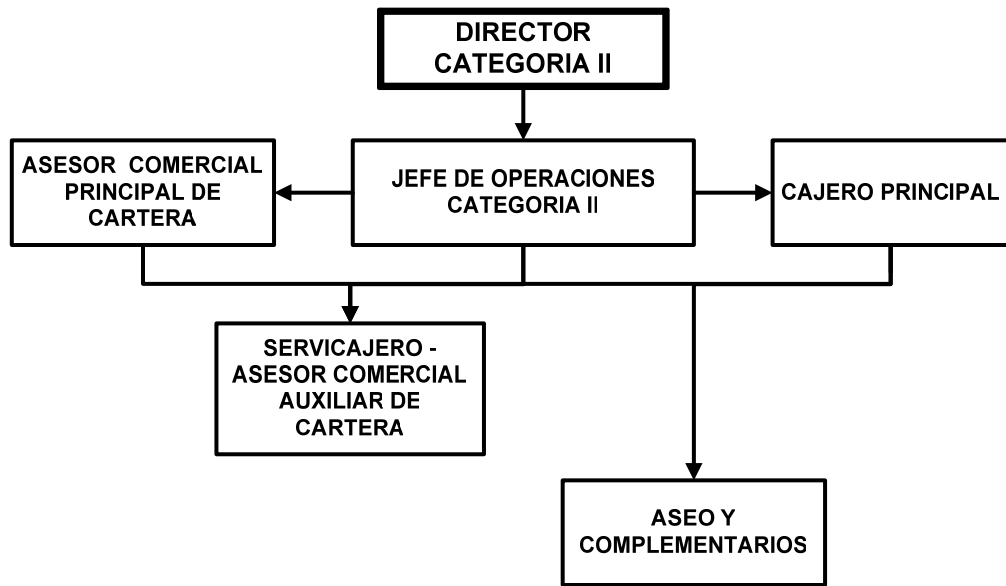


La principal diferencia con la estructura orgánica anterior es el cambio en el nombre de los cargos y el nivel jerárquico del asesor de microcrédito.

- **Organigrama Agencias tipo II de COOMULDESA LTDA**



Si la Agencia tipo II presenta en su estructura orgánica el cargo de servicajero, el organigrama es como se presenta a continuación:

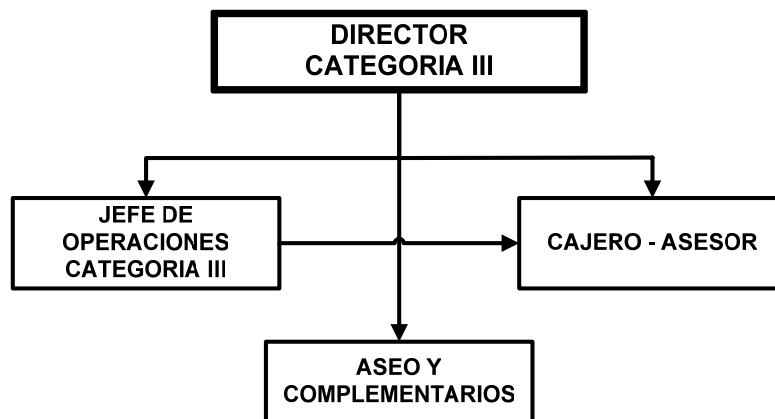


Las principales diferencias con la estructura orgánica anterior es el cambio en el nombre de los cargos, la ubicación a nivel jerárquico y la dependencia de los mismos.

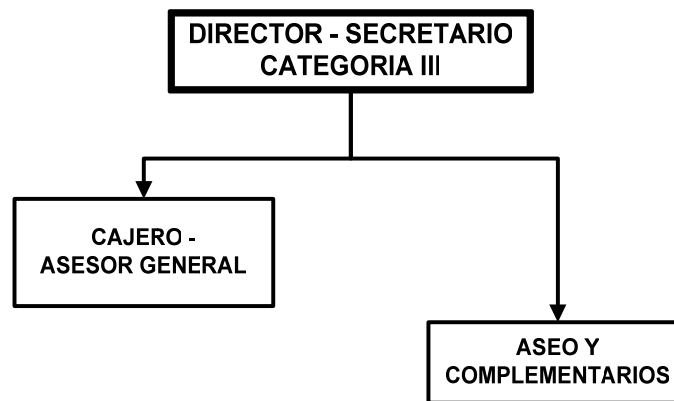
- **Organigramma Agencias tipo III de COOMULDESA LTDA.**

Las Agencias clasificadas como tipo III, se clasifican a su vez en dos subgrupos: Las que están próximas a clasificar como Agencias tipo II, y las Agencias clasificadas como tipo III netamente.

Las Agencias tipo III próximas a clasificar como Agencias tipo II presentan el siguiente organigramma:



Las Agencias clasificadas netamente como tipo III presentan el siguiente organigrama:



La principal diferencia con la estructura orgánica anterior es el cambio en el nombre de los cargos y el nivel jerárquico de los mismos.

## **2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **2.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA no cuenta con ningún instrumento que le permita obtener una apreciación del desempeño de cada funcionario en el cargo que desempeña.

### **2.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Como resultado del análisis estratégico basado en el Talento Humano de COOMULDESA LTDA, el Gerente General aprobó la iniciativa del estudiante en práctica para realizar una evaluación de desempeño a todo el personal de la Cooperativa con el objeto de detectar necesidades de formación, propiciando a la vez el desarrollo de los funcionarios.

El estudiante en práctica presentó ante el comité de alta gerencia la evaluación de desempeño a implementar junto con los respectivos formatos de evaluación, los cuales

fueron elaborados con base en los formatos tomados del “proyecto de grado”<sup>30</sup> de Sigdara Calao Luengas y Rosa Amira Camargo Castañeda. Otorgada la aprobación por parte del comité de alta gerencia, se prosiguió con la aplicación siguiendo la metodología que se presenta a continuación.

## **2.2.1 Procedimiento**

Se realizarán dos tipos de evaluación de desempeño, la primera dirigida al personal ejecutivo y la segunda dirigida al personal operativo de COOMULDESA LTDA.

### **2.2.1.1 Evaluación de desempeño dirigida al personal ejecutivo**

El personal ejecutivo estará conformado por los directores de agencia, los subgerentes de área, y los jefes de dependencia de la empresa.

El formato de evaluación de desempeño realizado al personal ejecutivo y de alta gerencia que cada evaluador deberá diligenciar, se presenta en el anexo 13.

Para evitar sesgo en los resultados de la evaluación de desempeño, el evaluado tendrá dos o tres evaluadores los cuales se asignarán dependiendo de la estancia en la cual se aplique la evaluación. El personal ejecutivo perteneciente a la Dirección General tendrá dos evaluadores, y el personal ejecutivo perteneciente a las Agencias tendrá tres evaluadores, tal cual se describe a continuación (ver figura 12):

- Para evaluar el personal ejecutivo de las Agencias (directores de agencia), las tres calificaciones serán dadas así: Una calificación será dada por el subgerente comercial en consenso con el subgerente financiero<sup>31</sup>; las otras dos calificaciones serán dadas por dos funcionarios de la misma Agencia donde se aplique la evaluación, que ocupen un

---

<sup>30</sup> CALAO L., Sigdara y CAMARGO C., Rosa A. Estructura y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión de Talento Humano en el Club Infantas de Barrancabermeja [Trabajo de grado]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas; 2005. 250 p.

<sup>31</sup> Para que se pueda dar una calificación más objetiva, el subgerente financiero junto con el subgerente comercial en consenso asignarán la calificación, ya que son los funcionarios que están en contacto frecuente con el director de agencia, y entre ellos se podrán complementar los conocimientos de aquellos factores sobre los cuales no tengan plena certeza.

cargo operativo. Estos funcionarios serán elegidos de forma aleatoria para cada período a evaluar, y cada uno deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Tener una antigüedad en la Agencia no inferior a tres (3) meses;
  - 2) Que no esté en período de aprendizaje;
  - 3) Que no sea personal de servicios generales.
- Para evaluar el personal ejecutivo en la dirección general (jefes de dependencias y subgerentes de área), se elegirán dos evaluadores teniendo en cuenta el cargo y la jerarquía dentro de la empresa, así:
- a) Los subgerentes de área serán evaluados por el gerente general de la empresa y por un funcionario que ocupe un cargo de menor jerarquía y sobre el cual el subgerente ejerza supervisión y tenga contacto laboral permanente.
  - b) Los jefes de dependencia serán evaluados por el subgerente jefe y por un funcionario que ocupe un cargo preferiblemente de menor jerarquía y sobre el cual el jefe de dependencia ejerza supervisión y tenga contacto laboral permanente; de no poseer ningún empleado a cargo, el segundo evaluador será un funcionario que ocupe un cargo de igual nivel, que pertenezca a la misma área en la cual se desempeñe la persona evaluada y tenga contacto laboral frecuente. Igualmente si el jefe de dependencia no tiene como jefe inmediato, a uno de los subgerentes de área existentes en la empresa, el evaluador será el gerente general de la empresa.

#### **2.2.1.2 Evaluación del desempeño dirigida al personal operativo**

El formato de evaluación de desempeño aplicado al personal operativo que cada evaluador deberá diligenciar, se presenta en el anexo 14.

Para evitar sesgo en los resultados de la evaluación de desempeño, el evaluado tendrá dos o tres evaluadores los cuales se asignarán dependiendo de la estancia en la cual se aplique la evaluación. El personal operativo perteneciente a la Dirección General tendrá dos evaluadores, y el personal operativo perteneciente a las Agencias tendrá tres evaluadores,

tal cual se describe a continuación (ver figura 13):

- Para evaluar el personal operativo en las Agencias, las tres calificaciones serán dadas así: Una calificación será asignada por el director de Agencia; las otras dos calificaciones serán dadas por dos funcionarios de la misma Agencia donde se aplique la evaluación, que ocupen un cargo operativo. Estos funcionarios serán elegidos de forma aleatoria para cada período a evaluar, y cada uno deberá cumplir con los siguientes requisitos:
  - 1) El funcionario evaluador deberá tener una antigüedad en la Agencia no inferior a tres (3) meses;
  - 2) Que no esté en período de aprendizaje;
  - 3) Que no sea personal de servicios generales
  
- Para evaluar el personal operativo en la dirección general, los dos evaluadores serán: a) el jefe inmediato del evaluado; y b) un funcionario que ocupe un cargo de igual nivel, que pertenezca a la misma área en la cual se desempeñe la persona evaluada y tenga contacto laboral frecuente.

Cada evaluador, diligenciará individualmente el formato de evaluación de desempeño de la persona evaluada. Luego de dar su calificación, procederá a enviar los formatos diligenciados de los funcionarios que debía evaluar, en un sobre debidamente sellado al jefe del departamento de Talento Humano.

El jefe del departamento de Talento Humano se encargará de condensar y unificar las calificaciones obtenidas de cada evaluador en una tabla diseñada en Excel. En ella, el jefe de Talento Humano podrá sacar la calificación promedio obtenida de las calificaciones dadas por los evaluadores.

Sacado el promedio de las calificaciones dadas por cada evaluador, se procederá a obtener para cada evaluado, la calificación promedio para cada factor y la calificación total alcanzada por el funcionario evaluado.

### **2.2.1.3 Entrevista de análisis de desempeño**

Después de ser entregado al funcionario los resultados de la evaluación, el jefe inmediato en los siguientes días a la fecha de entrega, se encargará de realizar una entrevista de análisis de desempeño con cada persona evaluada, teniendo en cuenta las recomendaciones y sugerencias dadas por el comité evaluador de alta gerencia.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato y el subordinado tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.

El responsable de la preparación y ejecución de la entrevista de análisis será en las Agencias el director de la misma, y en la Dirección General los jefes de dependencia o Subgerentes de Área según el caso.

Es importante que la persona encargada de reunirse con el funcionario evaluado a practicarle la entrevista de análisis luego de estudiar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, tenga en cuenta las siguientes sugerencias:

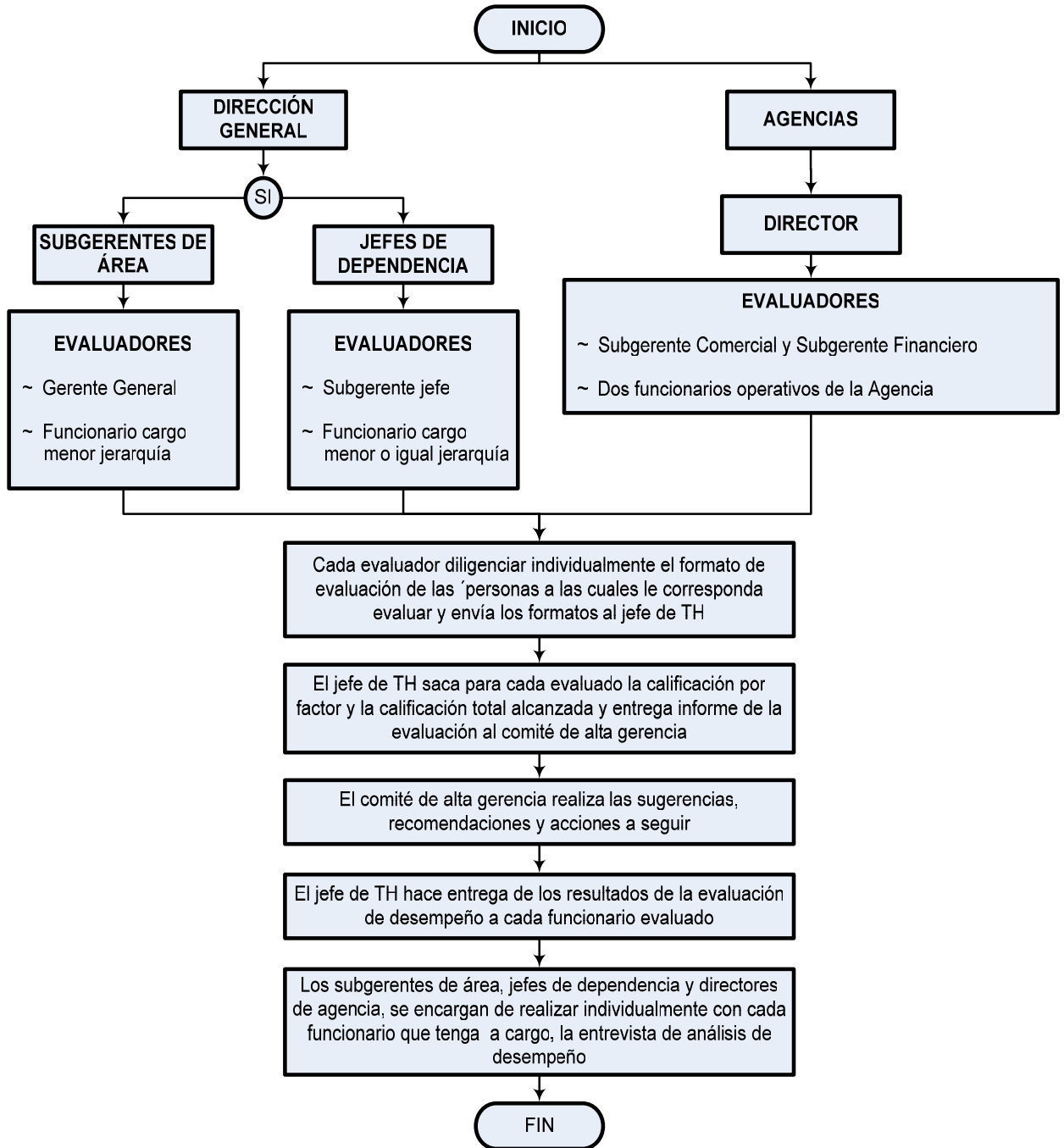
- 1) Separe en su agenda el día y la hora que se reunirá con el funcionario evaluado. Recuerde: piense en el tiempo que le dedicará, trate de no permitir interrupciones y cumpla puntualmente con la cita.
- 2) Genere un ambiente propicio de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.

- 3) Tenga una lista de las cualidades y procesos en los cuales el funcionario ha mostrado un correcto desempeño y hágaselo saber.
- 4) Tenga una lista de los procesos en los que el colaborador debe mejorar sus resultados, buscando expresar estos en términos de calidad, oportunidad y costo, proporcionándole recomendaciones para desarrollar de una mejor forma los procesos. Recuerde: La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo, detectando al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
- 5) Siempre que se determine que un proceso se debe corregir para lograr mejores resultados, pregúntele al funcionario que opinión tiene al respecto. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.
- 6) Trate de construir sus mensajes con palabras que no hieran sentimientos, refiérase más bien en términos de cifras, datos y hechos. Además, trate de no compararlo con otros funcionarios, mejor utilice los resultados obtenidos por él mismo para establecer nuevas metas de mejoramiento.
- 7) Guarde evidencia escrita de la entrevista.

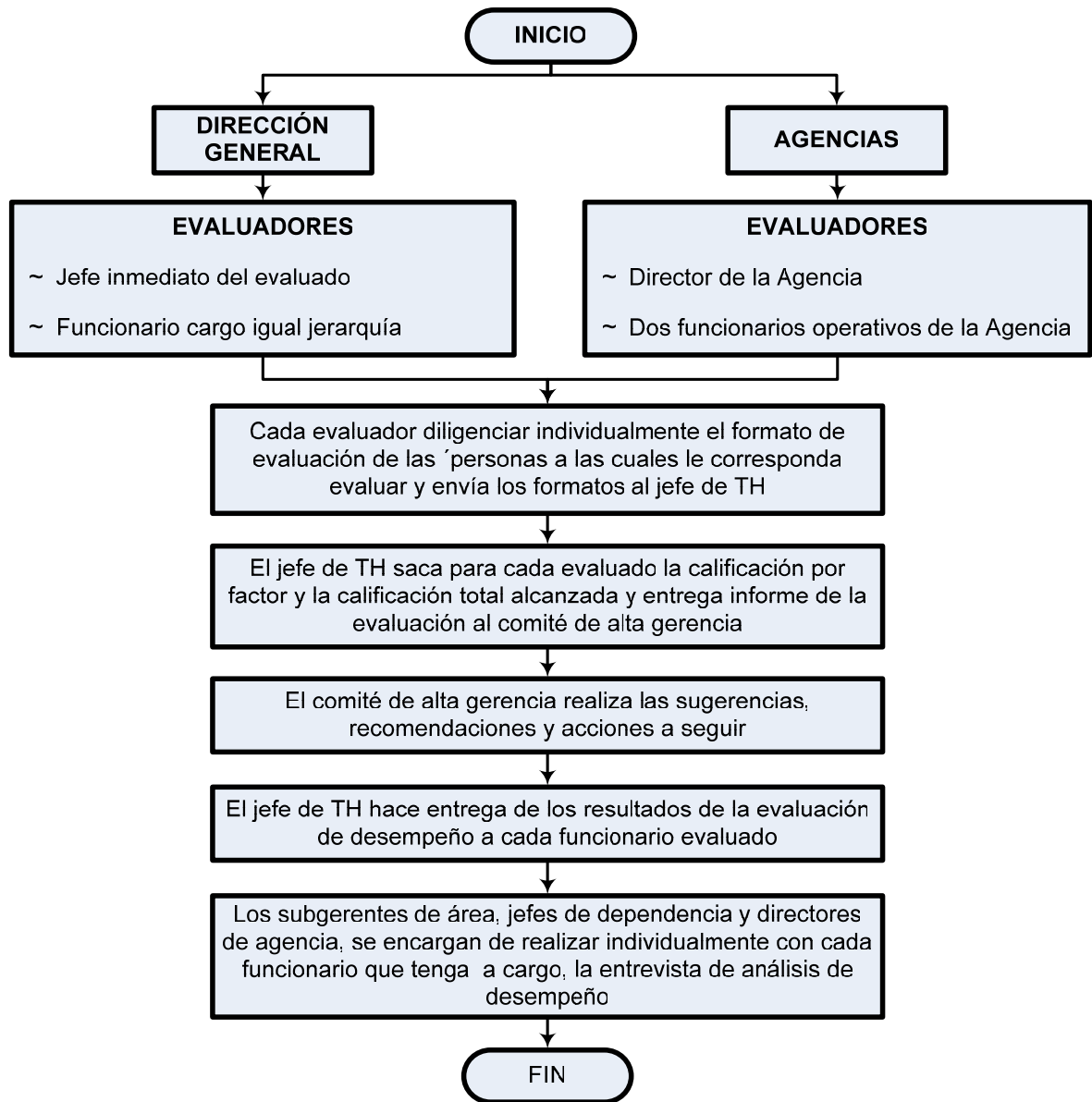
#### **2.2.1.4 Frecuencia**

La frecuencia de la evaluación de desempeño se realizará semestralmente en las fechas establecidas a continuación:

**Figura 12. Esquema evaluación de desempeño personal ejecutivo**



**Figura 13. Esquema evaluación de desempeño personal operativo**



### 2.2.2 Parámetros y factores de evaluación de desempeño

Para la medición de la evaluación de desempeño se tuvo en cuenta factores de evaluación tanto para el personal ejecutivo, como para el personal operativo de la empresa.

### 2.2.2.1 Factores de evaluación personal ejecutivo

Se trabajó con 13 factores de evaluación, ellos son: Liderazgo, iniciativa, actitud respecto al trabajo, asistencia y puntualidad, colaboración, responsabilidad, equilibrio emocional, conocimiento, supervisión, cultura organizacional, sentido de pertenencia, logro de metas y atención al cliente (este último factor es exclusivo para funcionarios que laboran en Agencias).

### 2.2.2.2 Factores de evaluación personal operativo

Son 10 factores de evaluación: Calidad del trabajo, iniciativa, asistencia y puntualidad, relaciones con otros, cuidados con elementos y equipos, responsabilidad, comunicación, equilibrio emocional, sentido de pertenencia y atención al cliente (exclusivo para funcionarios que laboran en Agencias).

Los resultados de la evaluación de desempeño se presentaron en dos formas: la primera fue de manera general por persona. Está representada por la calificación promedio de las calificaciones dadas por los evaluadores a cada factor; luego este resultado es comparado con la tabla de rango para ponderación de la evaluación de desempeño (ver tabla 15).

**Tabla 15. Rango para ponderación de la evaluación de desempeño**

<b>EVALUADO</b>	<b>RANGO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
Personal sobresaliente	$CTO > 4.50$	Calificación mayor al 90%
Personal apto	$3.75 < CTO \leq 4.50$	Calificación entre el 75% y el 90%
Personal apto condicional	$3.00 < CTO \leq 3.75$	Calificación entre el 60% y el 75%
Personal no apto	$CTO \leq 3.00$	Calificación menor al 60%

**CTO = Calificación total obtenida**

La segunda forma de presentar los resultados fue por cada factor, permitiendo medir en detalle y poder establecer que fallas se presentan por persona según los factores

establecidos. Este resultado es comparado con la tabla de rango para ponderación de factores (ver tabla 16).

**Tabla 16. Rango para ponderación de factores**

<b>EVALUADO</b>	<b>RANGO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
Excelente	$CTF > 4.50$	Calificación mayor al 95%
Bueno	$3.5 < CTF \leq 4.50$	Calificación entre el 70% y el 95%
Regular	$2.8 < CTF \leq 3.50$	Calificación entre el 56% y el 70%
Inaceptable	$CTF \leq 2.80$	Calificación menor al 56%

**CTF = Calificación total por factor**

### **2.2.3 Herramienta informática para el desarrollo del programa de evaluación de desempeño**

A continuación se presenta la elaboración de la herramienta informática para evaluar el desempeño del personal.

Se determinó con el comité de alta gerencia, que la evaluación de desempeño se realizaría al personal de contrato a término fijo e indefinido que llevara más de tres (3) meses en la empresa, para un total de 98 evaluados.

Por medio de la tabla 17, se eligieron los evaluadores, teniendo en cuenta el procedimiento establecido y los siguientes aspectos:

- El evaluador debe tener contacto laboral directo con el evaluado.
- Evitar al máximo que el evaluador haya presentado conflictos con el evaluado.

**Tabla 17. Evaluado vs evaluadores**

PERSONAL	EVALUADO	EVALUADOR		
		A	B	C
<b>EJECUTIVO AGENCIAS</b>	DIRECTOR AGENCIA GALÁN	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Cajero - asesor	Jefe de operaciones
	DIRECTOR AGENCIA SOCORRO	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor principal cartera	Asesor principal ahorros
	DIRECTOR AGENCIA HATO	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Cajero - asesor general	
	DIRECTOR AGENCIA SAN GIL	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor microcrédito	Asesor principal ahorros
	DIRECTOR AGENCIA SIMACOTA	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Jefe de operaciones	Asesor de cartera
	DIRECTOR AGENCIA BUCARAMANGA	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Cajero principal	Asesor principal cartera
	DIRECTOR AGENCIA MONIQUIRÁ	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Jefe de operaciones	Cajero - asesor
	DIRECTOR AGENCIA CURITÍ	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor de cartera	Cajero principal
	DIRECTOR AGENCIA OIBA	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Jefe de operaciones	Asesor principal de cartera
	DIRECTOR AGENCIA ARATOCA	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Jefe de operaciones	Cajero - asesor
	DIRECTOR AGENCIA OCAMONTE	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor de cartera	Jefe de operaciones
	DIRECTOR AGENCIA CONTRATACIÓN	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor de cartera	Jefe de operaciones
	DIRECTOR AGENCIA CHIMA	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Cajero - asesor general	
	DIRECTOR AGENCIA CHARALÁ	Sub. Comercial y Sub. Financiero	Asesor de cartera	Cajero principal
<b>EJECUTIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	SUBGERENTE COMERCIAL	Gerente General	Secretaria comercial	
	JEFE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	Subgerente Financiero	Jefe de crédito y cartera	
	JEFE CONTROL INTERNO	Gerente General	Asistente de control interno	
	SUBGERENTE DE SISTEMAS	Gerente General	Asistente de sistemas	
	JEFE DE CRÉDITO Y CARTERA	Subgerente Financiero	Jefe organización y métodos	
	CONTADOR GENERAL	Subgerente Financiero	Asistente de contabilidad	
	SUBGERENTE FINANCIERO	Gerente General	Jefe organización y métodos	
	TESORERA GENERAL	Subgerente Financiero	Auxiliar de tesorería	

<b>OPERATIVO GALÁN</b>	BARRERA PORRAS JHON HENRY	Director Agencia Galán	Jefe de operaciones	
	PRADA PEREIRA AMPARO	Director Agencia Galán	Cajero - asesor	
<b>OPERATIVO SOCORRO</b>	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	Director Agencia Socorro	Jefe de operaciones	Asesor auxiliar cartera
	RECEPCIONISTA	Director Agencia Socorro	Jefe de operaciones	Cajero principal
	ASESOR PRINCIPAL AHORROS	Director Agencia Socorro	Asesor auxiliar ahorros	Jefe de operaciones
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Socorro	Asesor principal cartera	Servicajero
	CAJERO AUXILIAR	Director Agencia Socorro	Asesor auxiliar ahorros	Servicajero
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Socorro	Asesor auxiliar cartera	Asesor principal ahorros
	SERVICAJERO	Director Agencia Socorro	Cajero auxiliar	Recepcionista
	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia Socorro	Asesor principal cartera	Asesor microcrédito
	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia Socorro	Asesor principal ahorros	Asesor microcrédito
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia Socorro	Asesor auxiliar cartera	Recepcionista
	ASESOR AUXILIAR AHORROS	Director Agencia Socorro	Jefe de operaciones	Cajero auxiliar
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia Socorro	Cajero auxiliar	Asesor principal cartera
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia Socorro	Asesor microcrédito	Asesor auxiliar cartera
<b>OPER. HATO</b>	CAJERO - ASESOR GENERAL	Director Agencia Hato		
<b>OPERATIVO SAN GIL</b>	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia San Gil	Jefe de operaciones	Asesor microcrédito
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia San Gil	Cajero principal	Asesor auxiliar cartera
	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	Director Agencia San Gil	Cajero auxiliar	Jefe de operaciones
	ASESOR AUXILIAR AHORROS	Director Agencia San Gil	Asesor principal ahorros	Asesor microcrédito
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia San Gil	Jefe de operaciones	Asesor auxiliar ahorros
	ASESOR PRINCIPAL AHORROS	Director Agencia San Gil	Asesor auxiliar ahorros	Asesor principal cartera
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia San Gil	Cajero principal	Asesor principal cartera
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia San Gil	Asesor auxiliar ahorros	Asesor microcrédito
	RECEPCIONISTA	Director Agencia San Gil	Asesor principal ahorros	Asesor microcrédito

<b>OPERATIVO SAN GIL</b>	CAJERO AUXILIAR	Director Agencia San Gil	Asesor auxiliar cartera	Servicajero
	SERVICAJERO	Director Agencia San Gil	Asesor principal cartera	Asesor auxiliar ahorros
	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia San Gil	Asesor microcrédito	Asesor principal ahorros
<b>OPERATIVO SIMACOTA</b>	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Simacota	Asesor de cartera	Cajero principal
	ALMEIDA MONTERO ALEJANDRA	Director Agencia Simacota	Jefe de operaciones	Cajero principal
	MARTÍNEZ RODRÍGUEZ MARLENE	Director Agencia Simacota	Asesor de cartera	Jefe de operaciones
<b>OPERATIVO BUCARAMANGA</b>	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia Bucaramanga	Jefe de operaciones	Asesor auxiliar cartera
	ASESOR AUXILIAR AHORROS	Director Agencia Bucaramanga	Asesor principal ahorros	Asesor principal cartera
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Bucaramanga	Cajero - servicajero	Asesor auxiliar ahorros
	RECEPCIONISTA	Director Agencia Bucaramanga	Asesor microcrédito	Asesor auxiliar ahorros
	ASISTENTE CONTROL INTERNO	Director Agencia Bucaramanga	Jefe control interno	
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Bucaramanga	Asesor principal ahorros	Asesor principal cartera
	ASESOR PRINCIPAL AHORROS	Director Agencia Bucaramanga	Asesor auxiliar ahorros	Asesor microcrédito
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia Bucaramanga	Asesor microcrédito	Asesor principal cartera
	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	Director Agencia Bucaramanga	Asesor auxiliar cartera	Jefe de operaciones
	ASESOR MICROCRÉDITO	Director Agencia Bucaramanga	Jefe de operaciones	Asesor microcrédito
	CAJERO - SERVICAJERO	Director Agencia Bucaramanga	Asesor auxiliar ahorros	Cajero principal
ASESOR AUXILIAR CARTERA	Director Agencia Bucaramanga	Asesor principal ahorros	Asesor auxiliar cartera	
<b>OPERATIVO CHARALÁ</b>	ASESOR DE CARTERA	Director Agencia Charalá	Cajero principal	Jefe de operaciones
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Charalá	Asesor de cartera	Cajero principal
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Charalá	Asesor de cartera	Jefe de operaciones
<b>OPERATIVO CURITÍ</b>	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Curití	Asesor de cartera	Cajero principal
	ASESOR DE CARTERA	Director Agencia Curití	Jefe de operaciones	Cajero principal
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Curití	Jefe de operaciones	Asesor de cartera

<b>OPERATIVO OIBA</b>	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Oiba	Asesor principal cartera	Cajero principal
	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	Director Agencia Oiba	Jefe de operaciones	Cajero principal
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Oiba	Asesor principal cartera	Servicajero - asesor aux.
	SERVICAJERO - ASESOR AUX. CARTERA	Director Agencia Oiba	Cajero principal	Jefe de operaciones
<b>OPERATIVO ARATOCA</b>	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Aratoaca	Cajero - asesor	
	CAJERO - ASESOR	Director Agencia Aratoaca	Jefe de operaciones	
<b>OPERATIVO OCAMONTE</b>	ASESOR DE CARTERA	Director Agencia Ocamonte	Jefe de operaciones	Cajero principal
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Ocamonte	Asesor de cartera	Cajero principal
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Ocamonte	Asesor de cartera	Jefe de operaciones
<b>OPERATIVO CONTRATACIÓN</b>	ASESOR CARTERA	Director Agencia Contratación	Jefe de operaciones	Cajero principal
	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Contratación	Asesor cartera	Cajero principal
	CAJERO PRINCIPAL	Director Agencia Contratación	Asesor cartera	Jefe de operaciones
<b>OPER. CHIMA</b>	CAJERO - ASESOR GENERAL	Director Agencia Chima		
<b>OPERATIVO MONIQUIRÁ</b>	JEFE DE OPERACIONES	Director Agencia Moniquirá	Cajero - asesor	
	CAJERO - ASESOR	Director Agencia Moniquirá	Jefe de operaciones	
<b>OPERATIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	RECEPCIONISTA	Gerente General	Secretaria comercial	
	ASISTENTE DE CONTROL INTERNO	Jefe de control interno	Analista de contabilidad	
	ASISTENTE DE SISTEMAS	Subgerente de sistemas	Asistente de sistemas	
	ANALISTA DE CONTABILIDAD	Contador general	Asistente de control interno	
	ASISTENTE DE SISTEMAS	Subgerente de sistemas	Asistente de sistemas	
	AUXILIAR DE TESORERÍA	Tesorera general	Analista de contabilidad	
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Contador general	Analista de contabilidad	
	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	Gerente General	Asistente de Talento Humano	

<b>OPERATIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	Gerente General	Secretaria de gerencia general
	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	Subgerente de sistemas	Técnico de mantenimiento
	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	Subgerente de sistemas	Técnico de mantenimiento
	SECRETARIA COMERCIAL	Subgerente comercial	Recepcionista

Se presentará un ejemplo ilustrativo para entender la metodología de la herramienta informática, la cual fue diseñada en Microsoft Excel, de la siguiente manera:

- Se diseñó a cada evaluador un documento en Excel (ver figura 14). Como se puede observar, el icono señalado corresponde al documento de un evaluador, para este caso el Director de la Agencia del Socorro. Este documento contiene la evaluación de desempeño en una hoja de cálculo con las personas que cada uno tiene que evaluar (ver figura 15). Como se puede observar en la figura, señalado por un rectángulo se encuentran varios evaluados y con un círculo se indica el evaluador, para este caso el Director de la Agencia del Socorro quien evaluó al personal operativo que tiene a cargo en su respectiva Agencia.

**Figura 14. Icono de los documentos en Excel de los evaluadores**

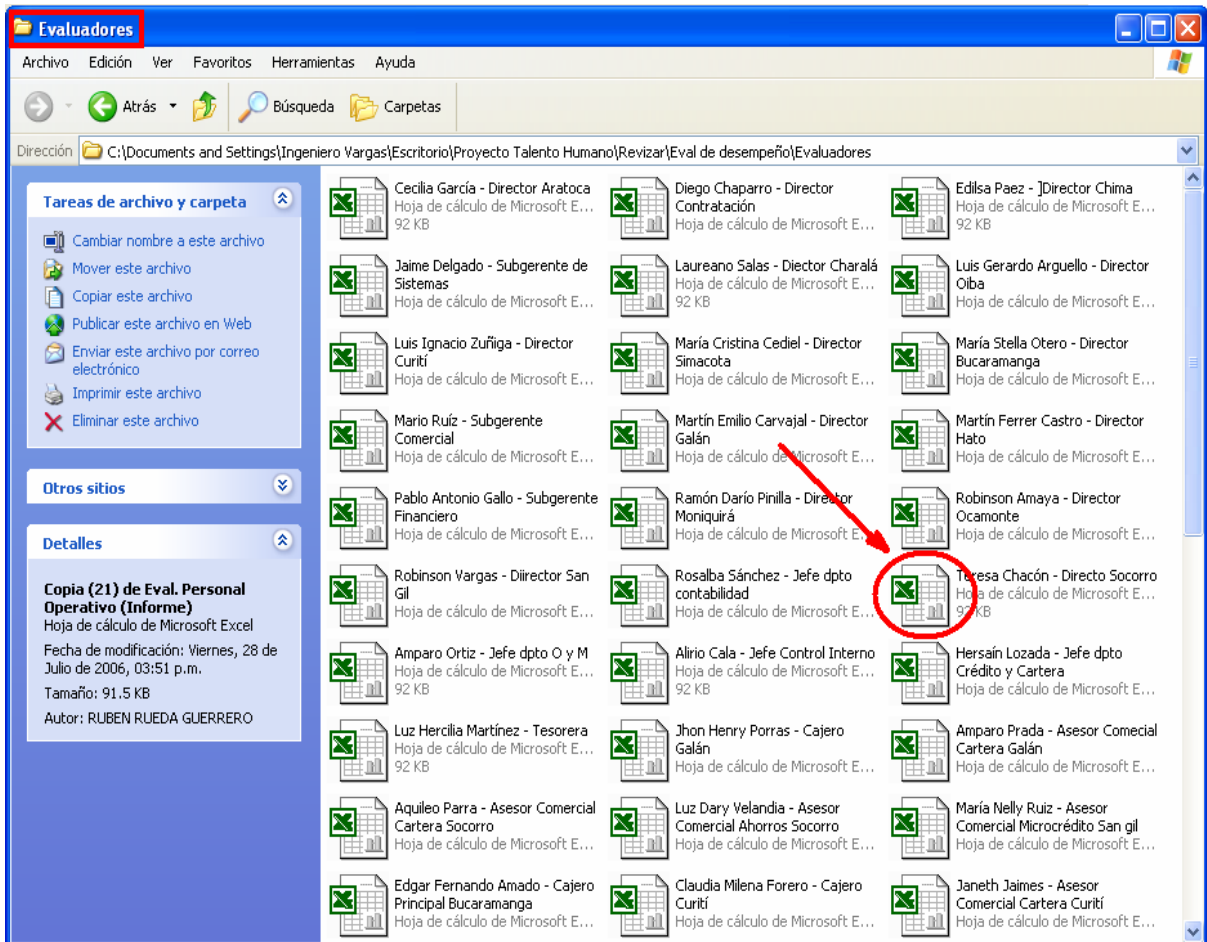


Figura 15. Evaluación de de desempeño por evaluador

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1									
2						<b>EVALUADOS</b>			
3						Aquileo Parra	Diana Marcela Amaya	Luz Dary Velandia	Manuel Gualdrón
4				<b>Evaluador</b>					
5	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
6	1. La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.				4.5	3.5	4.5	4.5	
7	2. Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas.				4.5	4.5	4	4.5	
8	3. Entrega los trabajos asignados en el tiempo requerido.				4	4.5	3.5	4.5	
9	4. Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.				4.5	4	4	4	
10	<b>SUBTOTAL 1</b>				4.4	4.1	4.0	4.4	
11									
12	<b>INICIATIVA</b>								
13	1. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.				4	4	4	4.5	
14	2. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.				4	4.5	4	3.5	
15	3. Aporta frecuentemente ideas prácticas que mejoran y simplifican su trabajo.				4.5	4.5	4.5	4	
16	4. Afronta con decisión y propiedad las situaciones de riesgo e incertidumbre, tomando decisiones adecuadas bajo presión.				4	4	4.5	4.5	
17	<b>SUBTOTAL 1</b>				4.1	4.3	4.3	4.1	
18									
19	<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</b>								
20	1. Es puntual en el cumplimiento de la jornada de trabajo.				5	4.5	4.5	4	
21	2. Se puede contar con la disposición y aporte de trabajo extra o incondicional en los momentos en que la empresa lo requiera.				4.5	5	4.5	4	
22	3. Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada.				4.5	4	4	4	
23	4. Asiste puntualmente a reuniones o citaciones de trabajo extralaborales que fija su jefe inmediato o cualquier superior a su cargo.				5	4.5	4.5	4	
24	<b>SUBTOTAL 1</b>				4.8	4.5	4.4	4.0	
25									
26	<b>RELACIONES CON OTROS</b>								

- Luego cada resultado obtenido por cada evaluador va a otro documento de Excel, donde se encuentra la evaluación de desempeño de cada evaluado. Esta consta de dos (2) hojas de cálculo denominadas Resultados de evaluación y Sugerencias de capacitación. (Ver figura 16).

**Figura 16. Evaluación de desempeño para evaluado (Parte superior en la hoja de cálculo denomina Resultado evaluación)**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA"		TH - 009			
EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO					
NOMBRE DEL EVALUADO: Aquileo Parra Reyes		CARGO: Asesor comercial cartera		FECHA: 05 - 07 - 2006	
FACTORES	EVALUADORES			CALIFICACIÓN	
	DIRECTOR DE AGENCIA	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN OBTENIDA
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
1. La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.	4,5	4	5	4,5	4,4
2. Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas.	4,5	4	4,5	4,3	
3. Entrega los trabajos asignados en el tiempo requerido.	4	4,5	4,5	4,3	
4. Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.	4,5	4	5	4,5	
<b>INICIATIVA</b>					
1. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4	4	4,5	4,2	4,3
2. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.	4	4,5	5	4,5	
3. Aporta frecuentemente ideas prácticas que mejoran y simplifican su trabajo.	4,5	4,5	4	4,3	
4. Afronta con decisión y propiedad las situaciones de riesgo e incertidumbre, tomando decisiones adecuadas bajo presión.	4	4	4,5	4,2	
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</b>					
1. Es puntual en el cumplimiento de la jornada de trabajo.	5	4	4,5	4,5	4,5
2. Se puede contar con la disposición y aporte de trabajo extra o incondicional en los momentos en que la empresa lo requiera.	4,5	4	4,5	4,3	
3. Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada.	4,5	4,5	4	4,3	
4. Asiste puntualmente a reuniones o citaciones de trabajo extralaborales que fija su jefe	5	4,5	4,5	4,7	

Se puede observar en la hoja de calculo, lo señalado con el óvalo son los evaluadores (personal operativo en Agencias: Director y dos (2) funcionarios operativos de la agencia donde se aplica la evaluación de desempeño), y el evaluado se indica con el rectángulo, quien para este caso es el asesor comercial principal de cartera de la Agencia del Socorro (Aquileo Parra Reyes)

En la figura 17 se muestra el puntaje total obtenido por el evaluado, señalado por un círculo. Las sugerencias de capacitación/formación y aspectos a mejorar dados por los evaluadores se encuentran en la hoja de cálculo denominada Sugerencias de capacitación. (Ver figura 18)

Figura 17. Evaluación de desempeño para evaluado (Parte inferior en la hoja de cálculo denomina Resultado evaluación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
41	<b>COMUNICACION</b>								
42	1. Establece un contacto con los usuarios y capta rápidamente los detalles que facilitan el				4.5	4	5	4.5	4.4
43	2. El usuario muestra preferencia porque esta persona lo atiende.				4.5	4	4.5	4.3	
44	3. Es correcto en su trato, cordial en sus respuestas y resuelve sus operaciones				4	4.5	4.5	4.3	
45	4. Es preciso, objetivo, asertivo en el manejo de los canales de comunicación.				4.5	4	5	4.5	
46	<b>EQUILIBRIO EMOCIONAL</b>								
47	1. Tiene un adecuado control personal, los demás confían en él en situaciones difíciles.				5	4	4.5	4.5	4.5
48	2. Se comporta de manera tranquila y racional.				4.5	4	4.5	4.3	
49	3. Sabe expresar adecuadamente sus emociones (prudencia) sin afectar a los clientes, compañeros o superiores.				4.5	4.5	4	4.3	
50	4. Sabe prestar apoyo a otros infundiendo confianza y seguridad.				5	4.5	4.5	4.7	
51	<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>								
52	1. Promueve el buen nombre y la buena imagen de la empresa tanto dentro como fuera de la entidad, mostrando el agrado de sentirse parte de COOMULDESA.				4.5	4.5	3.5	4.2	3.9
53	2. Denota satisfacción y gusto en el cargo que desempeña, mostrando gran actitud y compromiso con la empresa.				3.5	4	3	3.5	
54	3. Es leal, honesto con sus superiores, sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.				4	4	3	3.7	
54	4. Demuestra interés por mejorar tanto personal como laboralmente, motivando al personal a superarse diariamente.				4.5	4	4.5	4.3	
55									
57	<b>Exclusivo para Agencias</b>								
59	<b>ATENCION AL CLIENTE</b>								
60	1. Posee alto nivel de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece la entidad.				4.5	4.5	4	4.3	4.2
61	2. Brinda ayuda a los usuarios sin necesidad de recurrir constantemente a consultas con su superior, atendiendo al cliente rápida y efectivamente.				4.5	3.5	4	4.0	
62	3. Conoce los trámites, servicios y sus aspectos diferenciadores. Sabe adecuarlos a la necesidad del usuario y resuelve las inquietudes de sus colaboradores al respecto.				4.5	4	4	4.2	
63	4. Manifiesta señales de cortesía tales como: Saludo adecuado, sonrisa, señales de respeto como mirar a la cara del cliente, tono de la voz, claridad en las indicaciones para el uso o aplicación de los productos de la empresa, entre otras.				4	4.5	4	4.2	
64									
65	<b>CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA</b>								<b>4.3</b>
66									
67									

Figura 18. Evaluación de desempeño para evaluado (Hoja de cálculo denominada Sugerencias de capacitación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA"										TH - 009	
3	EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO											
7	NOMBRE DEL EVALUADO: Aquileo Parra Reyes					CARGO: Asesor Comercial Cartera			FECHA: 05 - 07 - 2006			
10	ASPECTOS A MEJORAR	DIRECTOR			FUNCIONARIO 1			FUNCIONARIO 2				
11	a											
12												
13	b											
14												
15	c											
16												
17	d											
18												
21	SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN	DIRECTOR			FUNCIONARIO 1			FUNCIONARIO 2				
22	a											
23												
24	b											
25												
26	c											
27												

- La herramienta informática en Excel permitió diseñar un documento por medio del cual se puede observar los resultados de los factores y de la evaluación de desempeño por grupo (ver figura 19 y 20). Los grupos están conformados por personal ejecutivo y personal operativo tal cual se presenta en la tabla 17.

Los resultados de los factores por grupo son relacionados con la tabla 16 (rango para ponderación de factores), los cuales permiten medir en que rango de calificación se encuentra cada factor por grupo, sea nivel ejecutivo o nivel operativo.

Los resultados totales de la evaluación de desempeño por grupo son relacionados con la tabla 15 (rango para ponderación de la evaluación de desempeño) con los cuales se pudo medir la calificación obtenida total, para saber si el grupo está conformado por personal sobresaliente, apto, apto condicional o no apto.

- Adicionalmente esta herramienta informática permite crear un documento en el cual se puede observar el resultado total comparativo del personal por grupo (ver figura 21).

Figura 19. Resultados de los factores por grupo

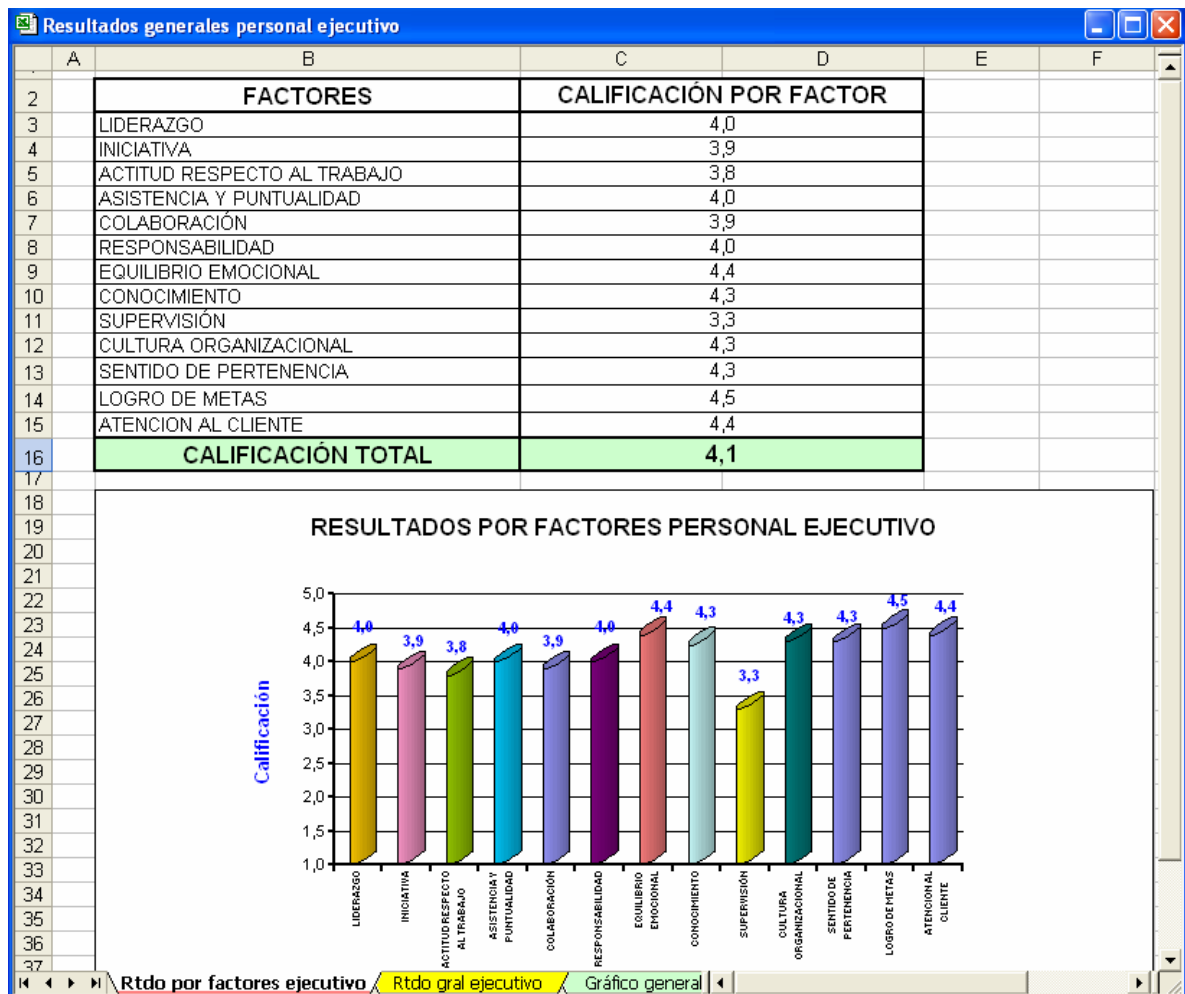
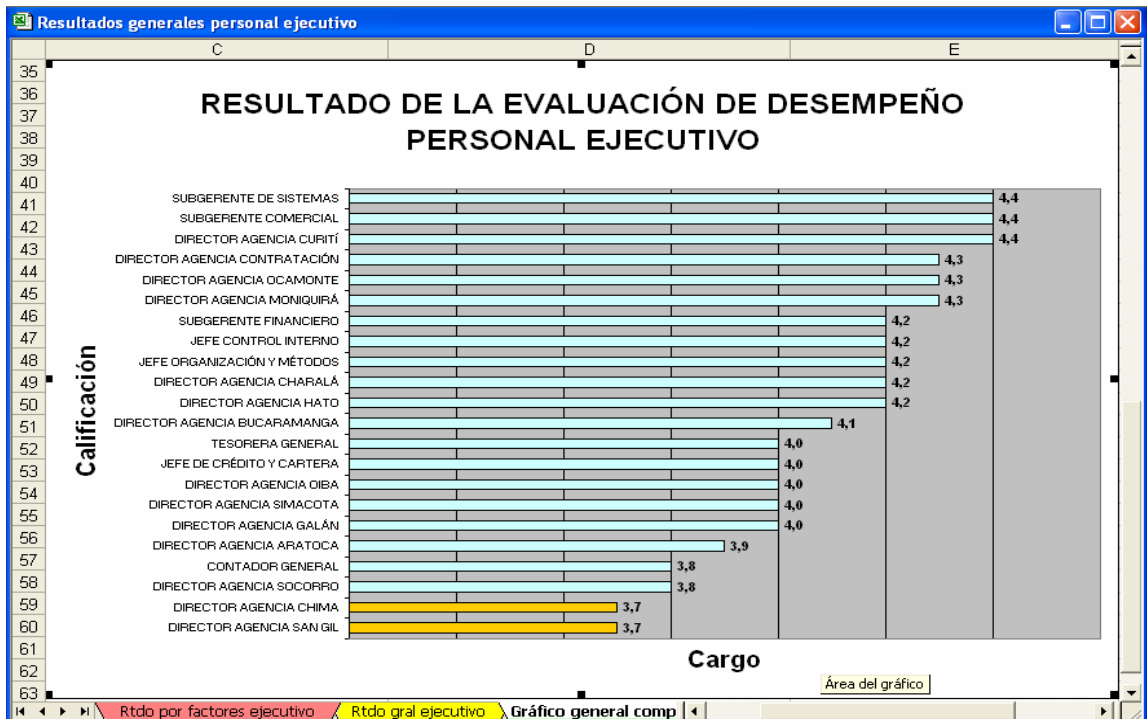


Figura 20. Resultado general de la evaluación de desempeño por grupo

Resultados generales personal ejecutivo				
A	B	C	D	E
2			<b>CARGO</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA</b>
3	NIVEL EJECUTIVO A AGENCIAS	CARVAJAL SANTOS MARTIN EMILIO	DIRECTOR AGENCIA GALÁN	4,0
4		CHACON DE ARAQUE TERESA	DIRECTOR AGENCIA SOCORRO	3,8
5		CASTRO PINEDA MARTIN FERRER	DIRECTOR AGENCIA HATO	4,2
6		VARGAS CRISTANCHO ROBINSON A	DIRECTOR AGENCIA SAN GIL	3,7
7		CEDEL VASQUEZ MARIA CRISTINA	DIRECTOR AGENCIA SIMACOTA	4,0
8		OTERO MUÑOZ MARIA STELLA	DIRECTOR AGENCIA BUCARAMANGA	4,1
9		PINILLA MARTINEZ RAMON DARIO	DIRECTOR AGENCIA MONQUIRÁ	4,3
10		ZUNIGA DIAZ LUIS IGNACIO	DIRECTOR AGENCIA CURITÍ	4,4
11		ARGUELLO TAVERA LUIS GERARDO	DIRECTOR AGENCIA OIBA	4,0
12		PAEZ TORRES EDILSA	DIRECTOR AGENCIA ARATOCA	3,9
13		AMAYA PLATA ROBINSON	DIRECTOR AGENCIA OCAMONTE	4,3
14		CHAPARRO BENITEZ DIEGO FERNANDO	DIRECTOR AGENCIA CONTRATACIÓN	4,3
15		GARCIA RODRIGUEZ CECILIA	DIRECTOR AGENCIA CHIMA	3,7
16		SALAS PARRA LAUREANO	DIRECTOR AGENCIA CHARALÁ	4,2
17		NIVEL EJECUTIVO DIRECCION GENERAL	RUIZ PACHECO MARIO	SUBGERENTE COMERCIAL
18	ORTIZ DURAN AMPARO		JEFE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	4,2
19	CALA ALIRIO		JEFE CONTROL INTERNO	4,2
20	DELGADO GONZALEZ JAIME		SUBGERENTE DE SISTEMAS	4,4
21	LOZADA HERMOSA HERSAIN		JEFE DE CRÉDITO Y CARTERA	4,0
22	SÁNCHEZ DE MORENO ROSALBA		CONTADOR GENERAL	3,8
23	GALLO GÓMEZ PABLO ANTONIO		SUBGERENTE FINANCIERO	4,2
24	MARTINEZ PLATA LUZ HERCILIA		TESORERA GENERAL	4,0
25		<b>PUNTAJE TOTAL PERSONAL EJECUTIVO</b>	<b>4,1</b>	
27		<b>EVALUADO</b>	<b>RANGO</b>	
28		Personal sobresaliente	CTO > 4,50	
29		Personal apto	3,75 < CTO ≤ 4,50	
30		Personal apto condicional	3,00 < CTO ≤ 3,75	
31		Personal no apto	CTO ≤ 3,00	

Figura 21. Gráfico resultado general de la evaluación de desempeño por grupo



#### **2.2.4 Resultados de la evaluación de desempeño del personal de COOMULDESA LTDA.**

La evaluación de desempeño se realizó en el mes de junio de 2006 y se presentaron los resultados al Gerente General el día 10 de julio del mismo año.

Los resultados arrojados por la herramienta informática fueron:

##### **2.2.4.1 Resultado general por factores**

Los resultados por factores se relacionaron según el grupo de funcionarios dentro de la organización, clasificados por acuerdo mutuo entre el Gerente General, el jefe de Organización y Métodos, y el estudiante en práctica en nivel ejecutivo y nivel operativo.

Haciendo referencia al grupo de funcionarios pertenecientes al nivel ejecutivo de la empresa, el resultado obtenido en cada factor que compone la evaluación de desempeño fue bueno, excepto para el factor Supervisión el cual obtuvo un resultado regular (ver tabla 18). Este resultado refleja la falta de control que existe por parte de los funcionarios pertenecientes al nivel ejecutivo sobre los funcionarios que tienen a su cargo. En un estudio de clima organizacional realizado anteriormente por el estudiante en práctica, también se puso de manifiesto la falta de supervisión y reconocimiento del buen trabajo realizado y la falta de controles por parte de los ejecutivos de la empresa para poder medir y reconocer el buen desempeño del empleado. Por tal razón, se hace necesario capacitar al personal ejecutivo en temas relacionados con supervisión y reconocimiento del buen trabajo ejecutado.

En general, los resultados obtenidos de los factores evaluados fueron buenos. Pero como lo que siempre se debe buscar es la excelencia, se recomienda también brindar estímulos (como incentivos no financieros) a los funcionarios de tal forma que los incite a mejorar continuamente, realizando su trabajo con agrado y dedicación.

**Tabla 18. Resultado de los factores de la evaluación de desempeño del personal ejecutivo**

<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN POR FACTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Liderazgo	4.0	BUENO
Iniciativa	3.9	BUENO
Actitud respecto al trabajo	3.8	BUENO
Asistencia y puntualidad	4.0	BUENO
Colaboración	3.9	BUENO
Responsabilidad	4.0	BUENO
Equilibrio emocional	4.4	BUENO
Conocimiento	4.3	BUENO
Supervisión	3.3	REGULAR
Cultura organizacional	4.3	BUENO
Sentido de pertenencia	4.3	BUENO
Logro de metas	4.5	BUENO
Atención al cliente	4.4	BUENO
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>4.1</b>	<b>APTO</b>

El segundo grupo de funcionarios evaluados, es el perteneciente al nivel operativo de la empresa. El resultado obtenido para todos los factores que componen la evaluación de desempeño fue bueno, resultado el cual refleja que el personal operativo se desempeña correctamente cumpliendo a cabalidad con sus funciones (ver tabla 19).

**Tabla 19. Resultado de los factores de la evaluación de desempeño del personal operativo**

<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN POR FACTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Calidad del trabajo	4.1	BUENO
Iniciativa	4.1	BUENO
Asistencia y puntualidad	4.3	BUENO
Relaciones con otros	4.2	BUENO
Cuidado con elementos y equipos	4.4	BUENO
Responsabilidad	4.3	BUENO
Comunicación	4.1	BUENO
Equilibrio emocional	4.0	BUENO
Sentido de pertenencia	4.1	BUENO
Atención al cliente	4.1	BUENO
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>4.2</b>	<b>APTO</b>

#### **2.2.4.2 Resultado de la evaluación de desempeño**

Hallada la calificación total por factor, y la calificación total de todos los evaluados, se entregaron los resultados de la evaluación de desempeño al Gerente General para que éste posteriormente se los presentara al comité de alta gerencia y se tomaran las medidas pertinentes.

Realizado el análisis de los resultados por parte del comité de alta gerencia, se procedió a realizar un informe a cada funcionario evaluado, en el cual se mostró la calificación total individual obtenida, además de la media del total de los resultados alcanzados por el grupo de funcionarios evaluados en el cual se encontraba clasificado el trabajador. En el informe también se agregó las congratulaciones en los casos que lo merecieron, así como las sugerencias y recomendaciones de capacitación indicadas por el comité evaluador de alta gerencia.

Se hizo llegar el informe respectivo a cada funcionario y se entregó copia al jefe de cada

trabajador evaluado para que éste, luego de asistir a una conferencia con el gerente general, realizara la entrevista de análisis de desempeño siguiendo los lineamientos presentados en el numeral 2.2.1.3 (entrevista de análisis de desempeño) del capítulo VIII del presente documento.

Se otorgó a los funcionarios evaluados que obtuvieron una calificación total mayor a 4.5, una bonificación financiera y un día de descanso compensado. A los funcionarios que obtuvieron una calificación igual o inferior a 3.75, se les hizo firmar una carta donde el empleado se comprometía a mejorar las falencias detectadas en la evaluación de desempeño.

**Tabla 20. Resultado de la evaluación de desempeño del personal ejecutivo de COOMULDESA LTDA**

	<b>CARGO</b>	<b>CTO</b>
<b>NIVEL EJECUTIVO AGENCIAS</b>	Director Agencia Galán	4.0
	Director Agencia Socorro	3.8
	Director Agencia Hato	4.2
	Director Agencia San Gil	3.7
	Director Agencia Simacota	4.0
	Director Agencia Bucaramanga	4,.1
	Director Agencia Moniquirá	4.3
	Director Agencia Curití	4.4
	Director Agencia Oiba	4.0
	Director Agencia Aratoca	3.9
	Director Agencia Ocamonte	4.3
	Director Agencia Contratación	4.3
	Director Agencia Chima	3.7
	Director Agencia Charalá	4.2
<b>NIVEL EJECUTIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	Subgerente Comercial	4.4
	Jefe Organización y Métodos	4.2
	Jefe Control Interno	4.2
	Subgerente de Sistemas	4.4
	Jefe de Crédito y Cartera	4.0
	Contador General	3.8
	Subgerente Financiero	4.2
	Tesorera General	4.0
	<b>PUNTAJE TOTAL PERSONAL EJECUTIVO</b>	<b>4.1</b>

Tabla 21. Resultado de la evaluación de desempeño del personal operativo de COOMULDESA LTDA

NIVEL		CARGO	PTO
NIVEL OPERATIVO AGENCIAS	OPERATIVO GALÁN	CAJERO ASESOR	3.6
		JEFE DE OPERACIONES	4.3
	OPERATIVO SOCORRO	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	4.2
		RECEPCIONISTA	4.6
		ASESOR PRINCIPAL AHORROS	4.2
		JEFE DE OPERACIONES	4.3
		CAJERO AUXILIAR	3.9
		CAJERO PRINCIPAL	4.0
		SERVICAJERO	4.1
		ASESOR MICROCRÉDITO	3.9
		ASESOR MICROCRÉDITO	4.4
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	4.4
		ASESOR AUXILIAR AHORROS	4.3
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	4.1
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	3.9
	OPERATIVO HATO	CAJERO - ASESOR GENERAL	4.6
	OPERATIVO SAN GIL	ASESOR MICROCRÉDITO	4.4
		JEFE DE OPERACIONES	4.6
		ASESOR PRINCIPAL CARTERA	4.2
		ASESOR AUXILIAR AHORROS	3.8
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	4.0
		ASESOR PRINCIPAL AHORROS	4.5
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	4
		CAJERO PRINCIPAL	4.6
		RECEPCIONISTA	4.2
		CAJERO AUXILIAR	3.9
		SERVICAJERO	4.2
	OPERATIVO SIMACOTA	ASESOR MICROCRÉDITO	4.5
		JEFE DE OPERACIONES	4.0
		ASESOR DE CARTERA	4.2
	OPERATIVO BUCARAMANGA	CAJERO PRINCIPAL	4.2
		ASESOR MICROCRÉDITO	4.2
ASESOR AUXILIAR AHORROS		4.5	
CAJERO PRINCIPAL		3.9	
RECEPCIONISTA		4.0	
ASISTENTE CONTROL INTERNO		4.5	
JEFE DE OPERACIONES		4.2	
ASESOR PRINCIPAL AHORROS	4.3		
	ASESOR AUXILIAR CARTERA	4.0	

	<b>OPERATIVO BUCARAMANGA</b>	ASESOR PRINCIPAL CARTERA	4.0
		ASESOR MICROCRÉDITO	4.2
		CAJERO - SERVICAJERO	3.6
		ASESOR AUXILIAR CARTERA	3.8
	<b>OPERATIVO CHARALÁ</b>	ASESOR DE CARTERA	4.3
		JEFE DE OPERACIONES	4.5
		CAJERO PRINCIPAL	4.4
	<b>OPERATIVO CURITÍ</b>	JEFE DE OPERACIONES	4.4
		ASESOR DE CARTERA	4.6
		CAJERO PRINCIPAL	4.2
	<b>OPERATIVO OIBA</b>	JEFE DE OPERACIONES	4.0
		ASESOR PRINCIPAL CARTERA	4.6
		CAJERO PRINCIPAL	4.2
		SERVICAJERO - ASESOR AUX. CARTERA	3.8
	<b>OPERATIVO ARATOCA</b>	JEFE DE OPERACIONES	4.3
		CAJERO - ASESOR	4.0
	<b>OPERATIVO OCAMONTE</b>	ASESOR DE CARTERA	4.3
		JEFE DE OPERACIONES	4.0
		CAJERO PRINCIPAL	4.2
	<b>OPERATIVO CONTRATACIÓN</b>	ASESOR CARTERA	4.2
JEFE DE OPERACIONES		4.5	
CAJERO PRINCIPAL		4.1	
<b>OPERATIVO CHIMA</b>	CAJERO - ASESOR GENERAL	4.3	
<b>OPERATIVO MONIQUIRÁ</b>	JEFE DE OPERACIONES	4.3	
	CAJERO - ASESOR	4.2	
<b>NIVEL OPERATIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>OPERATIVO DIRECCIÓN GENERAL</b>	RECEPCIONISTA	4.4
		ASISTENTE DE CONTROL INTERNO	4.5
		ASISTENTE DE SISTEMAS	4.0
		ANALISTA DE CONTABILIDAD	4.4
		ASISTENTE DE SISTEMAS	3.1
		AUXILIAR DE TESORERÍA	4.5
		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	4.4
		SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	4.4
		ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	3.9
		TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	3.9
		TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	4.4
		SECRETARIA COMERCIAL	4.6
		<b>TOTAL</b>	<b>4.2</b>

## **CAPITULO IX. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

### **1. COMPENSACIÓN**

En lo referente a compensación, la labor del estudiante en práctica fue estructurar y documentar todo los componentes que conforman la compensación del personal de COOMULDESA LTDA; para esto, se dividió en compensación financiera y compensación no financiera.

Para la compensación financiera, se dejó documentado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa, con apego a la ley, todos los elementos que la conforman, describiendo las normas que los rigen y presentando el procedimiento de liquidación como ejemplo demostrativo de cálculo en los casos que se consideró necesario.

Respecto a la compensación no financiera, se aplicó un estudio de clima organizacional y de motivación con el fin de identificar los factores determinantes que intervienen en el clima laboral y así, establecer alternativas que propicien la participación activa del personal presentando algunas recomendaciones para incentivar al personal de la empresa. Estas recomendaciones están basadas en unos incentivos no financieros propuestos por el estudiante en práctica.

A continuación se presenta la clasificación de la compensación en COOMULDESA LTDA:

#### **1.1 CLASIFICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN<sup>32</sup>**

La compensación en COOMULDESA LTDA se clasifica en:

- Compensación financiera. Compuesta por la remuneración directa y la remuneración indirecta que recibe el funcionario.

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ta edición. 410 p.

- Compensación no financiera. Son recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo.

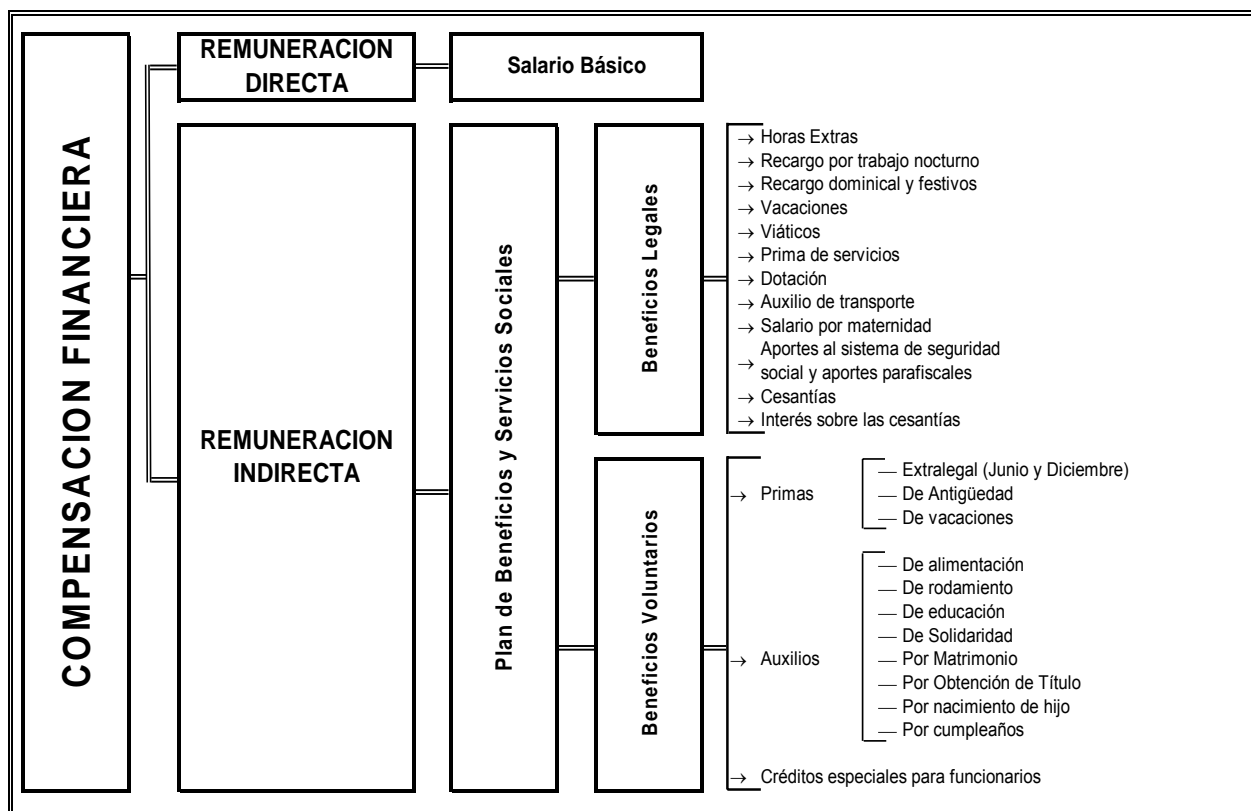
### 1.1.1 Compensación financiera

Se clasifica de acuerdo al tipo de remuneración que recibe el funcionario. La remuneración se divide en:

- Remuneración directa; la cual es proporcional al cargo ocupado, y
- Remuneración indirecta; que es común para todos los empleados, independientemente del cargo desempeñado.

A continuación se presenta la clasificación de la compensación financiera en COOMULDESA LTDA:

**Figura 22. Clasificación de la compensación financiera en COOMULDESA LTDA**



#### **1.1.1.1 Remuneración directa**

La remuneración directa esta compuesta por el salario básico que recibe el funcionario, como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

El salario básico es aquel que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.

#### **1.1.1.2 Remuneración indirecta**

La remuneración indirecta está compuesta por el plan de beneficios y servicios sociales.

Primeramente se describió el horario de trabajo aplicado en la empresa, se consultó algunos términos básicos respecto a las jornadas de trabajo ordinarias, nocturnas y suplementarias, y luego se presentó la clasificación del plan de beneficios y servicios sociales aplicado teniendo en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), Ley 789 de 2002, Ley 100 de 1993 y la asesoría del director del proyecto Ing. Edgar Velásquez, el cual fue jefe de la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander y docente de las asignaturas Administración de Salarios y Relaciones industriales, en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

#### **Jornada de trabajo aplicada en COOMULDESA LTDA**

COOMULDESA LTDA para cumplir con la jornada de trabajo, tiene establecido los siguientes horarios:

##### **a. Horario básico de atención al público**

Se prestará servicio a los asociados y al público en general con un mínimo de veintiocho (28) horas hábiles semanales.

En todo caso, de esas veintiocho (28) horas, los horarios que se establezcan deberán prestarse, como mínimo quince (15) horas semanales de atención entre las 8:00 a.m. y las 6:00 p.m.

El horario de trabajo para el desarrollo de las labores de la Cooperativa, se cumplirá durante los siguientes días así:

- Días laborales Dirección General: Lunes a viernes
- Días laborales Agencias de Socorro, San Gil, Bucaramanga, Charalá, Monquirá: Lunes a viernes
- Días laborales Agencias de Curití, Ocamonte, Simacota, Galán, Oiba, Contratación, Hato, Chima y Aratoca: Domingo a jueves.

Los horarios de atención al público vigentes en COOMULDESA LTDA son:

#### **Agencias de Socorro y San Gil**

<b>ATENCIÓN POR OFICINA</b>		
Lunes a viernes	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 4:30 p.m.

<b>ATENCIÓN POR SERVICAJA</b>		
Lunes a viernes	12:00 m. a 2:00 p.m.	4:30 p.m. a 6:30 p.m.
Sábados	8:00 a.m. a 1:00 p.m.	3:00 p.m. a 5:00 p.m.
Domingos y festivos	7:00 a.m. a 12:00 m.	

#### **Agencia de Bucaramanga**

<b>ATENCIÓN POR OFICINA</b>		
Lunes a viernes	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 4:30 p.m.

<b>ATENCIÓN POR SERVICAJA</b>		
Sábados	8:00 a.m. a 12:00 m.	

**Agencia de Oiba**

<b>ATENCIÓN POR OFICINA</b>		
Lunes a jueves	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 4:30 p.m.
Domingos	7:00 a.m. a 1:00 p.m.	

<b>ATENCIÓN POR SERVICAJA</b>		
Lunes a jueves	4:30 p.m. a 6:00 p.m.	
Viernes	8:00 a.m. a 12:00 m	2:00 p.m. a 6:00 p.m.
Domingos	1:00 p.m. a 5:00 p.m.	
Festivos	8:00 a.m. a 12:00 m.	

**Agencias de Charalá y Moniquirá**

<b>ATENCIÓN POR OFICINA</b>		
Lunes a viernes	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 4:30 p.m.

**Agencias de Galán, Hato, Simacota, Ocamonte, Contratación, Curití, Aratoca, Chima.**

<b>ATENCIÓN POR OFICINA</b>		
Lunes a jueves	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 4:30 p.m.
Domingos	7:00 a.m. a 1:00 p.m.	

**Dirección General**

Lunes a viernes	8:00 a.m. a 12:00 m.	2:00 p.m. a 6:00 p.m.
-----------------	----------------------	-----------------------

**b. Horarios reducidos**

No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, la Superintendencia de la Economía Solidaria podrá autorizar a COOMULDESA LTDA a que preste servicio en algunas

Agencias, con un mínimo de horas inferior a veintiocho (28) semanales. Para tal efecto, COOMULDESA LTDA deberá acreditar que la naturaleza del negocio desarrollado, o los adelantos tecnológicos empleados, permiten la atención eficiente y eficaz de las necesidades de su clientela en un mínimo de horas inferior al señalado inicialmente.

### **c. Cierres especiales**

De acuerdo con lo reglamentado por la Superintendencia de la Economía Solidaria en la circular básica jurídica 007 de 2003, podrá suspenderse la prestación de servicio al público de manera temporal, en los siguientes eventos:

- 1) Por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, y festividades o eventos reconocidos nacionalmente en diferentes regiones, que tradicionalmente han obtenido el permiso para suspender la prestación del servicio al público, sin que se requiera aprobación previa de la Superintendencia de la Economía Solidaria. En el último evento bastará con que se avise a los asociados y al público de manera clara y precisa los días de no prestación del servicio, mediante avisos visibles en un tamaño no menor de medio pliego colocados en las Agencias de la entidad, con un mínimo de cinco (5) días hábiles de antelación. Así mismo, deberá comunicarse a la Superintendencia mediante relación mensual, las festividades autorizadas para el mes inmediatamente siguiente incluyendo los cierres ocasionados por fuerza mayor o caso fortuito del mes anterior.
- 2) El último día hábil de cada año calendario no se prestará servicio. El día hábil anterior se podrá optar por restringir la prestación del servicio de acuerdo a lo establecido en el horario habitual de fin de mes establecido por la empresa.

### **d. Publicidad**

Los horarios básicos y los extendidos o adicionales, deberán ser informados a los asociados y al público en general, mediante avisos fijados en la puerta de acceso de cada Agencia. Cualquier variación de los mismos, así como el cierre del fin de año, serán comunicados también por aviso colocado con 10 días hábiles de antelación, con las condiciones de tamaño establecidas anteriormente.

## **e. Horario de trabajo interno**

El horario de trabajo interno es el tiempo complementario de la jornada de atención al público, siempre y cuando no se exceda de 8 horas diarias (incluida la jornada de atención al público), y podrá ser establecido de común acuerdo en cada una de las sucursales o Agencias.

### **1.1.1.2.1 Plan de beneficios y servicios sociales**

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, transporte, etc.)
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

### **Clasificación del plan de beneficios y servicios sociales**

En COOMULDESA LTDA el plan de beneficios y servicios sociales se clasifica de acuerdo con sus exigencias en beneficios legales y beneficios voluntarios.

#### **1.1.1.2.1.1 Beneficios legales**

Exigidos por la legislación laboral y/o por la seguridad social. Compuestos por:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| I. Recargo por trabajo nocturno   | VIII. Auxilio de transporte                                      |
| II. Horas Extras                  | IX. Salario por maternidad                                       |
| III. Recargo dominical y festivos | X. Aportes al sistema de seguridad social y aportes parafiscales |
| IV. Vacaciones                    | XI. Cesantías  |
| V. Viáticos y transporte          | XII. Interés sobre las cesantías                                 |
| VI. Prima de servicios            | XIII. Gastos de entierro del trabajador                          |
| VII. Dotación                     |  |

### **1.1.1.2.1.2 Beneficios voluntarios**

Concedidos por mera liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley.

#### I. Primas

- a. Prima extralegal
- b. Prima de antigüedad
- c. Prima de vacaciones

#### II. Auxilios

- a. Auxilio de alimentación
- b. Auxilio de rodamiento
- c. Auxilio de educación
- d. Auxilio de solidaridad
- e. Auxilio por matrimonio
- f. Auxilio por la obtención de título
- g. Auxilio por nacimiento de un hijo
- h. Auxilio por cumpleaños

#### III. Créditos especiales para funcionarios

Las primas y auxilios extralegales que otorga la empresa a sus trabajadores, indudablemente inciden en la carga prestacional ya que son aproximadamente 120 empleados de los cuales, más del 70% presentan contrato de trabajo a término indefinido y son beneficiados por los auxilios extralegales que concede la empresa, interviniendo notablemente en sus estados financieros.

Se debe aclarar que los beneficios voluntarios están sujetos a los estados de excedentes y pérdidas de cada período, semestral o anual. Estos beneficios extralegales serán efectivamente cancelados, siempre y cuando la utilidad neta, después de todas las provisiones, ajustes por inflación y demás costos en general, sea superior al porcentaje esperado de los excedentes netos proyectados para cada período.

Las sumas pagadas a los funcionarios por concepto de beneficios voluntarios otorgados por la empresa, en ningún caso y para ningún efecto, constituyen salario, ni forman base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales por considerarse un acto de total liberalidad pudiendo suprimirse en cualquier momento, cuando a juicio del Consejo de Administración y la Gerencia General así lo estimen conveniente y estrictamente necesario.

## **I. Primas**

### **a. Prima extralegal**<sup>33</sup>

Se determina como primas extralegales el reconocimiento que se realiza a los funcionarios de COOMULDESA LTDA, el cual será pagado por semestre o períodos cumplidos, siempre y cuando los resultados en el consolidado de la entidad sean positivos y constituyan un incentivo al cumplimiento de las metas presupuestadas.

Las primas extralegales que se podrán pagar a los funcionarios de COOMULDESA LTDA que tengan contrato a término indefinido serán las siguientes:

- Prima semestral: Correspondiente hasta el cincuenta por ciento (50%) del salario básico devengado por el funcionario el cual podrá ser cancelado una vez se obtengan los resultados positivos del primer semestre de cada período cortado al 30 de junio respectivamente.
- Prima anual: Se podrá autorizar el pago hasta del cien por cien (100%) del salario básico devengado por el empleado, el cual podrá ser cancelado una vez se obtengan los resultados positivos del período al corte del 31 de diciembre de cada año.

Las provisiones y el posterior pago de las primas extralegales correspondientes a cada uno de los períodos y cuantías establecidas en los párrafos anteriores, serán efectivamente cancelados, siempre y cuando la utilidad neta, después de todas las provisiones e incluyendo la de primas extralegales, ajustes por inflación y demás costos

en general, sea superior al sesenta y cinco por ciento (65%) de los excedentes netos proyectados para cada período.

Teniendo en cuenta el espíritu con el cual se incentivará al funcionario de COOMULDESA LTDA, las primas extralegales únicamente podrán ser autorizadas a los empleados que tienen contrato a término indefinido. Los contratos cortos con períodos definidos se consideran tiempo de prueba por medio de los cuales se evaluará al funcionario para determinarle su estabilidad y permitirle hacerse beneficiario de los incentivos proporcionados por la entidad contratante.

Las primas extralegales quedan sujetas a los estados de excedentes y pérdidas de cada período, semestral o anual.

Se deja expresa constancia, que las primas extralegales en ningún caso y para ningún efecto constituyen base para promedio salarial de los trabajadores de COOMULDESA LTDA.

#### **b. Prima de antigüedad** <sup>33</sup>

Se define como prima de antigüedad el incentivo al cual tendrán derecho los funcionarios de COOMULDESA LTDA que por sus méritos y demás calidades humanas permanezcan en la entidad por el tiempo que la entidad así lo estimule conveniente y que su labor sea determinante en el desarrollo y crecimiento de la organización en todos los aspectos.

La prima de antigüedad que será reconocida a los empleados de COOMULDESA LTDA, será pagadero cada tres (3) años, hasta alcanzar un máximo de veintiún (21) años en igual porcentaje. Para los efectos de la antigüedad, se contabilizará el tiempo que haya laborado, independiente que los contratos se hayan terminado y que los intervalos no sean superiores a treinta (30) días sucesivos.

Para mayor comprensión en la aplicabilidad de la norma, se presenta la siguiente aclaración:

Cualquier funcionario que se vincule laboralmente con COOMULDESA LTDA, tendrá

derecho a la prima de antigüedad así: Cuando cumpla los primeros tres (3) años el tres por ciento (3%); cuando cumpla seis (6) años el seis por ciento (6%); cuando cumpla nueve (9) años el nueve por ciento (9%); cuando cumpla doce (12) años el doce por ciento (12%); cuando cumpla quince (15) años el quince por ciento (15%); cuando cumpla dieciocho (18) años el dieciocho por ciento (18%) y finalmente cuando cumpla veintiún (21) años, el veintiuno por ciento (21%); que será el máximo a pagar independientemente que el trabajador labores más de los años estipulados anteriormente.

AÑOS DE ANTIGÜEDAD		PORCENTAJE
3 años	→	3% del salario cancelado
6 años	→	6% del salario cancelado
9 años	→	9% del salario cancelado
12 años	→	12% del salario cancelado
15 años	→	15% del salario cancelado
18 años	→	18% del salario cancelado
21 años en adelante	→	21% del salario cancelado

**c. Prima de vacaciones** <sup>33</sup>

Cuando a los funcionarios de la entidad les sean decretadas las vacaciones de un determinado período, podrán hacerse acreedores a una prima vacacional, determinada en el cien por cien (100%) de un salario básico devengado por el trabajador al servicio de la empresa, el cual será liquidado en cada período y provisionado al 31 de diciembre de cada año, siempre y cuando el resultado de las operaciones manejadas en la empresa sea positivo.

Se deja expresa constancia que la prima vacacional se podrá pagar cuando exista la provisión correspondiente a cada período, por consiguiente, cuando el funcionario ha laborado en el último semestre de un período y el segundo semestre de otro con reajuste salarial de un período a otro, se pagará proporcionalmente, teniendo en cuenta el salario básico de cada período. En este caso particular, no podrá presentarse cancelaciones de la prima vacacional por efectos retroactivos.

## **II. Auxilios**

### **a. Auxilio de alimentación** <sup>33</sup>

También denominado prima de carestía. El auxilio será reconocido a los funcionarios de COOMULDESA LTDA que laboren en el área metropolitana de Bucaramanga, teniendo en cuenta los altos costos de los cuales son objeto los empleados que por efectos de su labor, están en la obligación de mantener su residencia en el área metropolitana de dicha ciudad.

Tendrá derecho a la prima de carestía, los funcionarios que desde el primer día de vinculación a COOMULDESA LTDA en el área metropolitana de Bucaramanga, se desempeñen en cualquier cargo excepto aseo y complementarios.

La prima de carestía será equivalente hasta del veinte por ciento (20%) del salario básico asignado a cada uno de los funcionarios que laboren en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga y que se encuentren debidamente presupuestados en cada período.

Cuando por efectos de los negativos resultados de las agencias ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, sea necesario disminuir el porcentaje fijado anteriormente, se podrá rebajar siempre y cuando no sea inferior al diez por ciento (10%), el cual será presupuestado en el período respectivo.

Las sumas que resulten pagadas a los funcionarios por concepto de prima de carestía, en ningún caso y para ningún efecto, constituyen salario, ni forman base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales por considerarse un acto de total liberalidad y pudiendo suprimirse en cualquier momento, cuando a juicio del Consejo de Administración y la Gerencia General así lo estimen conveniente y estrictamente necesario.

Para tener derecho a reclamar la prima de carestía es requisito intransferible presentar la respectiva cuenta de cobro con la factura que justifique los gastos de alimentación, entre

otros que puedan ser incorporados.

**b. Auxilio de rodamiento** <sup>33</sup>

Defínase como auxilio de rodamiento, el valor fijado a los funcionarios de COOMULDESA LTDA que tengan vehículo de su propiedad incluyendo motocicletas de cualquier cilindraje para uso personal, el cual será pagado por mensualidades vencidas, de conformidad con la normatividad establecida y que tendrá por objeto cubrir parte de los costos y gastos generados por el automotor, en lo relacionado con lubricantes, combustibles, desgaste normal de la máquina y gastos financieros de la inversión, entre otros.

Tendrán derecho a disfrutar del reconocimiento de rodamiento, los funcionarios de COOMULDESA LTDA que tengan vehículo de su propiedad para uso personal en los siguientes casos:

- 1) Cuando el vehículo de su propiedad no posea una antigüedad superior a 20 años;
- 2) Cuando la motocicleta de su propiedad no posea una antigüedad superior a 10 años;
- 3) Cuando el contrato de trabajo se encuentre debidamente legalizado a término indefinido a excepción del cobrador de cartera, y se desempeñe en cualquiera de los siguientes cargos:

- Gerente General
- Subgerente Administrativo
- Subgerente Comercial
- Subgerente Financiero
- Secretario(a) General
- Subgerente de Sistemas
- Directores de Agencias
- Cobrador Externo de Cartera
- Asesor Comercial de Microcrédito

El valor asignado a los funcionarios determinados en el artículo anterior por concepto de

reconocimiento de auxilio de rodamiento, en ningún caso y para ningún efecto podrá ser superior a las siguientes categorías:

- Categoría A: Gerente General. Hasta el ciento diez por ciento (110%) de un salario mínimo legal mensual vigente.
- Categoría B: Subgerente Administrativo, Subgerente Financiero, Subgerente Comercial y Subgerente de Sistemas. Hasta el sesenta por ciento (60%) de un salario mínimo legal mensual vigente.
- Categoría C: Directores de Agencia. Hasta el cincuenta por ciento (50%) de un salario mínimo legal mensual vigente.
- Categoría D: Cobrador de Cartera, Asesores de Microcrédito. Hasta el cuarenta y cinco por ciento (45%) de un salario mínimo legal mensual vigente.

Para tener derecho al reconocimiento del auxilio de rodamiento en las categorías A y B es requisito indispensable, tener posesión en el cargo mínimo de un año de antigüedad, para lo cual se tendrá en cuenta contratos superiores a un (1) año que no tengan cortes superiores a treinta (30) días consecutivos.

Para tener derecho al reconocimiento del auxilio de rodamiento en la categoría C, es condición indispensable tener una antigüedad de un (1) año en posesión del cargo, independiente de los cargos que haya ocupado anteriormente en la entidad, siempre y cuando se cumpla mensualmente las metas presupuestales de los rubros que citamos a continuación en los siguientes porcentajes:

- El 50% para índices de morosidad inferiores al seis por ciento (6%);
- El 25% para los directores que alcancen el 100% de las captaciones presupuestadas en el mes, al efectuar la sumatoria de los aportes sociales y productos de captación.

- El 25% cuando las colocaciones proyectadas en el presupuesto en las diferentes líneas de crédito, alcancen el ciento por ciento (100%) de la meta ejecutada en el mes inmediatamente anterior al pago respectivo.

En la categoría D, el único requisito para tener derecho al reconocimiento del auxilio de rodamiento es el de ser nombrado como Cobrador externo de cartera o Asesor de microcréditos con medio de transporte de su propiedad para su respectiva movilización.

El valor que resulte cancelado a los funcionarios de la entidad, por concepto de auxilio de rodamiento en una cualquiera de las categorías estipuladas anteriormente, en ningún caso y para ningún efecto constituyen salario, no forman base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales, por considerarse un hecho de total liberalidad, pudiendo suprimirse en cualquier momento, cuando a juicio de la Gerencia General en coordinación con el Honorable Consejo de Administración así lo estime conveniente y necesario, en pro del bienestar de la empresa, teniendo en cuenta que los intereses generales y de carácter empresarial estarán siempre por encima de las pretensiones de interés particular.

Para obtener derecho al reconocimiento del auxilio de rodamiento en cualquier categoría, es requisito inmodificable presentar la respectiva cuenta de cobro aludiendo que tiene por objeto cubrir gastos de lubricantes, combustibles y desgaste normal de la maquinaria entre otros. Sin el lleno de este requisito, el pagador se abstendrá de efectuar el respectivo pago.

### **c. Auxilio de educación** <sup>33</sup>

Se entiende por auxilio de educación la ayuda económica que COOMULDESA LTDA concede a sus empleados para adelantar estudios universitarios, de postgrado o cursos especializados.

El auxilio educativo es una liberalidad de la empresa y en ningún caso y para ningún efecto constituirá salario. Como tal, podrá ser suspendido temporal o definitivamente, o modificado sin previo aviso.

COOMULDESA LTDA podrá subsidiar la educación superior de sus trabajadores y directivos que sean asociados hábiles y cursen estudios formales en los diversos grados de educación superior con los recursos del fondo de educación, de acuerdo a las normas vigentes expresadas en el presente documento.

### **Requisitos**

Tendrán derecho a este auxilio los funcionarios que cumplan con los siguientes requerimientos:

- Ser asociado hábil y tener contrato de trabajo debidamente firmado entre las partes contratantes, con toda la documentación exigida para sus efectos legales de orden laboral.
- Tener una antigüedad al servicio de COOMULDESA LTDA por lo menos de seis (6) meses contados a partir de la fecha en que se firmó el contrato de que hace referencia el párrafo anterior.
- No tener llamados de atención en el año inmediatamente anterior con cargo a su hoja de vida, por actos de indisciplina que haya afectado directa o indirectamente las labores normales de los demás funcionarios al servicio de la empresa.
- Manifestar su deseo de capacitarse en determinada área, mediante oficio dirigido a la Gerencia General de la entidad, quien podrá definir de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración, para luego enviarlo al Comité de Educación y Solidaridad para su aprobación y demás trámites pertinentes.
- Que los estudios a realizar tengan relación con el sector de la Economía Solidaria, tales como Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Tecnología o Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Mercados, Ingeniería

Financiera, Derecho, entre otras; consideradas afines dentro del normal desarrollo de la entidad.

- Comprometerse durante el ciclo escolar o una vez termine materias, a adelantar un diplomado, o por lo menos un curso básico sobre cooperativismo y economía solidaria, el cual deberá ser certificado por una entidad debidamente autorizada por el DANSOCIAL.

### **Periodicidad y cuantía**

COOMULDESA LTDA reconocerá este auxilio educativo a todos los empleados que deseen iniciar estudios universitarios de pregrado, postgrado, especialización, maestría, seminarios especializados, etc.; teniendo como base el promedio ponderado de las calificaciones del semestre o período inmediatamente anterior en las proporciones que a continuación se determinan:

De 3.20 a 3.80	→	El 50% del valor total de la matrícula.
De 3.81 a 4.50	→	El 60% del valor total de la matrícula.
De 4.51 a 5.00	→	El 70% del valor total de la matrícula.

### **Legalización**

La Gerencia General autorizará a la Tesorería de COOMULDESA LTDA cancelar el auxilio educativo directamente a la institución universitaria, girando cheque a su favor. Si el empleado previamente ha cancelado a la Universidad, COOMULDESA LTDA reembolsará el dinero al funcionario previa presentación de la consignación de pago.

#### **d. Auxilio de solidaridad**<sup>33</sup>

El auxilio de solidaridad se concederá en los siguientes casos:

- **Calamidad doméstica:** Se entiende por calamidad doméstica comprobada, determinados hechos tales como: enfermedades graves no profesionales, deslizamiento

de vivienda y de terrenos, incendios, tragedias comunes, muerte del cónyuge, hijos, padres y abuelos entre otros que se consideren cercanos a la familia.

En las circunstancias anteriores, el funcionario tendrá derecho a un auxilio proporcional y razonable según la gravedad del hecho, presentando los documentos probatorios que justifiquen el aporte.

Enfermedades graves no profesionales: desde un (1) Salario diario mínimo legal vigente, hasta treinta (30) salarios mínimos diarios legales vigentes dependiente de la gravedad de los hechos y los datos suministrados debidamente comprobados.

Deslizamiento de vivienda y terrenos, incendios y tragedias comunes: desde un (1) salario mínimo diario legal, hasta treinta (30) salarios mínimos diarios legales vigentes, en atención a la gravedad del caso comprobado a satisfacción.

- **Beneficios de seguridad social:** En virtud a que los funcionarios de COOMULDESA LTDA gozan de los beneficios de la Seguridad Social, teniendo que asumir costos importantes en cumplimiento de sus obligaciones obrero – patronales, se establece que los gastos comprobados que tenga que asumir el trabajador por cuanto no son cubiertos por la compañía aseguradora, COOMULDESA LTDA podrá colaborarle con auxilios hasta de un cincuenta por ciento (50%) del valor de los costos no cubiertos, cuando las circunstancias así lo requieran teniendo en cuenta la disponibilidad del fondo de solidaridad. Se exceptúa los gastos de cirugías estéticas, corporal, o dental salvo que sean ocasionados por accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
- **Cancelación parcial al fondo de auxilio funerario:** Se determina como auxilio funerario, el aporte económico al cual tendrá derecho el empleado asociado, el cónyuge o compañero(a) permanente, los hijos, los padres, los hermanos y los abuelos, siempre y cuando estén vinculados a COOMULDESA LTDA, por lo menos con el mínimo para ser afiliado a la entidad.

Las condiciones mínimas exigidas a los empleados interesados en hacer parte y beneficiarios del auxilio funerario son las siguientes:

- 1) Ser asociado hábil, con aportes de por lo menos el mínimo establecido por los estatutos vigentes en la empresa.
- 2) Comprometerse a pagar con cargo al fondo de auxilio funerario, el sesenta por ciento (60%) de un salario mínimo diario legal vigente en el mes siguiente a la afiliación a COOMULDESA LTDA, el cual será deducido del salario básico devengado en la entidad.
- 3) Comprometerse igualmente a pagar en los meses subsiguientes el valor equivalente al treinta por ciento (30%) de un salario mínimo diario legal vigente, descontado de la nómina de acuerdo con el salario básico devengado.

Los funcionarios vinculados al plan de auxilio fúnebre junto con sus familiares asociados, en caso de ocurrir el siniestro, tendrán derecho al auxilio proporcionalmente de conformidad con la antigüedad establecida así:

De 30 a 90 días	Cincuenta (50) salarios mínimos diarios legales vigentes
De 91 a 180 días	Cien (100) salarios mínimos diarios legales vigentes
De 181 a 360 días	Ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales vigentes
Más de 360 días	Ciento ochenta (180) salarios mínimos legales vigentes

COOMULDESA LTDA como un incentivo y contribución solidaria a casos específicos de orden exequial, a efectos de retroalimentar el fondo de auxilio funerario para los funcionarios, aporta del fondo de solidaridad general, la suma equivalente al cincuenta por ciento (50%) que resulte del total mensual deducido a cada uno de los funcionarios vinculados al referido fondo.

Los funcionarios de COOMULDESA LTDA que se hayan retirado por vencimiento definitivo del contrato y los que hayan sido despedidos en forma unilateral, serán excluidos del beneficio del fondo funerario. Sin embargo tendrán derecho a disfrutar del mismo, por un tiempo equivalente a cien (100) días después de su retiro definitivo, los

funcionarios en el cual su retiro fue originado por vencimiento de contrato.

- **Cancelación parcial al servicio de previsión exequial:** Igualmente se ha determinado implementar el servicio de previsión exequial, en convenio con la Cooperativa de Servicios Funerarios de Santander, COOFUNERARIA, con la finalidad de beneficiar a todos los empleados dentro del plan familiar en grupo tradicional y plan familiar en grupo integral, de acuerdo con el servicio que deseen utilizar en condiciones especiales y con todas las ventajas que le ofrecen las entidades que se comprometen, dentro del convenio suscrito entre las partes.

Las condiciones de la prestación de los servicios de previsión exequial, serán pactadas en forma expresa, clara y detallada en un convenio que será suscrito a entera satisfacción de las partes contratantes.

Teniendo en cuenta los términos estipulados en los párrafos anteriores, el Consejo de Administración autoriza cancelar con cargo al fondo de solidaridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA”, el treinta por ciento (30%) del valor del plan familiar en grupo tradicional, e igual porcentaje para el plan familiar en grupo integral, a todos los empleados que deseen acogerse al convenio de previsión exequial promovido por COFUNERARIA Y COOMULDESA LTDA con la asistencia y promoción comercial de la Fundación COOMULDESA.

- **Cancelación de una póliza de seguro de vida:** COOMULDESA LTDA ha adquirido una póliza denominada “póliza de vida grupo” que ampara a todos sus trabajadores, la cual tiene cobertura en las siguientes eventualidades:
  - ☞ Muerte por cualquier causa
  - ☞ Indemnización por muerte
  - ☞ Incapacidad total o permanente
  - ☞ Anticipo por enfermedad grave

Esta póliza es cancelada en un 100% por la entidad.

**e. Auxilio por matrimonio** <sup>33</sup>

Serán objeto de un estímulo especial, todos aquellos funcionarios que tomen la decisión de contraer matrimonio y que posean contrato laboral a término indefinido o definido hasta un (1) año, incluyendo los de medio tiempo y las personas que laboren en el servicio de aseo y complementarios. Estas personas se harán acreedoras a un detalle hasta por la suma equivalente al treinta y cinco por ciento (35%) de un salario mínimo legal mensual vigente.

**f. Auxilio por la obtención de título** <sup>33</sup>

Teniendo en cuenta el particular significado que tiene para COOMULDESA LTDA la formación profesional por parte de sus funcionarios que tengan contrato de trabajo a término indefinido o que hayan trabajado en nuestra organización más de un (1) año, con contratos interrumpidos no superiores a treinta (30) días, tendrán derecho a un detalle o recordatorio hasta por la suma equivalente al cuarenta y cinco por ciento (45%) de un salario mínimo legal mensual vigente.

**g. Auxilio por nacimiento de un hijo** <sup>33</sup>

Convencidos de que todas las personas que tienen vínculo laboral en nuestra organización, conforman una familia con ciertas características especiales y unidad de criterios en condiciones de aptitudes e idoneidad para desempeñar el cargo asignado, se determina compartir la alegría y felicidad que origina el nacimiento de los hijos de uno cualquiera de los empleados de COOMULDESA LTDA con vinculación laboral a término indefinido o que haya laborado más de un (1) año con interrupciones no superiores a treinta (30) días, con un detalle apropiado al caso en particular, equivalente a la suma del veinticinco por ciento (25%) de un salario mínimo mensual vigente.

**h. Auxilio por motivo de cumpleaños** <sup>33</sup>

Los empleados de COOMULDESA LTDA que tengan contrato de trabajo a término indefinido o que haya laborado hasta por un (1) año, e incluyendo el de medio tiempo y las personas que laboren en el servicio de aseo y complementarios, tendrán derecho a un

reconocimiento representado en un detalle o en dinero en efectivo, hasta por la suma equivalente al veinte por ciento (20%) de un salario mínimo legal vigente.

### **III. Créditos especiales para empleados<sup>33</sup>**

COOMULDESA LTDA incluye dentro de sus líneas de crédito, líneas otorgadas a los funcionarios de la empresa, que posean contrato de trabajo a término indefinido, y sean destinados a la compra total o parcial de vivienda y/o vehículo, educación, salud, calamidad doméstica y libre inversión, siempre y cuando reúna los requisitos, garantías y demás normas establecidas en el reglamento de crédito vigente en la empresa.

#### **1.1.2 Compensación no financiera**

##### **1.1.2.1 Estudio del clima organizacional en COOMULDESA LTDA**

A continuación se presentan la metodología aplicada por el autor del proyecto para llevar a cabo el presente estudio de clima organizacional. Se detallarán los elementos de tipo de estudio, población y muestra, variables de estudio, el instrumento de investigación y su descripción.

###### **1.1.2.1.1 Tipo de estudio**

El sustento metodológico para el desarrollo del programa es la aplicación de técnicas de investigación descriptiva, cuyo desarrollo está condicionado a la recolección de datos y la medición de resultados.

###### **1.1.2.1.2 Universo y muestra**

El universo de estudio consta de 122 funcionarios, los cuales se distribuyeron de acuerdo a la clasificación de la Agencia en la cual se encuentra localizada cada persona, así:

---

<sup>33</sup> Acuerdos del Consejo de Administración de COOMULDESA LTDA

<b>TIPO</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Agencias tipo I	Socorro, San Gil y Bucaramanga.	45
Agencias tipo II	Simacota, Charalá, Curití, Oiba, Ocamonte y Contratación.	31
Agencias tipo III	Galán, Hato, Aratoca, Chima y Moniquirá.	18
Dirección General		28
<b>TOTAL</b>		<b>122</b>

Fuente: Departamento de Organización y Métodos COOMULDESA LTDA

Para el estudio se aplicó un cuestionario a 89 individuos, cantidad que se determinó utilizando la ecuación siguiente<sup>34</sup>:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1) * e^2 + p * q * z^2}$$

Donde:

Z = 1.86 (equivalente a un nivel de confiabilidad del 90%, según tabla de distribución normal)

N = Universo

p = 0,5 (proporción estimada de las personas con un clima laboral adecuado)

q = 0,5 (complemento de p, (1 – p))

e = 0,1 (error estimado de la proporción)

n = tamaño de la muestra

La tabla 22 muestra el número de funcionarios involucrados en el estudio pertenecientes a cada uno de los tipos de Agencia.

---

<sup>34</sup> LINCOLN L, Chao. Estadística para las ciencias administrativas. Tercera edición. McGraw Hill. 213 p.

**Tabla 22. Muestra del estudio**

<b>CLASIFICACIÓN AGENCIAS</b>	<b>MUESTRA</b>
Agencias tipo I	30
Agencias tipo II	23
Agencias tipo III	15
Dirección General	21
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>89</b>

Fuente: Estudio sobre clima organizacional en COOMULDESA LTDA.

### **1.1.2.1.3 Variables de estudio**

Para poder medir el clima organizacional debe asegurarse que las dimensiones incluidas en el estudio estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para efectos de este estudio, se tomaron como punto de referencia las siguientes variables:

- Claridad organizacional
- Comunicación
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Normas
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Responsabilidad

Esta estructura permite una descripción amplia del clima organizacional; abarca ocho dimensiones que están relacionadas con la realidad del clima organizacional en COOMULDESA LTDA

#### **1.1.2.1.4 Instrumentos para la recolección de la información**

La observación, entrevistas y encuestas son las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información, pues fue necesario recopilar información sobre la estructura organizacional, el manejo y funcionamiento de la empresa.

Se elaboró un diagnóstico a partir de un cuestionario, tomando como referencia la encuesta presentada en el “proyecto de grado”<sup>35</sup> de Consuelo Inés Suárez Moreno y Nelly Karina Archila Arenas (ver anexo 15), mediante el cual, a través de preguntas dirigidas a los miembros de la empresa, facilitó la recolección de las percepciones sobre los factores del clima organizacional como motivación, comunicación, responsabilidad y otras variables que pueden influir en los integrantes de la empresa.

Antes de aplicar el estudio en cada agencia, se realizó una breve sensibilización donde se comunicó al personal la importancia de realizar una investigación sobre el ambiente laboral dentro de la empresa, resaltando los beneficios a obtener mediante la ejecución del estudio. Esto con el fin de lograr la participación activa y honesta del personal para poder conocer las verdaderas situaciones que afectan la empresa.

#### **1.1.2.1.5 Análisis y evaluación de los resultados**

Previamente a la recolección de la información, se llevó a cabo el análisis mediante la escala de Likert<sup>36</sup>, la cual comprende 5 dimensiones que se cuantifican en la tabla 23.

---

<sup>35</sup> Suárez M., Consuelo I. y Archila A. Nelly K. Estudio del clima organizacional en Rikalac S.A. [Monografía de grado]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas; 2005. p. 97 -99.

<sup>36</sup> Pérez, C.; Padilla, J.L.; González, A. y Rojas, A. J. (1996). El uso de las técnicas de escalamiento para la definición y medida del continuo psicosocial “individualismo – colectivismo”.

**Tabla 23. Ponderación de la escala de Likert** <sup>36</sup>

ESCALA DE LIKERT			
		PONDERACIÓN	
SIGLA	DIMENSIÓN	SENTIDO AFIRMATIVO	SENTIDO NEGATIVO
TA	Totalmente en acuerdo	1	5
A	En acuerdo	2	4
N	Neutral	3	3
D	En desacuerdo	4	2
TD	Totalmente en desacuerdo	5	1

La explicación de esta tabla consiste, en que si una expresión del cuestionario que se aplicó tiene impacto positivo, por ejemplo; “los superiores son cordiales con los subordinados”, ésta tendrá una ponderación de 1 si se está Totalmente en acuerdo, 2 si se está En acuerdo y así sucesivamente. De lo contrario, si la expresión refleja un impacto negativo, por ejemplo; “Los superiores son groseros con los subalternos”, ésta tendrá una ponderación de 5 si se está Totalmente en Acuerdo, 4 si está En acuerdo y así sucesivamente. Esta ponderación se encuentra debidamente sistematizada en el libro de Excel en el cual se cuantificaron los resultados.

Teniendo en cuenta que la escala de valoración es de 1 a 5 puntos, se clasificó dicha escala en 8 rangos como se presenta en la tabla 24:

**Tabla 24. Clasificación de la escala de Likert**

RANGO	CONCEPTO
$1.0 \leq \text{Puntuación} \leq 1.5$	Ambiente excelente
$1.5 < \text{Puntuación} \leq 2.0$	Ambiente muy bueno
$2.0 < \text{Puntuación} \leq 2.5$	Ambiente bueno
$2.5 < \text{Puntuación} \leq 3.0$	Ambiente regular
$3.0 < \text{Puntuación} \leq 3.5$	Ambiente muy regular
$3.5 < \text{Puntuación} \leq 4.0$	Ambiente crítico
$4.0 < \text{Puntuación} \leq 4.5$	Ambiente muy crítico
$4.5 < \text{Puntuación} \leq 5.0$	Ambiente pésimo

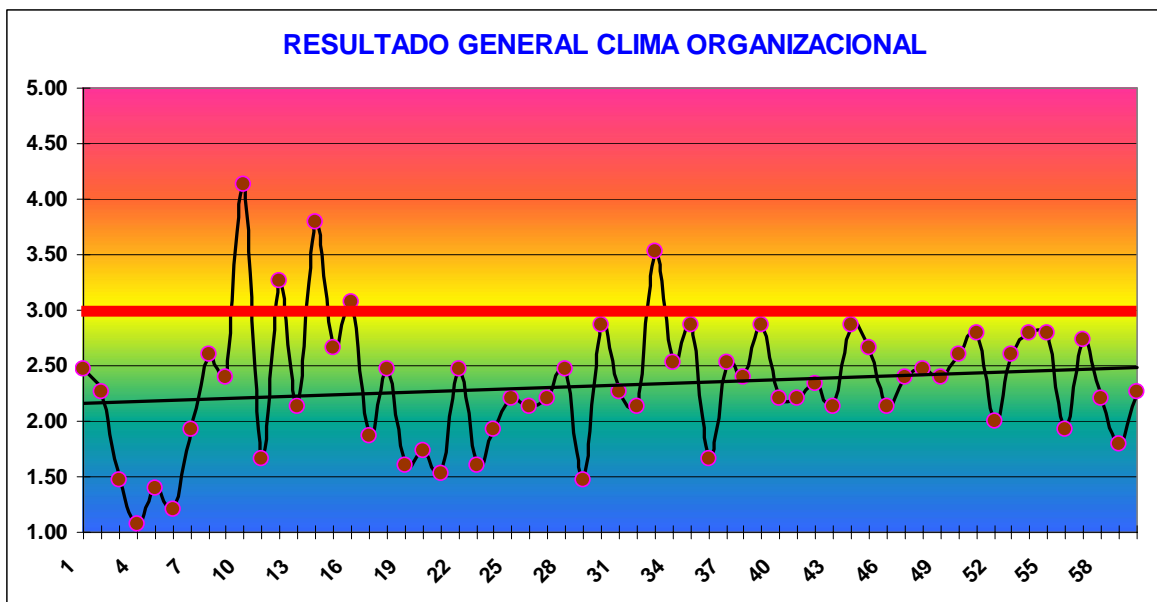
Fuente: Estudio sobre clima organizacional en COOMULDESA LTDA.

A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los resultados arrojados por la encuesta que se desarrolló para cada una de las Agencias y la Dirección General de la empresa, con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados y conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral; además de detectar aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y satisfacción de las necesidades de sus miembros.

### 1.1.2.1.5.1 Resultado general del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA

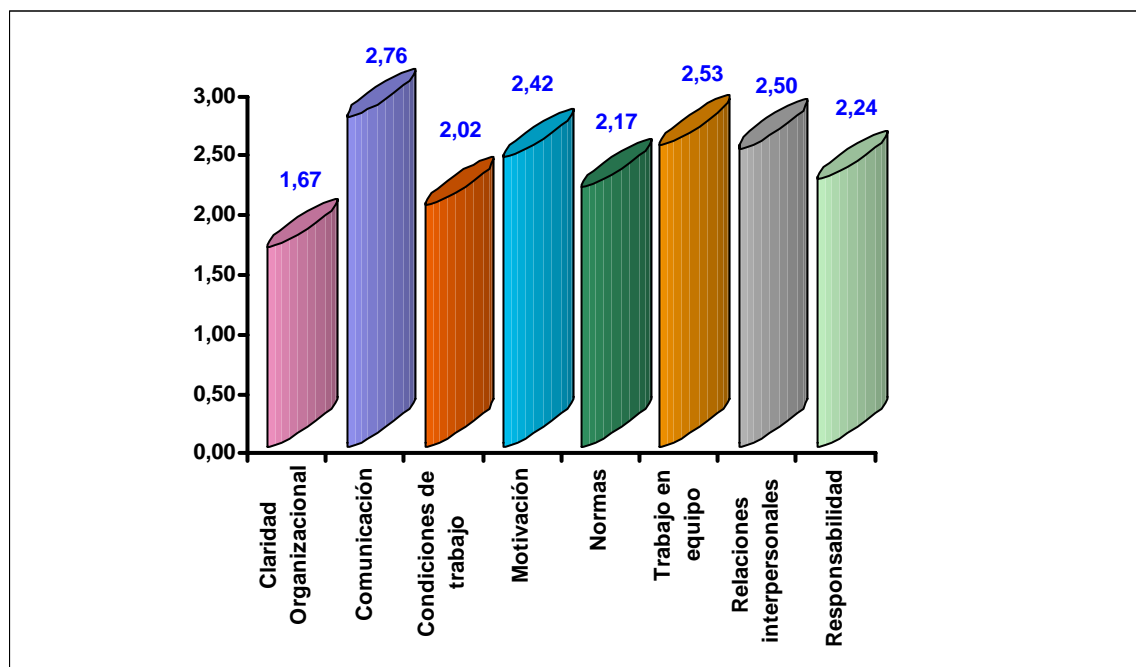
La gráfica 1 y la gráfica 2 con su respectiva tabla, muestran la valoración unificada a nivel general y la valoración obtenida de las 8 variables a nivel general de la empresa; es decir el resultado general de los tres tipos de agencias y la dirección general.

**Gráfica 1. Resultado general del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA**



VARIABLES	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
Claridad organizacional	1.67	Muy Bueno
Comunicación	2.76	Regular
Condiciones de trabajo	2.02	Bueno
Motivación	2.42	Bueno
Normas	2.17	Bueno
Trabajo en equipo	2.53	Regular
Relaciones interpersonales	2.50	Bueno
Responsabilidad	2.24	Bueno
<b>CONCEPTO GENERAL</b>	<b>2.29</b>	<b>Bueno</b>

Gráfica 2. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en COOMULDESA LTDA



Es destacable la puntuación obtenida por la variable claridad organizacional. Se obtuvo un concepto "muy bueno" lo cual refleja que los funcionarios conocen y asumen plenamente la misión, visión y los objetivos empresariales, además de las funciones correspondientes al cargo que desempeñan así como el nivel jerárquico en el que se

encuentran.

La mayoría de funcionarios manifiestan descontento y disconformidad en aspectos relacionados con el trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación.

Respecto a la comunicación, los funcionarios expresan que se generan comentarios y rumores causantes de malos entendidos. También manifiestan que la comunicación respecto a cambios internos ocurridos en la empresa, no se hacen saber con la debida antelación.

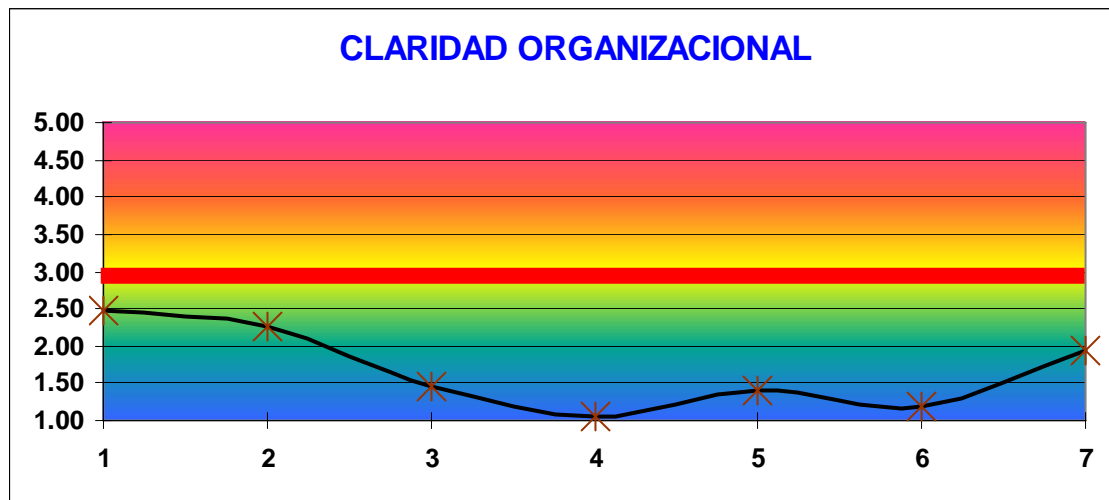
El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales no se están dando satisfactoriamente. Un considerable número de empleados opinan que las pugnas y rivalidades son constantes, no se respeta la opinión de los demás, y se presenta competencia desleal entre funcionarios.

En definitiva, se nota que el clima organizacional a nivel general presenta un comportamiento relativamente bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,32.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que se presenta una cantidad considerable de puntos que se aproximan al punto medio de la gráfica y la pendiente de la línea de tendencia va en aumento, lo cual puede indicar que aunque actualmente se goza de un ambiente laboral relativamente bueno, éste está en detrimento, y se hace necesario prestarle atención a aquellos factores que están causando deterioro del ambiente laboral en la empresa.

Se realizó un análisis más detallado de cada variable a nivel general, con el objeto de detectar con mayor precisión los principales factores que intervienen negativamente en el clima organizacional de COOMULDESA LTDA.

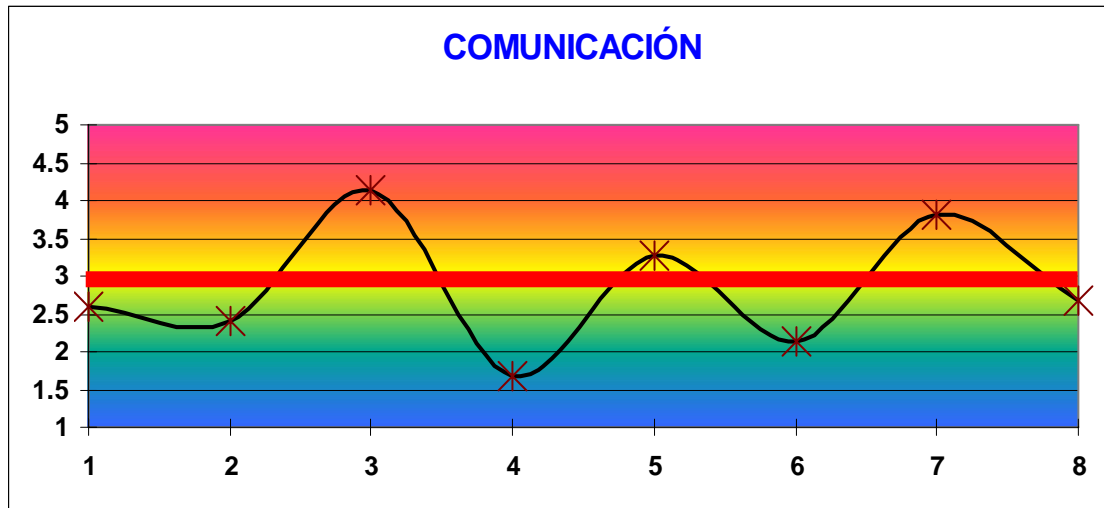
**Gráfica 3. Resultado general variable claridad organizacional**



1. Conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
6. Es conciente de la importancia de la actividad que desarrolla.
7. Las funciones son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.

El factor que más influye negativamente en ésta variable, está relacionado con el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa. Los demás factores que conforman la variable claridad organizacional presentan un comportamiento bueno, lo cual indica que en general los empleados reconocen la importancia que representa para la empresa, formar parte de ella, y lo esencial que representa el trabajo realizado para la consecución de los objetivos empresariales.

**Gráfica 4. Resultado general variable comunicación**



1. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
2. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.
3. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
4. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
5. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.
6. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
7. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
8. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.

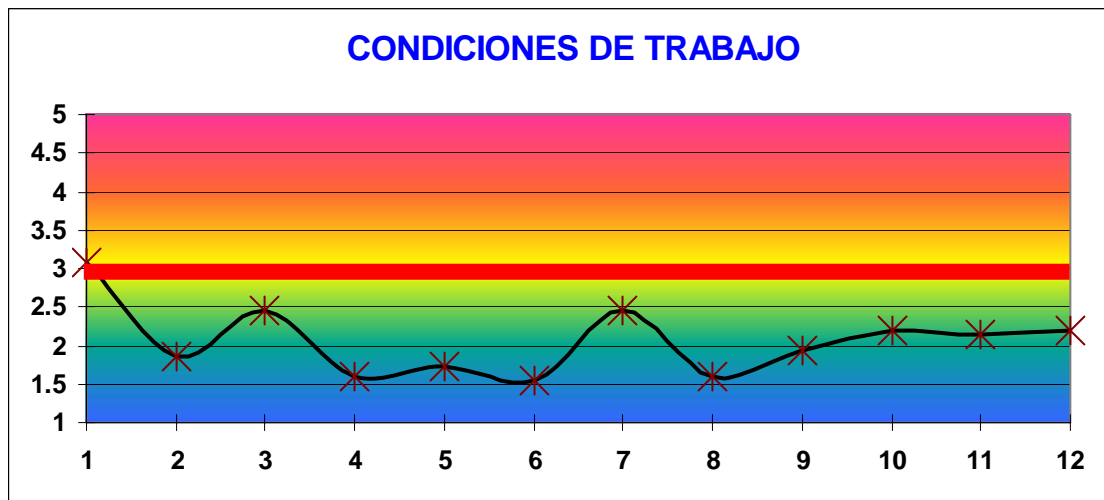
Se puede concluir al observar la gráfica de ésta variable y compararla con las demás, que es la principal causante del deterioro en el ambiente laboral, pues una gran cuantía de factores presenta una calificación elevada, es considerable la cantidad de puntos críticos. Examinando los factores que conforman esta variable y especulando, se observa que las relaciones entre jefe - empleado no son plenamente confiables haciendo referencia a

asuntos plenamente laborales.

Se presentan 3 factores críticos en ésta variable; pero el más crítico está relacionado con los comentarios y rumores entre empleados. También un factor a mejorar es la rapidez de la comunicación sobre cambios importantes que ocurran en la empresa, pues es fundamental que el empleado esté actualizado y avance a la par con ella; además al fluir rápidamente ésta información, plenamente confiable, se evitan los comentarios que se dan al interior de la entidad.

Analizar el desempeño del empleado en conjunto con el jefe inmediato, es muy significativo porque así se puede corregir errores cometidos por el empleado tendiendo a la mejor realización del trabajo y sugiriendo métodos para realizar las labores; también se convierte en una oportunidad para expresar felicitaciones por la eficaz realización del trabajo, motivando e inculcándole confianza y prestigio a la persona.

**Gráfica 5. Resultado general variable condiciones de trabajo**



1. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
2. Realiza el trabajo sin temores.
3. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.

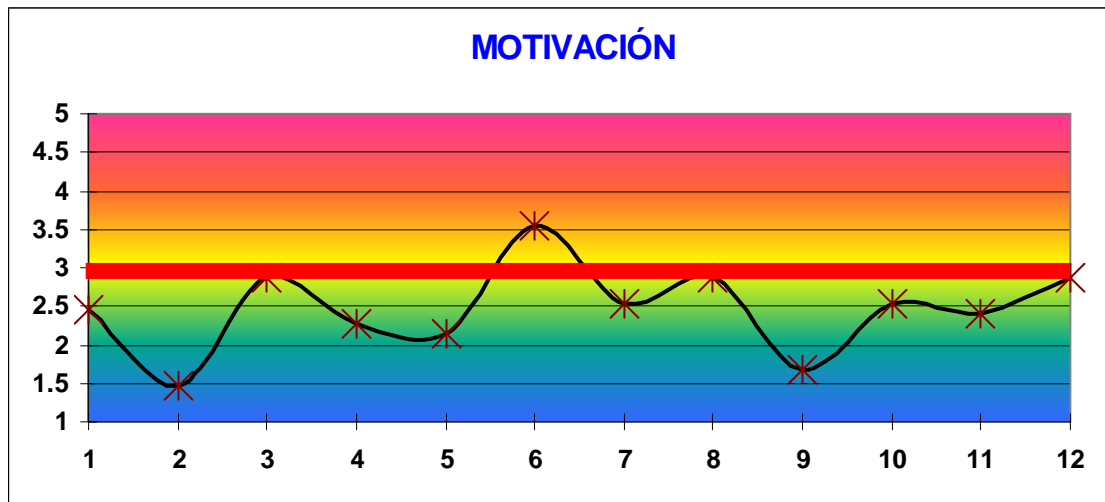
4. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
5. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.
6. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.
7. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
8. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
9. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
10. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
11. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
12. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.

La variable condiciones de trabajo presenta un comportamiento relativamente bueno, aunque presenta un factor crítico y dos más que aunque no son críticos, conviene analizarlos para tratarlos y evitar futuros problemas que afecten el clima organizacional.

Observando el factor crítico el cual se relaciona con la tendencia del empleado a buscar la satisfacción de sus propios intereses, y teniendo en cuenta el comportamiento y frecuencia de las respuestas dadas, se concluye que gran cantidad de empleados prefieren no opinar respecto a este factor, pero también una proporción igual están en desacuerdo, presentándose la expectación acerca de que los empleados no se sienten a gusto con su trabajo pues no les permite satisfacer sus metas y objetivos personales.

Los otros dos factores a analizar están relacionados principalmente con el respeto entre compañeros cuando se solicita colaboración para realizar el trabajo; aunque no es un factor crítico, se debe incentivar la solidaridad entre compañeros de trabajo, la mutua colaboración para poder lograr mejores resultados y mejor ambiente social.

**Gráfica 6. Resultado general variable motivación**

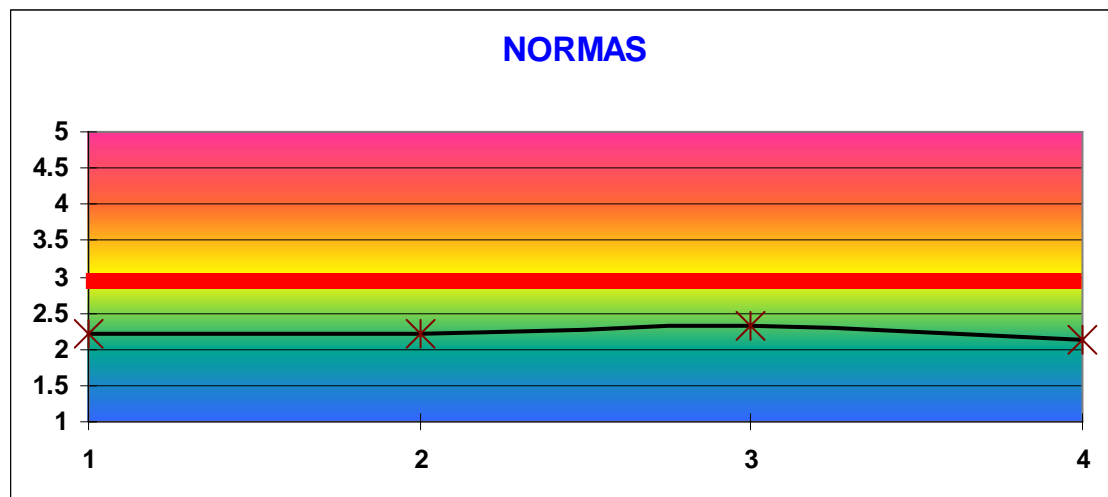


1. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
2. Se considera miembro importante de la entidad.
3. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
4. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
5. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
6. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
7. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
8. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
9. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
10. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.
11. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.
12. Al personal se le reconoce bonificaciones por el traslado temporal a agencias de la empresa ubicadas en sectores muy alejados de su ubicación actual.

La variable motivación presenta un comportamiento relativamente bueno, pero se puede observar que la tendencia de la curva es muy próxima al límite crítico, la mayoría de los puntos se encuentran muy cerca de la línea central. Presenta dos puntos críticos los cuales son muy importantes y afectan el estímulo del empleado a realizar las cosas cada vez mejor, pues estos factores están relacionados con el reconocimiento del trabajo y el mérito y desempeño para avanzar en el plan de carrera. Funcionarios piensan que no se reconoce debidamente los logros del empleado y que el buen desempeño, el mérito y la antigüedad no son factores muy tenidos en cuenta a la hora de realizar ascensos de personal.

Se concluye que falta motivar al empleado, principalmente haciendo referencia con los incentivos no económicos, incentivos como reconocimiento del trabajo realizado, exaltando sus triunfos y logros, demostrándole al empleado que la empresa está pendiente de él y se preocupa por su desarrollo integral.

**Gráfica 7. Resultado general variable normas**

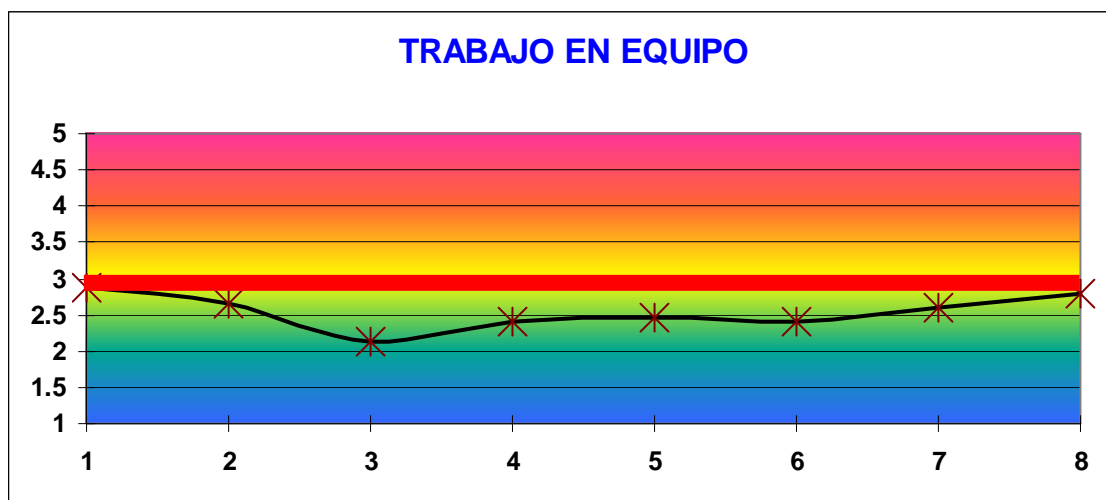


1. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
2. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.

3. Los directivos de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.
4. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.

En general los empleados están consientes que las normas, políticas y reglas existentes en la empresa, son adecuadas y mejoran el desarrollo del trabajo realizado. Se debería proponer o mejorar algunas normas de calidad las cuales le indiquen al empleado la mejor manera para realizar el trabajo.

**Gráfica 8. Resultado general variable trabajo en equipo**



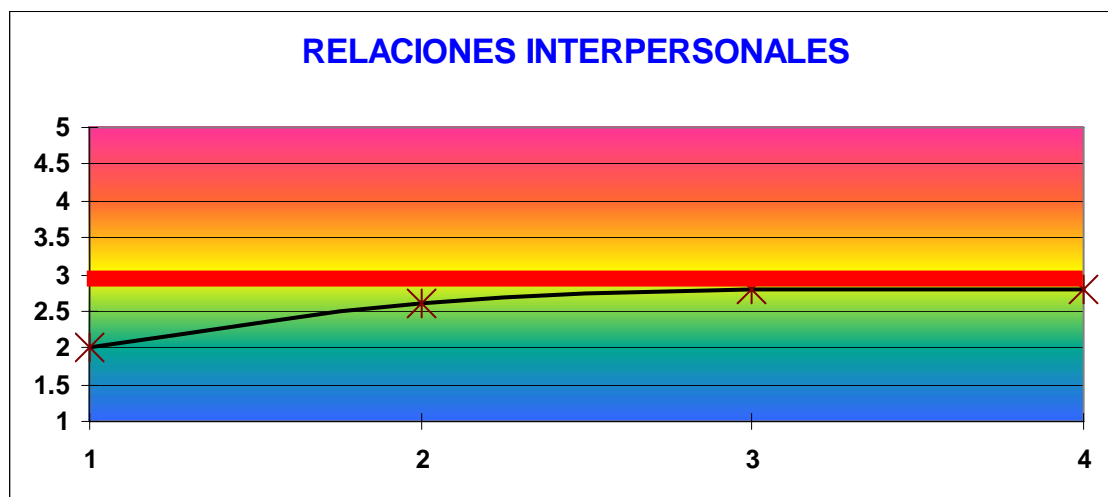
1. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta esa opinión sin importar quien sea.
2. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
3. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
4. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
5. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
6. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.

7. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
8. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.

Aunque en la gráfica se observa que los puntos se encuentran por debajo de la línea que demarca la zona crítica, se debe tener en cuenta que esos puntos están muy cerca de dicha línea, demostrando que las actividades desarrolladas en equipo no son del todo complacientes como debería suceder. El punto 1 y el punto 8 están muy cerca de la línea crítica y se refieren al respeto por la opinión de los demás y el reconocimiento grupal. Se deben mejorar estos aspectos porque estos factores al no ser positivos, pueden crear rencores y resentimientos llevando a crear un ambiente tenso entre compañeros.

En general, se presenta que el trabajo en equipo no es del todo llevado a cabo con entusiasmo, la gente no le gusta realizar actividades en equipo, razón por la cual se deben crear espacios en los cuales se promueva y mejore las relaciones grupales y se incite al buen desarrollo de las actividades que se deben realizar en grupo.

**Gráfica 9. Resultado general variable relaciones interpersonales**

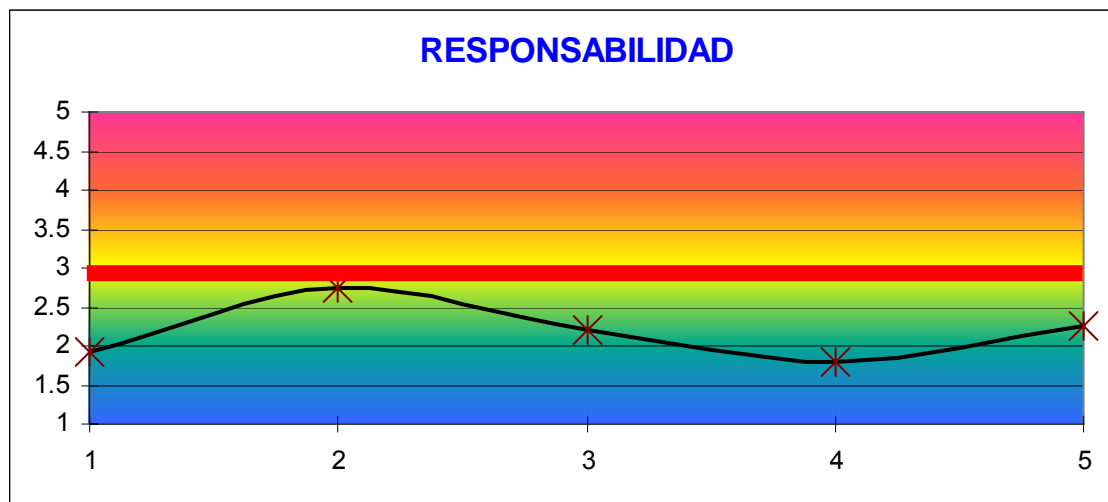


1. Los jefes son cordiales con los empleados.
2. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.

3. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
4. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.

La gráfica nos muestra que las relaciones interpersonales en la dirección general no están del todo bien y presenta un comportamiento muy próximo a un estado crítico. La principal razón por la que se da este comportamiento es porque la gente no está muy de acuerdo con determinados sucesos, pero prefiere evitar y realizar las cosas sin expresar su opinión. Además piensan que se presenta competencia desleal, y se realizan actos no muy éticos sin importar causar problemas con sus compañeros, importando más el quedar bien con el jefe, generándose rivalidades y enemistades entre las personas.

**Gráfica 10. Resultado general variable responsabilidad**



1. En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
2. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
3. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
4. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
5. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

En materia de responsabilidades, se presenta un comportamiento bueno, pues el funcionario conoce a cabalidad sus funciones y las realiza plenamente. El factor que se puede considerar como crítico, es el referente al horario, pues se debería tener una calificación muy buena, y como se puede observar, no es del todo la mejor.

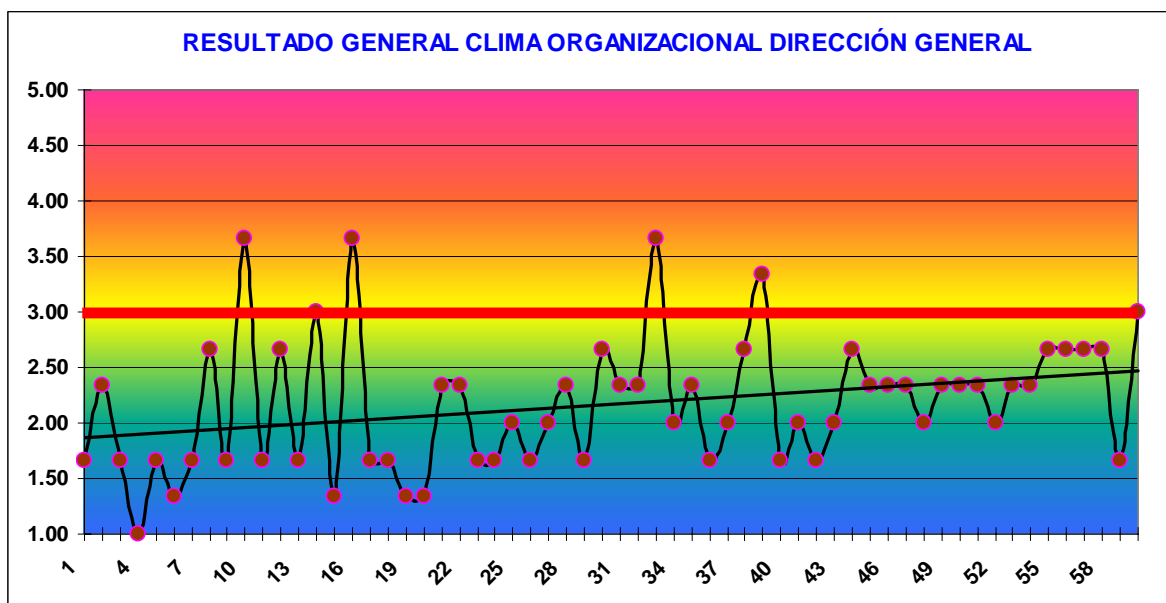
A continuación se presentan en más detalle el resultado de estas variables en cada uno de los tres tipos de Agencia y en la Dirección General de la empresa.

### 1.1.2.1.5.2 Resultado del clima organizacional por tipo de Agencia

#### 1.1.2.1.5.2.1 Dirección General

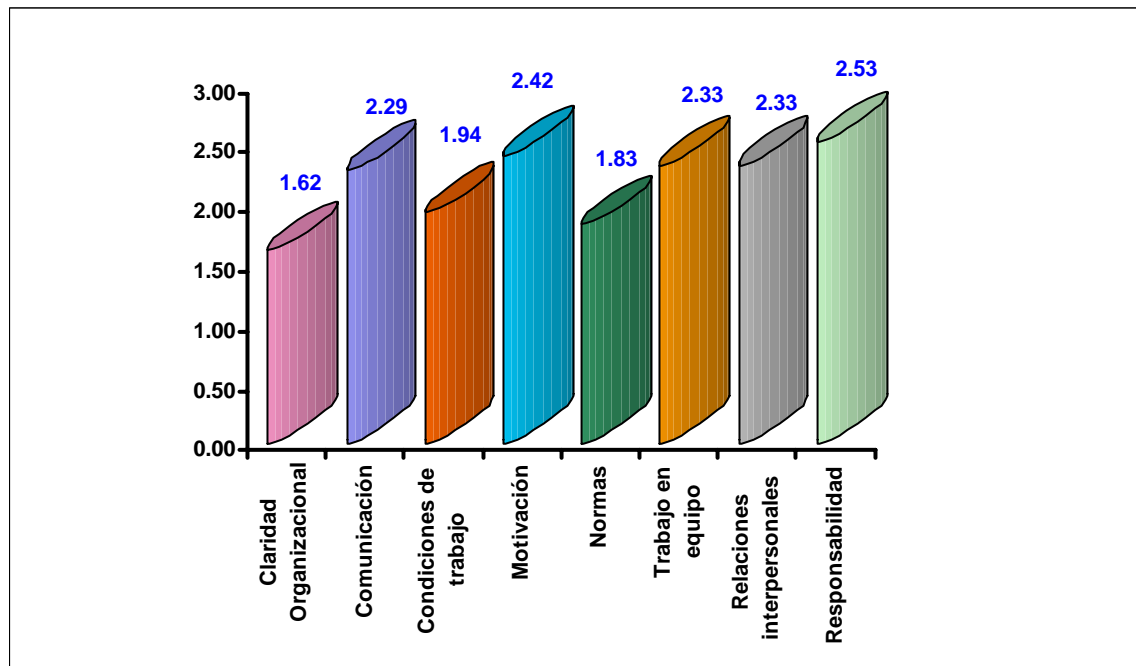
La gráfica 11 y la gráfica 12 con su respectiva tabla, muestran los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en la dirección general de la empresa.

**Gráfica 11. Resultado general del estudio de clima organizacional en la dirección general de COOMULDESA LTDA**



VARIABLES	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1.62	Muy Bueno
Comunicación	2.29	Bueno
Condiciones de trabajo	1.94	Muy Bueno
Motivación	2.42	Bueno
Normas	1.83	Muy Bueno
Trabajo en equipo	2.33	Bueno
Relaciones interpersonales	2.33	Bueno
Responsabilidad	2.53	Regular
<b>TOTAL</b>	<b>2.16</b>	<b>Bueno</b>

**Gráfica 12. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en la dirección general de COOMULDESA LTDA**



La variable claridad organizacional obtuvo un concepto "muy bueno" lo cual refleja que los funcionarios de la Dirección General conocen y asumen la misión, visión y los objetivos empresariales, así como las funciones correspondientes al cargo que desempeñan y el nivel jerárquico en el que se encuentran.

Los funcionarios encuestados manifiestan que la comunicación presenta un buen comportamiento. Pero se presenta un factor crítico el cual es el causante de no obtener esta variable un mejor comportamiento. Los funcionarios expresan que los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.

La variable condiciones de trabajo presenta un comportamiento muy bueno. La mayoría de funcionarios manifiestan que se sienten conformes con el cargo que desempeñan, el lugar de trabajo es seguro y se sienten a gusto en él, se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar una mejor labor.

La variable motivación muestra un buen comportamiento. Sin embargo los funcionarios expresan que cuando realizan el trabajo excelentemente destacándose sobre los demás, este logro no es reconocido por la empresa.

El trabajo en equipo presenta un buen comportamiento. Sin embargo se debe mejorar aspectos relacionados con el respecto por la opinión de los demás, la colaboración mutua y el reconocimiento grupal.

Las relaciones interpersonales son buenas, se debe tratar las competencias entre funcionarios, pues expresan que prefieren quedar bien con el jefe sin importar pasar por encima de sus compañeros, practicando competencia desleal.

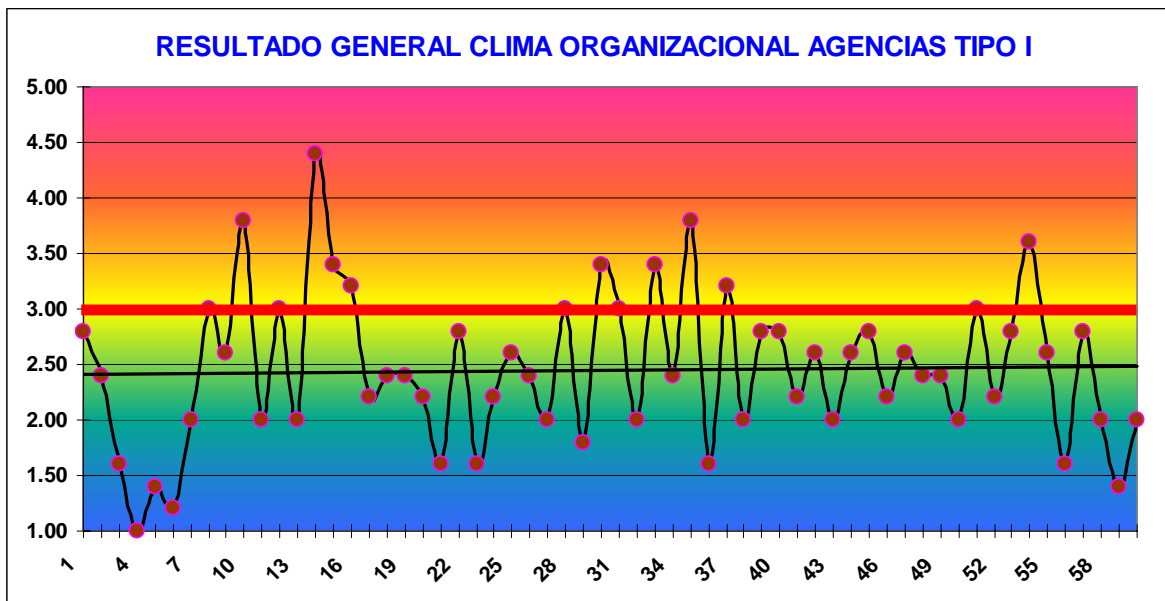
La variable responsabilidad presenta un comportamiento regular. Los funcionarios manifiestan que las órdenes no se cumplen a cabalidad y no se cumple estrictamente el horario de trabajo.

El comportamiento del clima organizacional en la dirección general de COOMULDESA presenta un comportamiento bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,16.

### 1.1.2.1.5.2.2 Agencias tipo I

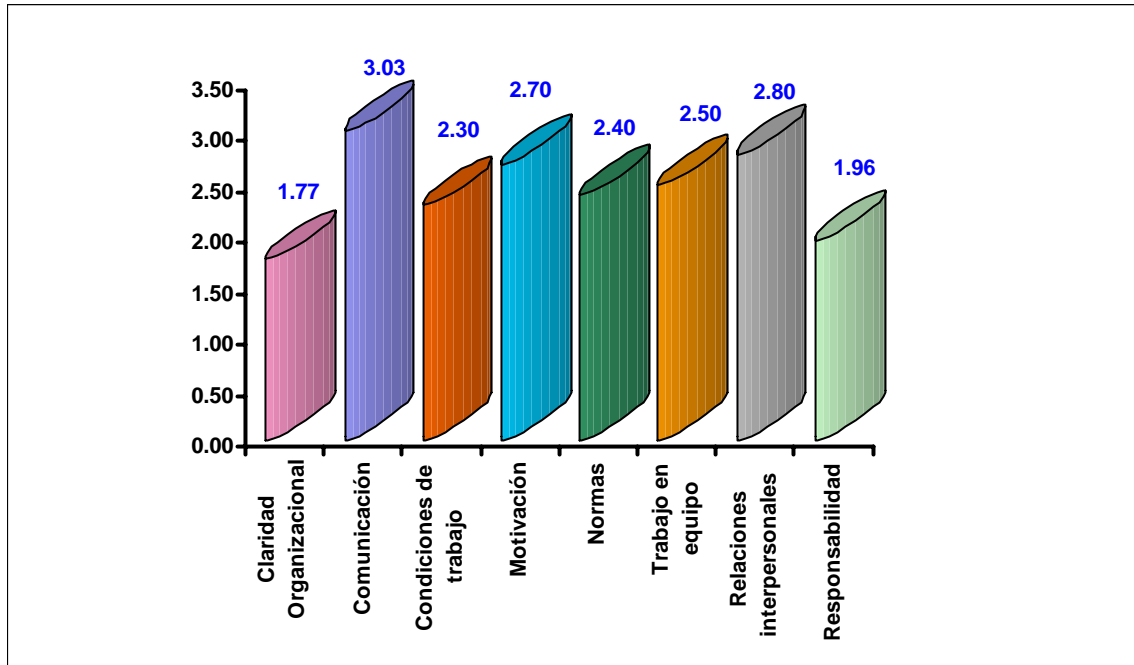
La gráfica 13 y la gráfica 14 con su respectiva tabla, muestran los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en las Agencias clasificadas como tipo I de la empresa.

**Gráfica 13. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo I de COOMULDESA LTDA**



VARIABLES	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1.77	Muy Bueno
Comunicación	3.03	Muy Regular
Condiciones de trabajo	2.30	Bueno
Motivación	2.70	Regular
Normas	2.40	Bueno
Trabajo en equipo	2.50	Bueno
Relaciones interpersonales	2.80	Regular
Responsabilidad	1.96	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>	<b>2.43</b>	<b>Bueno</b>

**Gráfica 14. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo I de COOMULDESA LTDA**



Es destacable la puntuación obtenida por la variable claridad organizacional. Se obtuvo un concepto muy bueno lo cual refleja que los funcionarios ubicados en Agencias clasificadas como tipo I, conocen y se esmeran por cumplir la misión, velan por alcanzar plenamente la visión y los objetivos empresariales; cumplen con las funciones correspondientes al cargo que desempeñan así como el nivel jerárquico en el que se encuentran.

Con relación a la variable comunicación, los funcionarios manifiestan que se generan comentarios y rumores causantes de malos entendidos. Además los funcionarios expresan el impedimento para dialogar con el jefe inmediato, por temor a realizar cualquier consulta limitando la posibilidad de exponer inquietudes y sugerencias; manifiestan la imposibilidad para analizar el trabajo en conjunto con el jefe.

La variable condiciones de trabajo presenta un buen comportamiento, pero como lo que

se busca es la excelencia, se debe tratar aquellos factores que no permiten alcanzar esa excelencia. Los factores a mejorar pertenecientes a esta variable, son los referentes a la satisfacción de los intereses propios de cada funcionario, pues un considerable número de personas opinan que no satisfacen plenamente los intereses propios, el interés de la empresa es hallar la causa de este aspecto.

La variable motivación muestra un comportamiento regular. El factor más crítico que afecta esta variable, es el pensamiento que tienen las personas acerca de la posibilidad de ascender en la empresa, pues manifiestan que la empresa no brinda la posibilidad de escalar jerárquicamente de acuerdo a los méritos, aptitudes y antigüedad de las personas. Así el desempeño y grado motivacional lógicamente será cada vez más bajo, porque los funcionarios no tendrán estímulos que les incite realizar mejor el trabajo. Otro aspecto que presenta un comportamiento negativo, es el reconocimiento del trabajo; los funcionarios expresan su descontento porque no se les exalta lo logros realizados, no se reconoce el buen desempeño del funcionario, no se expresan congratulaciones por la efectividad del trabajador.

El trabajo en equipo presenta un buen comportamiento. Sin embargo se debe mejorar aspectos relacionados con el respecto por la opinión de los demás, la colaboración mutua y el reconocimiento grupal.

Otra variable que no presenta un comportamiento deseado, es las relaciones interpersonales. Los funcionarios expresan que prefieren no expresar el desacuerdo para así evitar problemas y conflictos, ocultando en muchas ocasiones, importantes observaciones y sugerencias. Esto puede ocurrir porque las pugnas y rivalidades entre funcionarios son frecuentes y se presenta competencia desleal según lo manifestado.

Es destacable el resultado obtenido por la variable responsabilidad. El funcionario cumple plenamente con sus funciones sin necesidad de contar con un supervisor que esté frecuentemente revisando las labores realizadas.

Se concluye que el clima organizacional en las Agencias clasificadas como tipo I presenta un comportamiento relativamente bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la

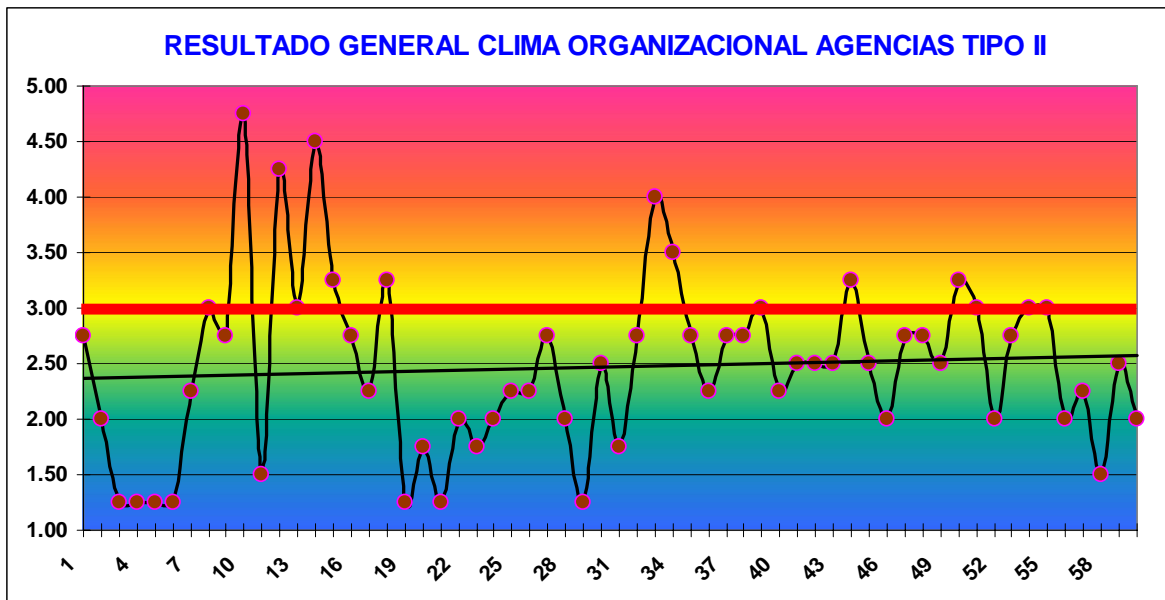
nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,43.

Sin embargo se debe tener en cuenta que se presenta una cantidad considerable de puntos que se aproximan al punto medio de la gráfica y la pendiente de la línea de tendencia va en aumento, lo cual puede indicar que aunque actualmente se goza de un ambiente laboral relativamente bueno, éste está en detrimento, y se hace necesario prestarle atención a aquellos factores que están causando deterioro del clima laboral.

### 1.1.2.1.5.2.3 Agencias tipo II

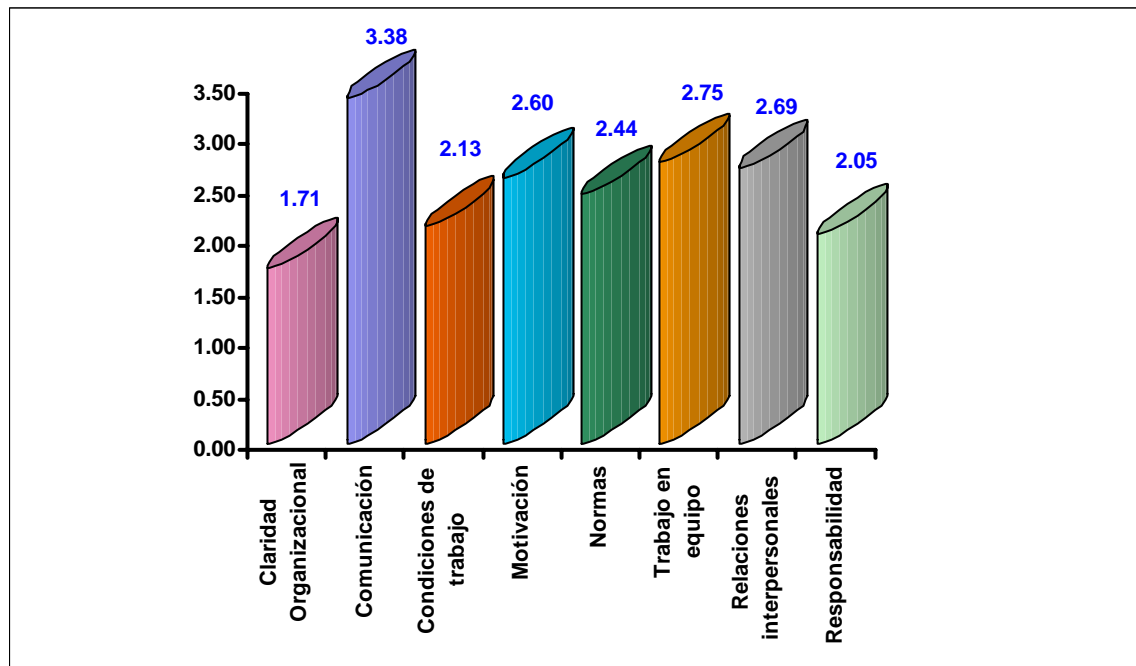
La gráfica 15 y la gráfica 16 con su respectiva tabla, muestran los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en las Agencias clasificadas como tipo II de la empresa.

**Gráfica 15. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo II de COOMULDESA LTDA**



VARIABLES	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1.71	Muy Bueno
Comunicación	3.38	Muy Regular
Condiciones de trabajo	2.13	Bueno
Motivación	2.60	Regular
Normas	2.44	Bueno
Trabajo en equipo	2.75	Regular
Relaciones interpersonales	2.69	Regular
Responsabilidad	2.05	Bueno
<b>TOTAL</b>	<b>2.47</b>	<b>Bueno</b>

Gráfica 16. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo II de COOMULDESA LTDA



Es destacable la puntuación obtenida por la variable claridad organizacional. Como se ha presentado en la dirección general y en las agencias tipo I, se obtuvo un concepto "muy bueno" lo cual refleja que los funcionarios conocen y asumen la misión, visión y los objetivos empresariales, también conocen debidamente las funciones correspondientes al

cargo que desempeñan así como el nivel jerárquico en el que se encuentran.

Los funcionarios de las Agencias clasificadas como tipo II, manifiestan que los factores referentes a comunicación, presentan un comportamiento muy regular. El principal factor que afecta esta variable es el relacionado con los comentarios entre los empleados, expresan que se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos. Además manifiestan que los cambios dados al interior de la empresa no se informan y el desempeño del empleado no se analiza en conjunto con el jefe.

La variable condiciones de trabajo presenta un buen comportamiento, sin embargo estudiando los resultados se puede notar que existen puntos negativos. El principal factor a mejorar es el relacionado con la competencia desleal, pues los funcionarios manifiestan que no se trabaja con justicia. Además un pequeño número de personas manifiestan no sentirse laboralmente seguros en la empresa.

La variable motivación muestra un comportamiento regular. Los factores más críticos que afectan esta variable manifestados por los funcionarios encuestados, son los relacionados con el reconocimiento del trabajo, expresan que no se les tiene en cuenta el buen desempeño de las labores; además consideran que la alta dirección no se preocupa del todo por el desarrollo y autorrealización de su personal. Otros factores que aunque no son tan críticos como los anteriores, también están causando deterioro del clima organizacional, son los expresados por los funcionarios que consideran que la empresa no brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a los méritos, aptitudes y antigüedad en el cargo de las personas; también manifiestan que no se sienten gustosos del lugar geográfico, específicamente no se sienten a gusto en el municipio donde desempeñan sus funciones.

El trabajo en equipo presenta un comportamiento regular. Los funcionarios expresan que no es escuchada ni respetada su opinión, y al realizarse actividades grupales, cada persona se preocupa por su desempeño individual y no por el grupal. También manifiestan que la colaboración mutua es escasa y cuando se presta, se hace con desagrado.

Otra variable que no presenta un comportamiento deseado, es las relaciones interpersonales. Los funcionarios expresan que prefieren no expresar el desacuerdo para así evitar problemas y conflictos, ocultando en muchas ocasiones, importantes observaciones y sugerencias. Esto puede ocurrir porque las pugnas y rivalidades entre funcionarios son frecuentes y se presenta competencia desleal según lo manifestado.

La variable responsabilidad presenta un buen comportamiento. El funcionario cumple plenamente con sus funciones sin necesidad de contar con un supervisor que esté frecuentemente revisando las labores realizadas.

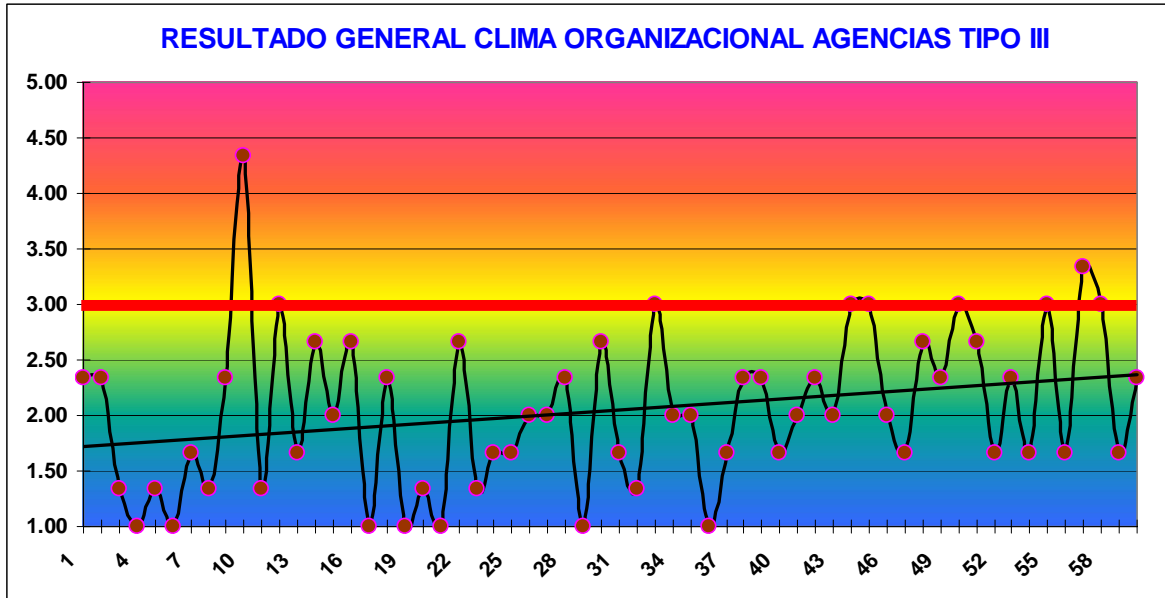
Se concluye que el comportamiento del clima organizacional en las Agencias clasificadas como tipo II presenta un comportamiento relativamente bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,47.

Sin embargo se debe tratar aquellos puntos que están próximos y los que se encuentran por encima de la línea que señala el punto medio de la gráfica. La pendiente de la línea de tendencia va en aumento, y el resultado se aproxima a un estado regular del clima organizacional en estas Agencias.

#### **1.1.2.1.5.2.4 Agencias tipo III**

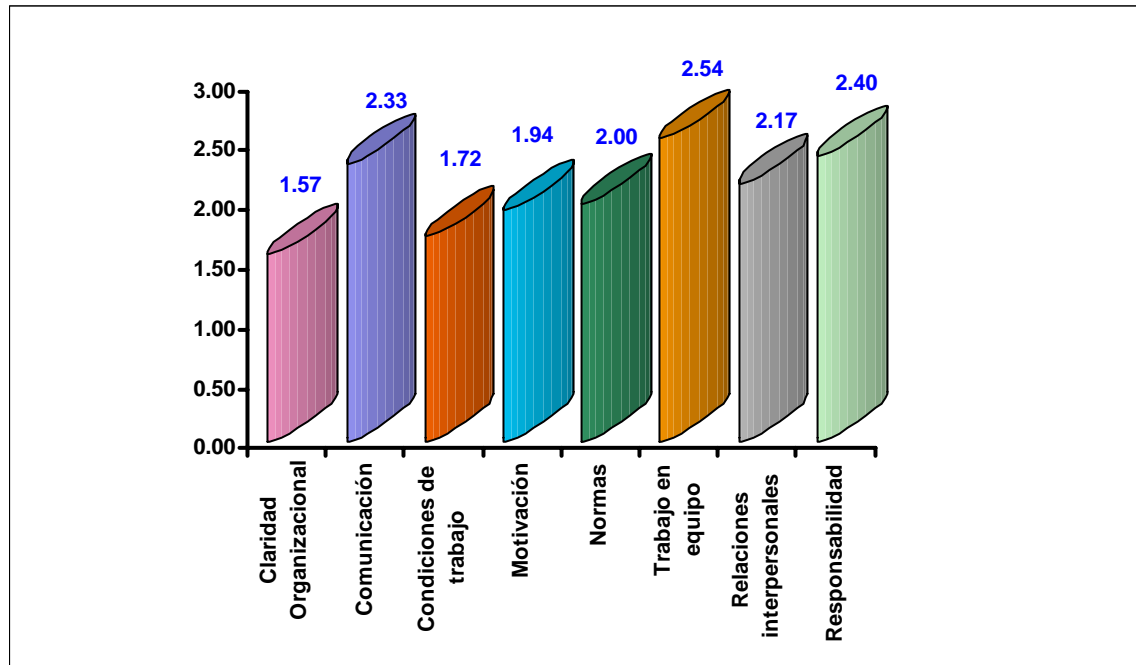
La gráfica 17 y la gráfica 18 con su respectiva tabla, muestran los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en las Agencias clasificadas como tipo III de la empresa.

**Gráfica 17. Resultado general del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo III de COOMULDESA LTDA**



VARIABLES	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1.57	Muy Bueno
Comunicación	2.33	Bueno
Condiciones de trabajo	1.72	Muy Bueno
Motivación	1.94	Muy Bueno
Normas	2.00	Muy Bueno
Trabajo en equipo	2.54	Regular
Relaciones interpersonales	2.17	Bueno
Responsabilidad	2.40	Bueno
<b>TOTAL</b>	<b>2.08</b>	<b>Bueno</b>

**Gráfica 18. Resultado por variables del estudio de clima organizacional en las Agencias tipo III de COOMULDESA LTDA**



La variable claridad organizacional presentó un concepto "muy bueno" en las Agencias clasificadas como tipo III, lo cual refleja que los funcionarios conocen y laboran teniendo presente la misión y visión empresarial; saben lo que deben hacer y cual es su ubicación jerárquica en la empresa.

Los funcionarios encuestados manifiestan que la comunicación presenta un buen comportamiento. Pero se presenta un factor muy crítico el cual es el causante de no obtener esta variable un comportamiento muy bueno. Los funcionarios expresan que los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.

La variable condiciones de trabajo presenta un comportamiento muy bueno. La mayoría de funcionarios manifiestan que se sienten conformes con el cargo que desempeñan, ya que les permite satisfacer sus intereses propios, el lugar de trabajo es seguro y se siente a gusto en él, se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar

adecuadamente su labor.

La motivación presenta un comportamiento muy bueno. Sin embargo para conseguir la excelencia se debe corregir factores como exaltar las cualidades del trabajador y corregir los errores, los cuales no presentan un tratamiento adecuado según lo expresado por los encuestados.

La variable crítica en las Agencias clasificadas como tipo III, es la referente a trabajo en equipo. Esta variable presenta un comportamiento regular; los factores causantes de este comportamiento expresadas por los funcionarios se refieren al irrespeto de la opinión de los demás, no se tiene en cuenta las sugerencias de todos los trabajadores, se busca satisfacer intereses propios y no grupales, se corrigen errores descortésmente.

Las relaciones interpersonales son buenas, se debe tratar las competencias entre funcionarios, pues expresan que prefieren quedar bien con el jefe sin importar pasar por encima de sus compañeros, practicando competencia desleal.

El clima organizacional en las agencias tipo III presenta un comportamiento bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,08.

Son muy pocos los puntos por encima del nivel medio, pero se presenta un punto muy crítico y se refiere a los comentarios entre los empleados. Este comportamiento se ha manifestado en todos los tipos de Agencias; la empresa debe emprender acciones encaminadas a mejorar este aspecto ya que los rumores y comentarios son factores que afectan el ambiente laboral.

#### **1.1.2.1.5.3 Análisis y evaluación de las variables**

A continuación se presenta un resultado comparativo de los enunciados correspondientes a cada variable, que permitieron estudiar el clima organizacional utilizando la encuesta aplicada como herramienta de apoyo.

#### **1.1.2.1.5.3.1 Variable claridad organizacional**

Esta variable se concibe como la visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas, objetivos y actividad que rigen en la administración. Es decir que las cosas están bien organizadas. Por lo tanto conociendo las normas y la autoridad, el trabajador actúa bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantienen con los superiores.

Esta variable está compuesta por siete (7) enunciados los cuales son:

1. Conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
6. Es conciente de la importancia de la actividad que desarrolla.
7. Las funciones son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.

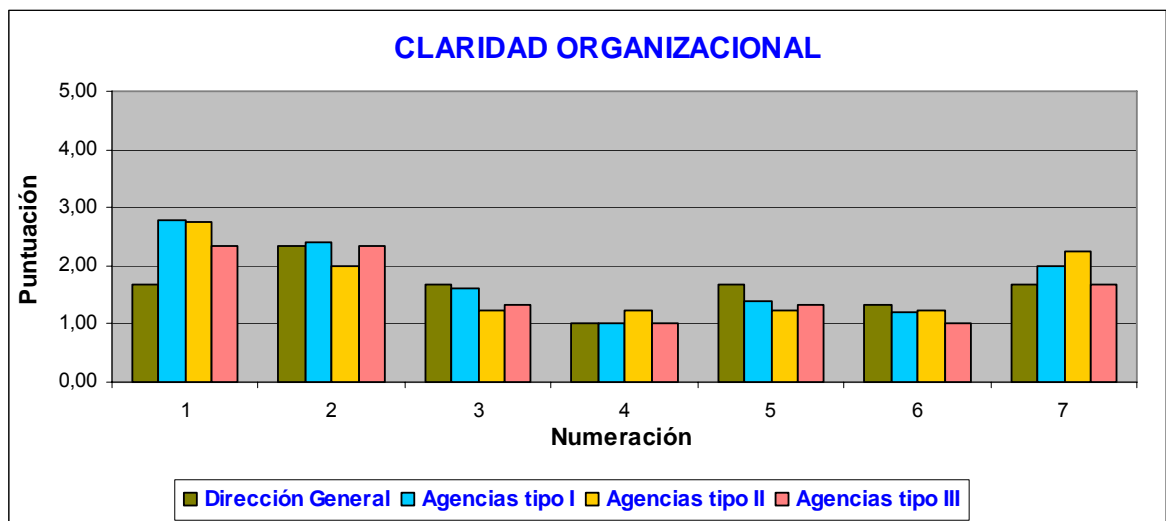
El establecimiento de la misión y la visión, la configuración de la estructura orgánica y la implementación de las relaciones funcionales en la empresa, son elementos constitutivos de la claridad organizacional altamente valorados por el personal.

Pese a que las encuestas reflejan un alto grado de aceptación del personal con los elementos distintivos de la claridad organizacional, se manifiestan también necesidades referentes a una definición más precisa de las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación, por cuanto es común identificar desavenencias en términos de distorsión de la comunicación, malos entendidos, interacciones jerárquicas confusas, entre otros.

Adicionalmente, se puede observar principalmente en las Agencias clasificadas como tipo I y tipo II, que los funcionarios no están muy conformes con las políticas generales

impuestas por la empresa y su reglamento de trabajo. Esto se da por la limitada participación que tiene el trabajador en la planeación y toma de decisiones, debido a que los directivos de la empresa no atienden debidamente las sugerencias del personal, como se ha podido identificar a lo largo del presente estudio.

**Gráfica 19. Resultado de la variable claridad organizacional**



<b>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Dirección General	1.67	2.33	1.67	1.00	1.67	1.33	1.67
Agencias tipo I	2.80	2.40	1.60	1.00	1.40	1.20	2.00
Agencias tipo II	2.75	2.00	1.25	1.25	1.25	1.25	2.25
Agencias tipo III	2.33	2.33	1.33	1.00	1.33	1.00	1.67
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>1.67</b>						

#### 1.1.2.1.5.3.2 Variable comunicación

Proceso mediante el cual la administración hace partícipe a sus empleados con la debida antelación, de hechos y eventos importantes para el desempeño de su trabajo y orden personal. La comunicación consiste en desarrollar en las relaciones de trabajo un

ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no el interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Los 8 enunciados correspondientes a esta variable son:

1. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
2. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.
3. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
4. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
5. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.
6. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
7. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
8. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.

La comunicación es una variable que resulta crítica para las operaciones de la empresa, en la medida que la misma afecta en alto grado la correcta comprensión y ejecución de las actividades encomendadas así como el desarrollo de las relaciones interpersonales.

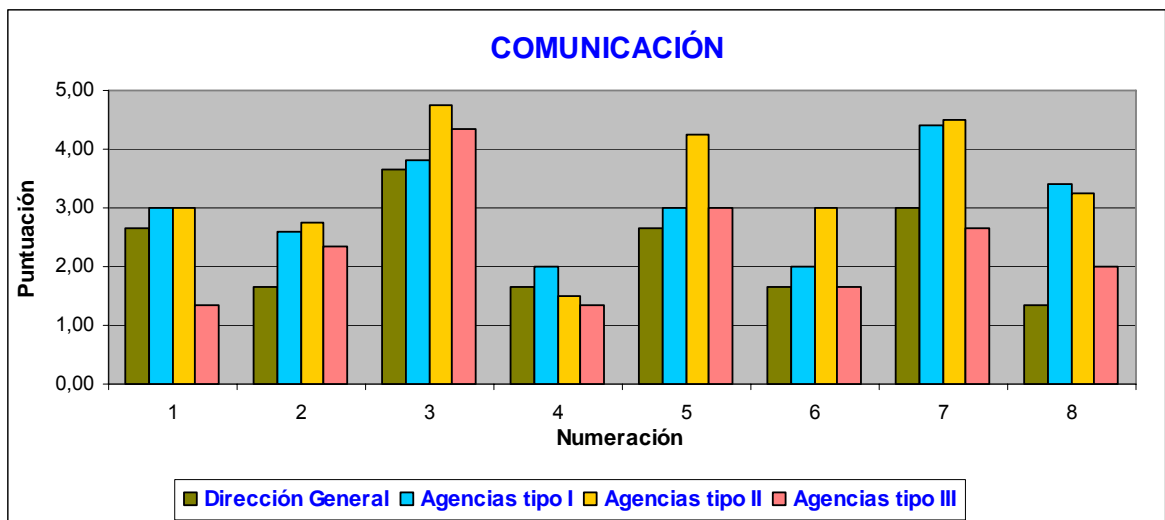
En COOMULDESA LTDA fue posible identificar el grado hasta el cual los rumores, comentarios y habladurías han dado lugar a un clima de poca confianza entre el personal. Lo anterior es un hecho observable en el alto puntaje de los participantes en el estudio que manifestaron la ausencia de respeto en el personal como una importante fuente de malos entendidos (gráfica 20, punto 3).

En las Agencias tipo I y tipo II, se denota que los jefes (directores de Agencia) no mantienen del todo abiertas las posibilidades de diálogo con sus empleados, una considerable parte de las personas encuestadas manifestaron miedos y temores a consultas, inquietudes y opiniones, conllevando a decisiones lentas y en ciertos momentos erróneas que no benefician la productividad.

Se pone de manifiesto la necesidad de establecer grupos de trabajo, en los cuales se promueva la interrelación jefe – empleado y se asegure la participación de este último en la identificación de fuentes de mejora para los procesos y en la comunicación de sus necesidades particulares.

En los cuatro grupos estudiados, principalmente en las Agencias clasificadas como tipo II, la evaluación de esta variable por parte del personal ha resultado particularmente crítica. Además del comportamiento crítico presentado a causa de los rumores y comentarios, otro factor que está produciendo un clima inadecuado es el relacionado con la información de los cambios dados al interior de la empresa, información que no se socializa con la debida antelación (gráfica 20, punto 5). Para ello, primeramente resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas.

**Gráfica 20. Resultado de la variable comunicación**



<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Dirección General	2.67	1.67	3.67	1.67	2.67	1.67	3.00	1.33
Agencias tipo I	3.00	2.60	3.80	2.00	3.00	2.00	4.40	3.40
Agencias tipo II	3.00	2.75	4.75	1.50	4.25	3.00	4.50	3.25
Agencias tipo III	1.33	2.33	4.33	1.33	3.00	1.67	2.67	2.00
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.76</b>							

### 1.1.2.1.5.3.3 Variable condiciones de trabajo

Esta variable abarca varias dimensiones:

**Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad, seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye además los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo.

**Ambiente físico de trabajo:** Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo las cuales influyen directa o indirectamente en la salud y vida del trabajador (ruido, iluminación, temperatura).

**Estabilidad laboral:** Sentimiento de seguridad e inseguridad del individuo respecto a su permanencia en la entidad, así como protección física, psicológica y social.

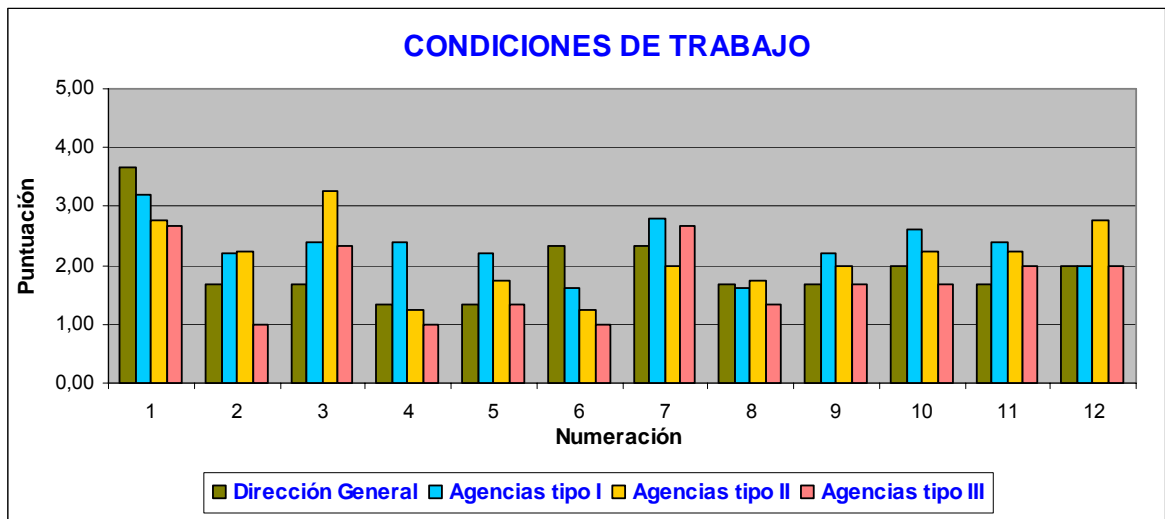
Respecto a esta variable, sus enunciados son 12:

1. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
2. Realiza el trabajo sin temores.
3. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.
4. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
5. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.
6. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.

7. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
8. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
9. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
10. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
11. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
12. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.

La falta de una ejecución coordinada de las actividades propias a las diferentes áreas de la empresa, ha dificultado el total involucramiento de los diferentes actores en la búsqueda de un objetivo común, de manera desinteresada y asegurando la colaboración con aquellos compañeros que requieren ayuda en aspectos laborales. Es así que los resultados arrojados por la encuesta evidencian que la actitud de un gran número de empleados, principalmente de empleados ubicados en la Dirección General y en Agencias tipo I, demuestran una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses. La valoración de este aspecto (gráfica 21, punto 1) fue de 3.67 para la Dirección General, 3.2 para las Agencias clasificadas como tipo I, 2.75 para las tipo II y 2.67 para las tipo III.

**Gráfica 21. Resultado de la variable condiciones de trabajo**



<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Dirección General	3.67	1.67	1.67	1.33	1.33	2.33	2.33	1.67	1.67	2.00	1.67	2.00
Agencias tipo I	3.20	2.20	2.40	2.40	2.20	1.60	2.80	1.60	2.20	2.60	2.40	2.00
Agencias tipo II	2.75	2.25	3.25	1.25	1.75	1.25	2.00	1.75	2.00	2.25	2.25	2.75
Agencias tipo III	2.67	1.00	2.33	1.00	1.33	1.00	2.67	1.33	1.67	1.67	2.00	2.00
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.02</b>											

#### 1.1.2.1.5.3.4 Variable motivación

Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y promover el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración. Abarca varias dimensiones:

**Promoción:** Ascenso de un cargo a otra posición de mayor status, con el fin de aprovechar mejor las potencialidades del empleado.

**Reconocimiento:** Sistema utilizado por la entidad para enaltecer el desempeño de sus empleados. Es el grado de aceptación o admiración otorgadas al trabajador por lo que es, sabe, hace, o es capaz de hacer.

**Salario:** Sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

Esta variable consta de 12 enunciados:

1. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
2. Se considera miembro importante de la entidad.

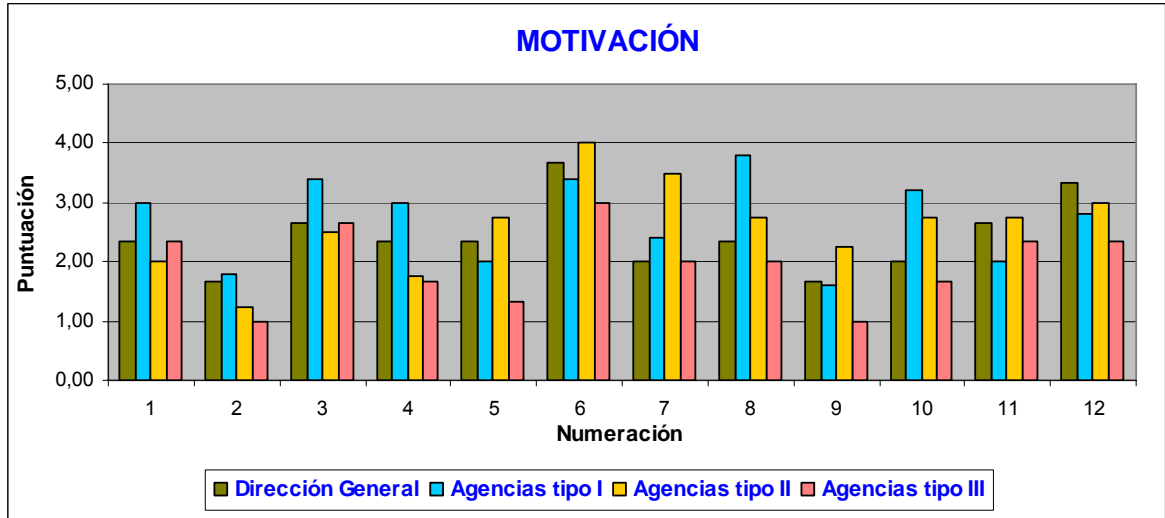
3. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
4. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
5. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
6. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
7. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
8. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
9. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
10. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.
11. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.
12. Al personal se le reconoce bonificaciones por el traslado temporal a agencias de la empresa ubicadas en sectores muy alejados de su ubicación actual.

A menudo, la compensación que recibe un empleado por la ejecución de las labores encomendadas se constituye en un elemento importante en la motivación del mismo; sin embargo, existen otros elementos que no solo contribuyen a mantener motivado al personal, sino que aseguran su permanencia y lealtad en la empresa. Dichos elementos formaron parte de la evaluación realizada y, en términos generales, hacen referencia a políticas equitativas de ascenso, reconocimiento por desempeño, autorrealización y bienestar de los trabajadores.

La falta de reconocimiento personal a quienes tienen un mejor desempeño en las actividades que realizan y la falta de promoción a aquellas que poseen mayores potencialidades, genera un ambiente de motivación muy pobre en toda la empresa.

La percepción que el personal tiene de las políticas implementadas por la empresa, son poco acertadas en relación al salario que reciben, manifestando un importante número de empleados de la Dirección General, de las Agencias tipo I y tipo II, que la permanencia en la empresa se debe a una necesidad económica principalmente.

**Gráfica 22. Resultado de la variable motivación**



<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Dirección General	2.33	1.67	2.67	2.33	2.33	3.67	2.00	2.33	1.67	2.00	2.67	3.33
Agencias tipo I	3.00	1.80	3.40	3.00	2.00	3.40	2.40	3.80	1.60	3.20	2.00	2.80
Agencias tipo II	2.00	1.25	2.50	1.75	2.75	4.00	3.50	2.75	2.25	2.75	2.75	3.00
Agencias tipo III	2.33	1.00	2.67	1.67	1.33	3.00	2.00	2.00	1.00	1.67	2.33	2.33
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.42</b>											

#### 1.1.2.1.5.3.5 Variable normas

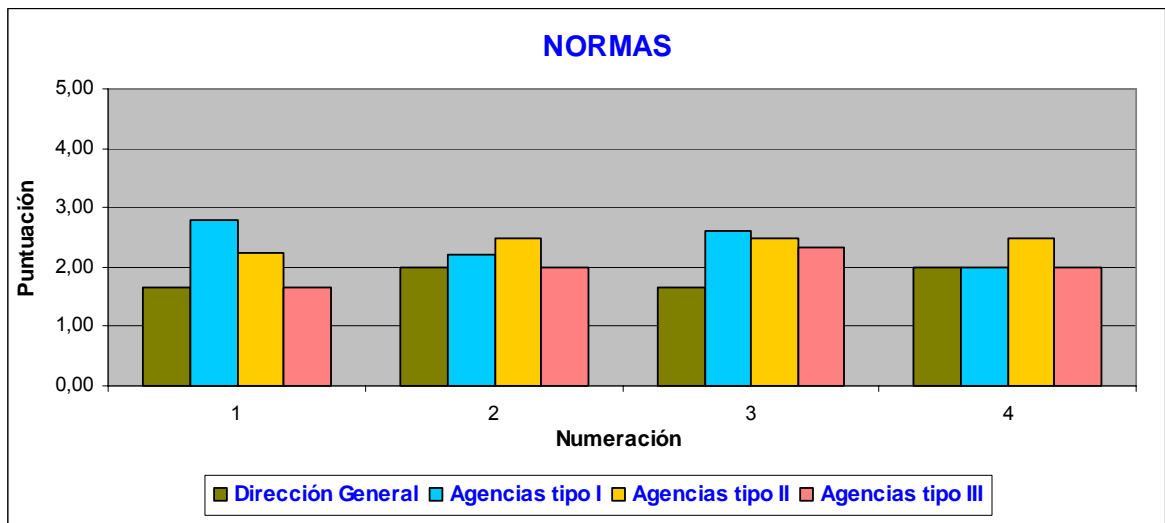
Son aquellos procedimientos, trámites, políticas y reglas impuestas por la empresa, que conlleven al logro de las metas propuestas, que en algunos casos suelen ser muy complejas y terminan haciendo más difícil el trabajo del empleado.

Los ítems correspondientes a esta variable son 6, los cuales se mencionan a continuación:

1. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
2. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.
3. Los directivos de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.
4. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.

En general el personal identifica en las normas disciplinarias y de operación, un mecanismo válido para asegurar el eficaz desarrollo de las actividades, en consideración de las necesidades de rendimiento de la empresa, de las disposiciones reglamentarias aplicables y de la valoración humana de los trabajadores.

**Gráfica 23. Resultado de la variable normas**



<b>NORMAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dirección General	1.67	2.00	1.67	2.00
Agencias tipo I	2.80	2.20	2.60	2.00
Agencias tipo II	2.25	2.50	2.50	2.50
Agencias tipo III	1.67	2.00	2.33	2.00
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.17</b>			

#### **1.1.2.1.5.3.6 Variable trabajo en equipo**

El concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las empresas, pero su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la estructura de las empresas. El equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño. La existencia del trabajo en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores. Por tanto, este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer relaciones de mayor efectividad y colaboración.

Los enunciados correspondientes a esta variable son:

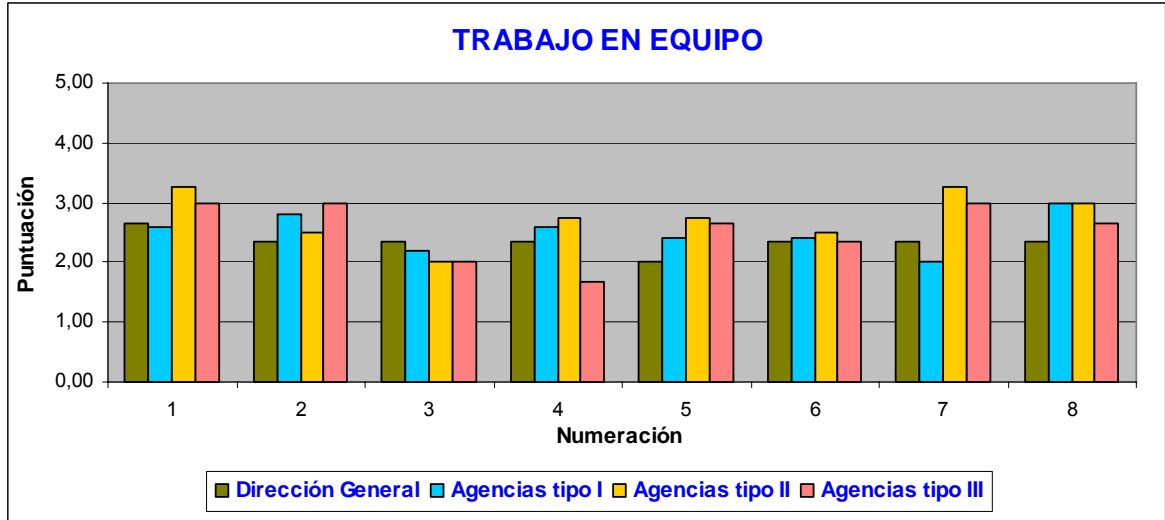
1. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta esa opinión sin importar quien sea.
2. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
3. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
4. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
5. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
6. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.
7. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
8. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.

La valoración otorgada por el personal en el estudio de esta variable corresponde a 2.53 puntos, hecho que indica que las relaciones de trabajo en las que se consideran aspectos como la colaboración, la participación y el mejoramiento de las operaciones, aun se encuentra en desarrollo a nivel general en toda la empresa.

Se observa falta de colaboración y solidaridad entre los empleados, echo que indica la necesidad de fomentar el desarrollo de relaciones laborales en las que se identifique la pertinencia de alcanzar objetivos colectivos, antes que particulares, y en donde la

empresa actúe como un ente que fomente la colaboración y el interés por el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable.

**Gráfica 24. Resultado de la variable trabajo en equipo**



TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	6	7	8
Dirección General	2.67	2.33	2.33	2.33	2.00	2.33	2.33	2.33
Agencias tipo I	2.60	2.80	2.20	2.60	2.40	2.40	2.00	3.00
Agencias tipo II	3.25	2.50	2.00	2.75	2.75	2.50	3.25	3.00
Agencias tipo III	3.00	3.00	2.00	1.67	2.67	2.33	3.00	2.67
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.53</b>							

#### 1.1.2.1.5.3.7 Variable relaciones interpersonales

Las actitudes y sentimientos de los empleados entre sí, pueden generar relaciones de trabajo armonioso, o por el contrario, disonante. De ahí que es necesario desarrollar las destrezas sociales y emocionales que promuevan la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos, actuar y expresarse de manera honesta y auténtica. Además es de vital importancia fomentar la integración del personal, con el fin de asegurar no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados al

trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

Esta variable contiene 4 ítems, que se presentan a continuación:

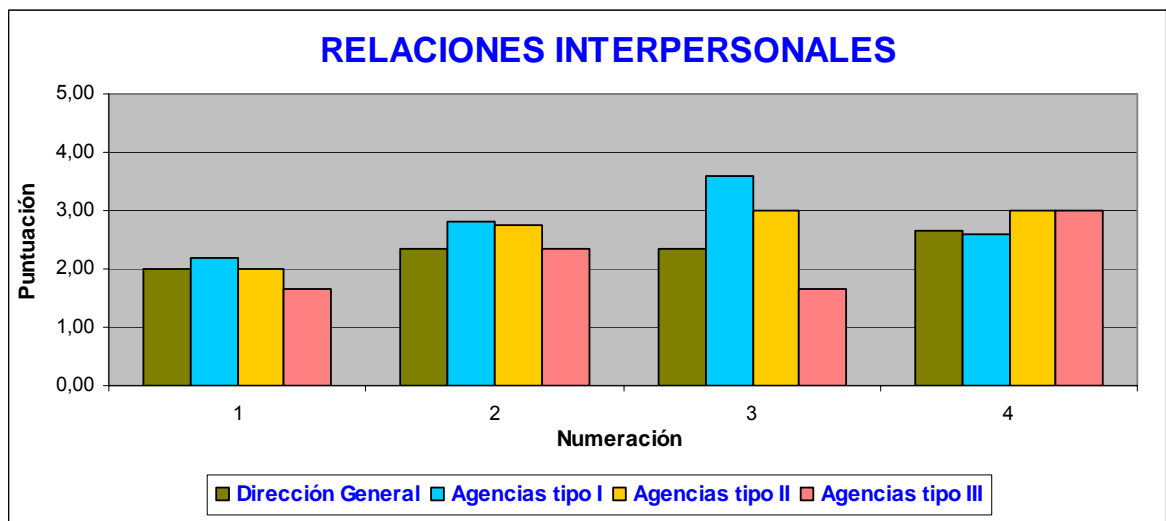
1. Los jefes son cordiales con los empleados.
2. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.
3. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
4. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.

El estudio realizado permitió identificar que las relaciones interpersonales no se encuentran del todo bien, se presentan enemistades y rivalidades entre los funcionarios pretendiendo conseguir el favoritismo de los jefes y así lograr sus propios intereses.

El temor al rechazo o a la represión por parte de los jefes, ha sido un aspecto que ha incidido de manera activa en la actitud del personal respecto a la emisión de apreciaciones o conceptos que estén en desacuerdo con lo tradicionalmente establecido.

A juicio del autor del proyecto, asegurar la contribución del personal en los procesos de mejora continua adelantados depende en gran medida del desarrollo de un ambiente de participación y libre expresión en la organización, en consideración del interés colectivo.

**Gráfica 25. Resultado de la variable relaciones interpersonales**



<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dirección General	2.00	2.33	2.33	2.67
Agencias tipo I	2.20	2.80	3.60	2.60
Agencias tipo II	2.00	2.75	3.00	3.00
Agencias tipo III	1.67	2.33	1.67	3.00
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.50</b>			

#### **1.1.2.1.5.3.8 Variable responsabilidad**

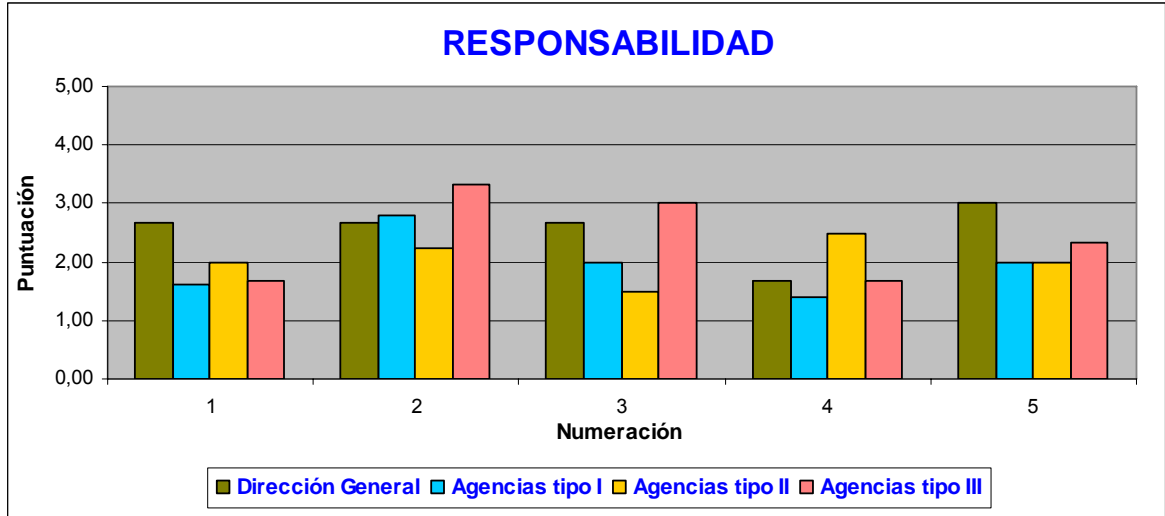
La orientación de esta variable está determinada a la identificación de la eficiencia demostrada por el empleado en el desempeño de sus labores y las actividades que les son asignadas por la entidad o sus jefes inmediatos.

Esta última variable comprende los siguientes 5 ítems:

1. En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
2. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
3. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
4. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
5. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

La situación evidenciada permite identificar que el personal está comprometido con la ejecución de las tareas asignadas. Sin embargo se deben mejorar algunos aspectos, específicamente, controlar la puntualidad del horario de trabajo principalmente para las Agencias tipo III, que este se cumpla equitativamente para todo el personal. Además, estudiar el empoderamiento conferido al personal para la toma de decisiones, que el cumplimiento de este factor presente un comportamiento equitativo en las diferentes sucursales y agencias de la empresa.

**Gráfica 26. Resultado de la variable responsabilidad**



<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dirección General	2.67	2.67	2.67	1.67	3.00
Agencias tipo I	1.60	2.80	2.00	1.40	2.00
Agencias tipo II	2.00	2.25	1.50	2.50	2.00
Agencias tipo III	1.67	3.33	3.00	1.67	2.33
<b>COOMULDESA LTDA</b>	<b>2.24</b>				

Finalmente se propone la utilización de un índice el cual permita medir el comportamiento mostrado por las variables, al aplicar nuevamente el estudio de clima organizacional en la empresa.

En la hoja de cálculo utilizada para tabular los datos, crear las gráficas correspondientes y analizar los resultados obtenidos, se dejó implantada la forma de calcular el índice propuesto. Solo basta con entrar los datos obtenidos de cada variable en los estudios realizados, y el sistema automáticamente mostrará el comportamiento del índice, indicando si la variable aumento su puntuación o disminuyó tal cual se muestra en la

figura 23.

Es de aclarar, que al manifestar el índice una disminución en el puntaje obtenido por la variable, este se considera un resultado positivo teniendo en cuenta el análisis de la tabla 23 y la nota 2 de la figura 23.

**Figura 23. Cálculo del índice de clima organizacional**

VARIABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL AÑO 2006	CLIMA ORGANIZACIONAL AÑO 2007	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1,69		Disminución
Comunicación	2,83	2,00	Disminución
Condiciones de trabajo	2,07		Disminución
Motivación	2,47		Disminución
Normas	2,22		Disminución
Trabajo en equipo	2,54		Disminución
Relaciones interpersonales	2,55	3,00	Aumento
Responsabilidad	2,19		Disminución
<b>TOTAL</b>	<b>2,32</b>		<b>DISMINUCIÓN</b>

Nota 1: El fin de estos índices, es el de comparar el comportamiento de cada variable que conforma el estudio del clima organizacional, en cada período en el cual se realice el estudio.

Nota 2: Se debe tener en cuenta que entre mayor sea el valor del índice para cada variable, denotará un ambiente laboral más crítico. Por consiguiente, al disminuir el índice de un período a otro, esto indicará una mejora en el clima al interior de la empresa; la empresa se debe preocupar por disminuir y dejar lo más bajo posible, el valor del índice de cada variable que hace parte del estudio sobre clima organizacional.

### 1.1.2.2 Incentivos no financieros

El estudio de clima organizacional mostró la falta que se presenta en la empresa de incentivos que estimulen al funcionario a realizar cada vez mejor el trabajo. Por tal razón se propuso la implementación de los siguientes incentivos no financieros como se describe a continuación:

El director de Agencia y en general, cada funcionario que tenga personal bajo su cargo, podrá convertirse en una fuerza motivadora para el personal. Puede estimularlo a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlo a buscar objetivos más ambiciosos; así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros, es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como:

- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público. Se recomienda reconocer el buen trabajo del funcionario verbalmente mediante la realización de una breve reunión entre jefe inmediato y empleado, dar las congratulaciones al funcionario por su excelente rendimiento en el trabajo, resaltando sus logros y haciendo entrega de una carta dirigida por parte de la gerencia general, donde se exprese lo agradecidos que se encuentran en la empresa por los grandes aportes que realiza el funcionario a la misma.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control. Durante una reunión de supervisión o visita, sentarse en los detalles del trabajo de la persona (comunicar estos detalles es importante), aclararle cualquier inquietud que tenga el funcionario en aras de un mejor desarrollo del trabajo.
- Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo; esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que enfrentan y sus sugerencias para posibles soluciones. Tomar en cuenta toda opinión y sugerencia del empleado, además de convertirse en una fuente de nuevas ideas para la mejor realización de las actividades en la empresa, también ocasiona en el empleado satisfacción y estímulo para realizar mejor las tareas asignadas.
- Con el fin de eliminar los roces y asperezas que se puedan presentar entre empleados dentro de la organización, es conveniente realizar sensibilizaciones y capacitaciones sobre relaciones interpersonales. La metodología de este tipo de actividades debe ser de enseñanza aprendizaje (no sólo teórica), basada en ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo la experiencia de los mismos.

- Dar a conocer a todos los funcionarios de la empresa, las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa para el desarrollo profesional del empleado impulsando el plan de carrera. Es importante que el empleado sea consciente de que si se esfuerza y se distingue por ser un funcionario eficiente y sobresaliente en las funciones encomendadas por la empresa, y además se preocupa por prepararse y superarse cada vez más, será tenido en cuenta para ocupar un cargo de mayor categoría en la empresa.
  
- Adicional al estudio de clima organizacional realizado, se aplicó una pequeña encuesta sobre motivaciones del trabajador con el fin de conocer cuales son las incitaciones que llevan a la persona a la búsqueda y permanencia en el empleo teniendo en cuenta la clasificación de necesidades según Mc Gregor. Esta clasificación comprende tres tipos de necesidades: las físicas y de seguridad (fisiológicas y de seguridad física y emocional), las sociales (de amor y de estima) y las egocéntricas (de realización). Las tres necesidades son incluidas en la encuesta, destinando tres preguntas para cada una. En el anexo 16 se presenta la encuesta sobre motivaciones del trabajador aplicada en COOMULDESA LTDA, y la metodología empleada se presenta a continuación

## **METODOLOGÍA**

- a) Confeccionar una encuesta para conocer cuales son las motivaciones que llevan a un trabajador a la búsqueda y permanencia en un empleo teniendo en cuenta la clasificación hecha por Mc Gregor<sup>37</sup> (ver anexo 16).
  
- b) Seleccionar una muestra significativa de la población activa y proceder a realizar la encuesta planificada. Se seleccionó la muestra presentada en la tabla 22 (muestra del estudio); sin embargo se realizó un análisis general unificando las respuestas de todos los tipos de Agencias y de la Dirección General.

---

<sup>37</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/motivtrab/motivtrab.shtml> > [Consulta: 14 de abril de 2006]

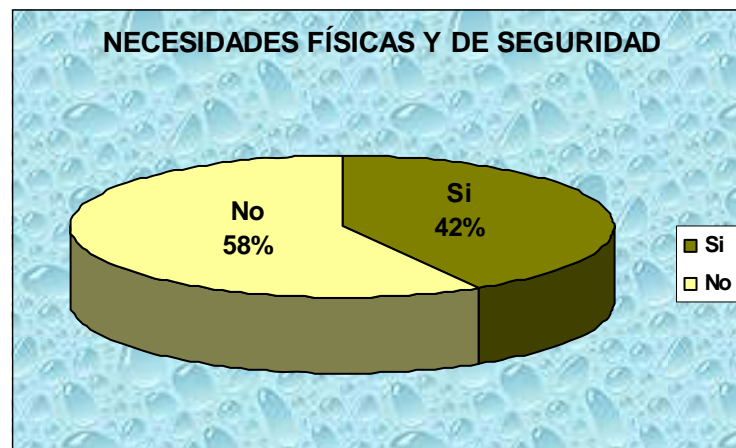
- c) Diagramar una planilla de cálculo utilizando los datos obtenidos en el estudio.
- d) Finalmente, clasificar a los encuestados según sus respuestas, graficar los datos obtenidos según sus preferencias y elaborar una conclusión que permita relacionar motivaciones y grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores de COOMULDESA LTDA.

Se realizó un gráfico para cada tipo de necesidad, los cuales fueron hechos en forma circular para poder apreciar los porcentajes de las respuestas afirmativas y negativas con mayor claridad. Se ubicó debajo de cada uno de ellos la planilla respectiva conteniendo los resultados positivos y negativos a cada pregunta y los totales de cada necesidad. Sólo se graficaron los totales debido a que se prestó especial atención a los mismos al momento de hacer el análisis.

A cada tipo de necesidad se le asignó su respectivo índice de satisfacción, el cual mide el grado de complacencia que poseen los empleados de la empresa respecto a cada necesidad mencionada anteriormente. Lo ideal es que el valor del índice sea igual a uno (1), alejándose lo mayor posible de cero (0), valor que representa un estado de complacencia completamente nulo.

## RESULTADOS

### ~ Necesidades físicas y de seguridad

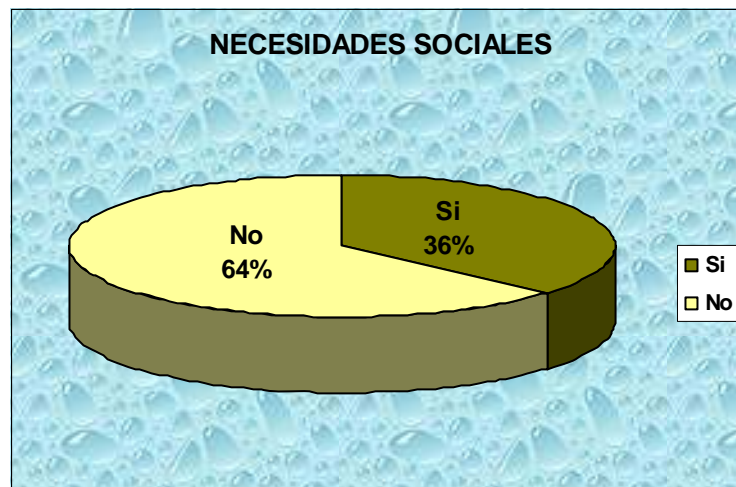


NECESIDADES FÍSICAS Y DE SEGURIDAD	SI	NO
Pregunta 1	60	29
Pregunta 2	22	67
Pregunta 3	29	60
<b>Totales</b>	<b>111</b>	<b>156</b>

$$\text{Índice de satisfacción necesidades físicas y de seguridad} = \frac{\text{Número respuestas afirmativas}}{\text{Total de respuestas}}$$

$$\text{Índice de satisfacción necesidades físicas y de seguridad} = \frac{111}{267} = 0,42$$

~ **Necesidades Sociales**

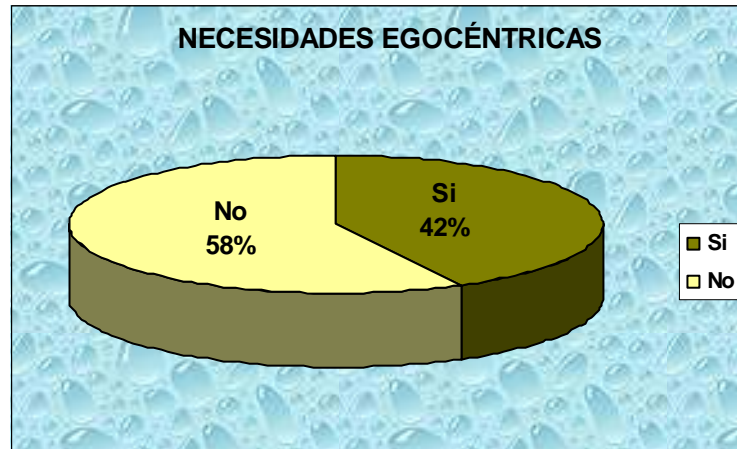


NECESIDADES SOCIALES	SI	NO
Pregunta 4	30	59
Pregunta 5	22	67
Pregunta 6	45	44
<b>Totales</b>	<b>97</b>	<b>170</b>

$$\text{Índice de satisfacción necesidades sociales} = \frac{\text{Número respuestas afirmativas}}{\text{Total de respuestas}}$$

$$\text{Índice de satisfacción necesidades sociales} = \frac{97}{267} = 0,36$$

~ **Necesidades Egocéntricas (de realización)**



NECESIDADES EGOCÉNTRICAS	SI	NO
Pregunta 7	37	52
Pregunta 8	30	59
Pregunta 9	46	43
<b>Totales</b>	<b>113</b>	<b>154</b>

$$\text{Índice de satisfacción necesidades egocéntricas} = \frac{\text{Número respuestas afirmativas}}{\text{Total de respuestas}}$$

$$\text{Índice de satisfacción necesidades egocéntricas} = \frac{113}{267} = 0,42$$

## CONCLUSIÓN

Luego de observar detenidamente los gráficos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En primer lugar, cabe destacar que dentro de las necesidades físicas y de seguridad, los funcionarios mostraron en su mayoría conformidad con el sistema de salud ofrecido. Sin embargo, no deja de ser preocupante y se debe estudiar el porcentaje de encuestados que respondieron con una negativa a la pregunta uno (1), ya que el tema concerniente a la salud es un problema de gran importancia para los trabajadores porque es una situación de primera necesidad. La muestra de la población seleccionada parece estar segura en cuanto a conservar su empleo dado que la pregunta tres (3) fue respondida con negativas en general. En la pregunta dos (2), los individuos demuestran disconformidad respecto a la época otorgada para sus vacaciones. La mayoría de funcionarios no tienen la posibilidad de elegir esa época debido a que realizan trabajos en los que se les necesita en diferentes períodos del año, por lo tanto en algunos momentos no se puede prescindir de los mismos. Esto provoca que la empresa decida el período en el que se otorgarán.

En segundo lugar, las necesidades sociales no están plenamente satisfechas dado que el 64% de los encuestados respondieron negativamente a las preguntas. El sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral. Si los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor de un empleado, éste se sentirá motivado y alentado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño, factor que se debe tratar a fondo en COOMULDESA LTDA, porque se observa en la encuesta aplicada, así como también se presentó en el estudio de clima organizacional realizado, que no se reconoce el buen desempeño del trabajo; además, las relaciones interpersonales y grupales no están del todo bien en la empresa. Es muy importante tener en cuenta el medio de trabajo en el que se desenvuelve un empleado y si existe un sentimiento de unión entre sus pares. Esto es importante porque si el medio o la relación entre los trabajadores de la empresa no son favorables, el empleado se sentirá desanimado, y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir permanentemente, desconcentrándolo de las tareas encomendadas.

Por último, las necesidades egocéntricas no se cumplen satisfactoriamente, dado que las repuestas predominantes fueron las negativas. La pregunta siete (7) demuestra que los empleados en su mayoría no poseen participación alguna en la toma de decisiones de la empresa por medio de sugerencias, opiniones u otros métodos. Esto, junto con la baja posibilidad de progreso en la empresa, origina en los trabajadores falta de motivaciones que les permita trabajar con ganas, ambiciones y propósitos. Si a esto se le suma la opinión de aproximadamente el 50% de los encuestados de que el salario neto percibido no es considerado como el merecido, el empleado no tendrá casi ninguna motivación para continuar con su trabajo. Lo que ocurre, es que en algunos casos, aunque el funcionario no esté conforme con su trabajo, debe mantenerlo debido a la situación laboral que presenta el país actualmente, y con el presente empleo y el ingreso económico que este le representa, por lo menos puede mantenerse junto con las personas que tenga a su cargo.

En conclusión. Se observa que la mayoría de las necesidades no están complacidas, lo cual provoca desmotivación general en los obreros, produciendo un malestar personal y un perjuicio para la empresa al no poder aprovechar al máximo las habilidades de sus empleados.

### **1.1.2.3 Seguridad de permanencia en el empleo**

Presentado los resultados del estudio de clima organizacional y de motivaciones del trabajador al comité de alta gerencia de la empresa, éste ente determinó emplear las propuestas realizadas por el estudiante en práctica aplicando los siguientes ítems como estrategias de gestión del Talento Humano.

COOMULDESA LTDA garantizará la permanencia del funcionario en la empresa, a través de los siguientes mecanismos:

- Capacitaciones dadas a los funcionarios frecuentemente con el fin de que se mantengan actualizados y competentes en temas relacionados con la actividad realizada por la empresa.

- Evaluaciones de desempeño realizadas semestralmente y enfocadas en tratar los procesos en los que el funcionario debe mejorar sus resultados, buscando expresar estos en términos de calidad, oportunidad y costo, proporcionándole recomendaciones para desarrollar de una mejor forma las actividades en las cuales no se desempeña el funcionario exitosamente.
- La estructura de un plan de carrera que conceda la oportunidad a aquellos funcionarios capacitados y merecedores de avanzar jerárquicamente en la estructura de la empresa.
- Un plan de beneficios voluntarios otorgados por mera liberalidad de la empresa en aras de mejorar el nivel de vida de sus funcionarios.
- Estudios de clima organizacional y motivacional con el fin de sacar a flote todos aquellos factores que intervienen negativamente en el ambiente de trabajo al interior de la empresa.
- Incentivos no financieros en aras de mejorar el nivel emocional del funcionario.

## **2. SALUD OCUPACIONAL**

El estudiante en práctica realizó un diagnóstico sobre el estado actual de salud ocupacional en COOMULDESA LTDA tal cual se presenta a continuación:

### **2.1 DIAGNOSTICO SOBRE SALUD OCUPACIONAL EN COOMULDESA LTDA**

La Salud Ocupacional es una herramienta fundamental para toda empresa dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y factores de riesgo que ponen en peligro la salud y seguridad del personal; además procura generar y suscitar el trabajo seguro y sano, así como los buenos ambientes, realizando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, respaldando el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo que a la vez busca habilitarlos para que lleven una vida social y

económicamente productiva que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

La Salud Ocupacional busca con la intervención de varias disciplinas y la participación activa de todos los niveles de la empresa, mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, mediante acciones coordinadas de promoción de la salud, y prevención control de los riesgos, de manera que faciliten el bienestar de la comunidad laboral y la productividad de la empresa.

Estas acciones se materializan en el programa de Salud Ocupacional, el cual consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en los sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

La Legislación Colombiana desde hace algunas décadas ha procurado ofrecer condiciones seguras de trabajo que garanticen a los empleados un mejor desempeño dentro de la organización, mediante leyes a las que toda empresa debe acogerse. Estas leyes dan cabida a la estructuración de programas, actividades y grupos que propicien ambientes seguros de trabajo y ayuden a mejorar la salud de los trabajadores.

Hoy día, COOMULDESA LTDA realiza aportes a la Administradora de Riesgos Profesionales ISS, que está destinada a prevenir, proteger y atender a los trabajadores en Colombia de los efectos de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrirles “con ocasión o como consecuencia del trabajo o labor que desarrollen”. [Art. 1 Decreto 1295/94]

En concordancia con esto, COOMULDESA LTDA ha venido ejecutando acciones encaminadas en garantizar el bienestar de los trabajadores; realiza un festival de salud anualmente y en él se practica gran variedad de exámenes y consultas a todos los empleados de la entidad, se dictan conferencias por parte de la ARP, se aplican vacunas, desparasitación, entre otras actividades enfocadas a evitar toda clase de enfermedad. También se reinstaló recientemente el Comité Paritario de Salud Ocupacional, el cual está encargado de la vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la

empresa.

A pesar de manejar aspectos relacionados con la medicina preventiva y mantener el comité paritario, se determina que aunque la empresa ha venido realizando actividades pensando en el bienestar de los trabajadores, éstas no se realizan dentro del marco de un Sistema de Gestión Integrado, que mejore y sirva de apoyo a la planeación, y permita la unificación de todos aquellos esfuerzos que hasta ahora se han realizado respecto al tema. También, y debido a lo anterior, COOMULDESA LTDA no cuenta con una herramienta que permita medir o evaluar los resultados que se obtienen de dichos esfuerzos.

El sistema integrado permite que dentro de las actividades se especifique: por qué, cómo, cuándo y en responsabilidad de quién se deben hacer esas actividades. Esta última se constituye en un problema, ya que el Talento Humano que ejecuta las actividades en Seguridad y Salud Ocupacional desconoce el alcance de su responsabilidad.

COOMULDESA LTDA reconoce que sus trabajadores en la realización de sus labores se enfrentan diariamente a diferentes factores de riesgo, razón por la cual la empresa debe procurar obtener los medios que le permitan la identificación y control de estos para garantizar el bienestar de sus trabajadores y de su público en general en las actividades que realicen.

Es indispensable entonces, conocer y manejar los criterios para incorporar la seguridad y la salud ocupacional al engranaje del control organizacional facilitando el logro de los objetivos corporativos.

Según lo anterior, COOMULDESA LTDA se comprometió en el segundo semestre del 2006, a diseñar, documentar y poner en marcha un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, que provea a los trabajadores unas condiciones laborales adecuadas, trayendo consigo beneficios como los siguientes:

- Promover el mejoramiento continuo en seguridad y salud ocupacional.
- Consolidar la imagen de prevención ante los trabajadores, clientes, entidades

gubernamentales y comunidad en general.

- Reducir los costos asociados a accidentes y enfermedades profesionales.
- Obtener una posición privilegiada por cumplimiento de las exigencias legales en seguridad y salud ocupacional.
- Mayor poder de negociación con las compañías aseguradoras gracias a la garantía de la gestión del riesgo de la organización.

## **CAPITULO X. ETAPA DE DESARROLLO DE PERSONAL**

### **1. MOVIMIENTO DE PERSONAL**

COOMULDESA LTDA tiene establecidas normas respecto al traslado de personal, los reemplazos de cargos de mayor categoría, y el ascenso de personal. Sin embargo no cuenta con un plan de carrera establecido que siga una secuencia lógica en orden jerárquico que le permita al funcionario saber las posibilidades y requisitos requeridos para ascender en la empresa.

La labor del estudiante en practica fue documentar las normas referentes a movimiento de personal establecidas por COOMULDESA LTDA. Además propuso la implementación de un plan de carrera en la empresa, propuesta la cual fue debidamente aprobada por la gerencia general de la empresa.

Las normas y procedimientos establecidos por COOMULDESA LTDA para administrar el movimiento de su personal se presenta a continuación:

El reconocimiento a los esfuerzos de superación de los funcionarios y sus anhelos de progreso, unido a la necesidad de personal calificado para desempeñar cargos de mayores responsabilidades dentro de la empresa, son las causas para que COOMULDESA LTDA establezca normas sobre movimientos de personal, que regule los ascensos, traslados y reemplazos, definiendo así una carrera profesional dentro de la empresa que colme las necesidades de autorrealización de los funcionarios.

#### **1.1 TRASLADOS DE PERSONAL**

##### **1.1.1 Normas**

Los traslados de funcionarios entre Agencias, entre dependencias o, entre Agencias y la Dirección General, se regirán por las siguientes normas:

- Los traslados de funcionarios deberán contar con el visto bueno del Gerente General, así como el visto bueno del director de la Agencia o del jefe de la dependencia a que pertenezca el empleado
- Si el empleado más oprimado para el traslado requiere entrenamiento o capacitación en ciertas áreas, se le deberá brindar el adiestramiento siempre y cuando se considere necesario.
- El traslado deberá ser comunicado al empleado con la debida anticipación y lo mismo al director de la Agencia o jefe de la dependencia que recibe. En igual forma el director de Agencia o jefe de la dependencia de la cual sale el funcionario, en coordinación con el departamento de Talento Humano, deberá prever cómo se cubrirá la vacante.
- Cuando se traslada un empleado de una Agencia a otra, se le dará un auxilio de gastos de traslado, el cual se legalizará mostrando las facturas correspondientes, siempre y cuando sean valores razonables.
- Cuando el traslado, por cualquier causa, no pueda realizarse, el Gerente General se lo hará saber por escrito al interesado con la debida antelación.

## **1.2 REEMPLAZO EN CARGOS DE SUPERIOR CATEGORÍA**

Todo empleado al ser seleccionado para realizar un reemplazo de un cargo de mayor categoría al que ocupe actualmente, deberá tener un corto período de inducción al cargo, en el cual es indispensable que tenga posibilidad de intercambiar conceptos con la persona a quien va a reemplazar, conocer las funciones del cargo, y en general ambientarse a la nueva ubicación.

Los reemplazos en aquellos cargos de mayor categoría que tengan el carácter de transitorios (hasta noventa (90) días), no tendrán ningún tipo de bonificación adicional, para los funcionarios que los desempeñen. El funcionario se hará acreedor al nuevo estipendio cuando su nombramiento en el nuevo cargo sea oficial. En caso de permanecer en el cargo

sin nombramiento oficial por mas de noventa (90) días, se le cancelará una bonificación a partir del día noventa y uno (91), la cual será equivalente a la diferencia entre su sueldo y el del nuevo cargo desempeñado, siempre y cuando el cargo no sea en una oficina de mayor categoría, caso en el cual, se bonificará o pagará cualquier tiempo que permanezca desempeñando las nuevas funciones, según el salario asignado para el cargo de mayor categoría.

### **1.3 PLAN DE CARRERA**

El plan de carrera se refiere a la secuencia de cargos y a los requisitos que deben ser cumplidos para ascender dentro del área.

#### **1.3.1 Objetivo**

- El principal objetivo del plan de carrera es retener el talento dentro del área y enfocar a los funcionarios hacia el logro de metas a lo largo de su carrera dentro de la Cooperativa.
- Proveer las vacantes internas que se presenten en la entidad, brindándoles la oportunidad a los funcionarios antiguos de acceder a nuevos cargos y permitirles desarrollar una carrera dentro de la empresa.

#### **1.3.2 Proceso de selección del funcionario a promover a un cargo de mayor jerarquía**

El proceso de selección, consiste en el cubrimiento de vacantes con personal proveniente de área, promoviendo el avance en el plan de carrera.

##### **1.3.2.1 Apertura de la búsqueda**

La apertura de búsqueda se iniciará cuando se genere una vacante dentro del área. Para poder comenzar con la búsqueda del personal, será necesario diligenciar el formato de solicitud de personal (ver anexo 1) el cual deberá ser remitido al departamento de Talento Humano con las aprobaciones requeridas.

Luego de llenar dicho requisito, será necesario determinar el “panel de selección”. Para este caso el panel deberá estar conformado así:

- Jefe de área o director de Agencia donde se va a ocupar el cargo
- Jefe de departamento de Talento Humano
- Gerente General

El panel de selección participará a lo largo del proceso y será el encargado en conjunto de ser asesor para la toma de la decisión final.

#### **1.3.2.2 Perfil**

Se tomará como base los perfiles definidos en el manual de funciones actual de la empresa. Sin embargo, si se considera necesario, se harán las modificaciones necesarias determinadas por el panel de selección en común acuerdo.

#### **1.3.2.3 Nominación de candidatos**

En este paso los integrantes del panel de selección nominarán a los candidatos que consideren que cumplan el perfil del cargo vacante y expondrán al panel sus argumentos de nominación. Los candidatos nominados deberán cumplir con los requisitos necesarios para ser candidato a promoción, los cuales son expuestos más adelante.

#### **1.3.2.4 Evaluación**

El panel deberá evaluar los candidatos de acuerdo al nivel de competencias requeridas para el cargo llevando a cabo el proceso de evaluación de competencias expuesto en el de evaluación (ver anexo 17: Sistema de evaluación por competencias).

#### **1.3.2.5 Toma de decisión**

La decisión estará a cargo del Gerente General, basado en la información obtenida a lo largo de los pasos anteriores. Los demás integrantes del panel actuarán como asesores en la

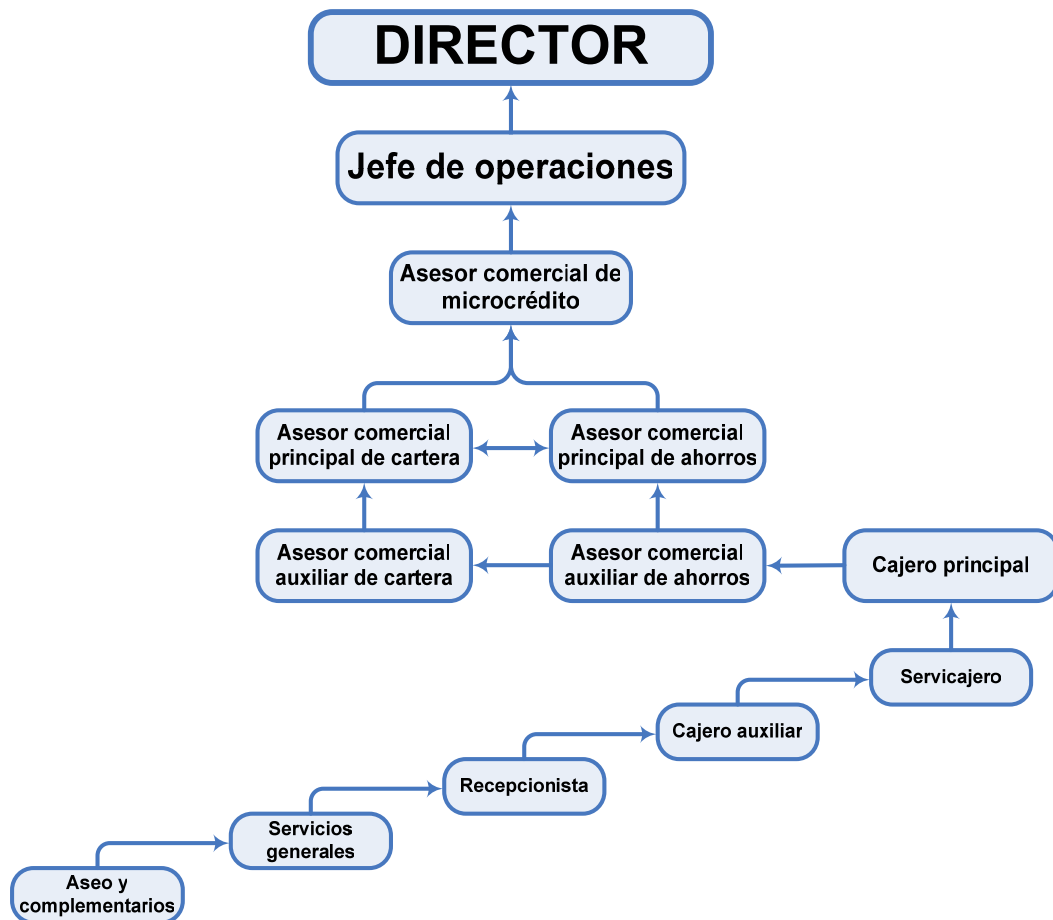
toma de la decisión.

Cuando la decisión haya sido tomada, esta deberá ser comunicada al departamento de Talento Humano para que se realicen los ajustes respectivos en la nominación del empleado.

En caso que el panel determine que ninguno de los nominados cumple con los requisitos del cargo, se deberá dar inicio al proceso de reclutamiento externo a través del proceso expuesto en el numeral 1.2.3.2.2 del capítulo VII del presente documento.

La secuencia lógica de cargos dentro de la empresa es la siguiente:

## SECUENCIA DE CARGOS EN COOMULDESA LTDA



## **CAPITULO XI. ETAPA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO**

### **1. MÉTODO ADOPTADO PARA EL CONTROL DEL TALENTO HUMANO**

#### **1.1 SITUACIÓN INICIAL**

COOMULDESA LTDA mantiene una base de datos de los funcionarios que laboran en la empresa. Los datos del funcionario se almacenan en una carpeta denominada “fólder del empleado” la cual se encuentra ubicada en la secretaría general.

Esta base se considera poco aplicable ya que no presenta ningún orden de ubicación y en el momento de requerir el fólder de cualquier funcionario, se debe realizar una incómoda búsqueda para su localización.

#### **1.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Al iniciar la práctica empresarial, el gerente general le solicitó al estudiante implementar un método para actualizar la información de los funcionarios que laboran en la empresa y almacenar esta información, de tal manera que al requerirla, sea posible y fácil su ubicación.

Se actualizó la información de los empleados utilizando el formato presentado en el anexo 18, para luego llenar la base de datos diseñada por el estudiante en práctica.

El estudiante en práctica puso en práctica la utilización de una base de datos diseñada en Access para almacenar la información solicitada al funcionario. La base está compuesta por todos los datos que se indagaron en la ficha de información de empleados, tal cual se muestra en la figura 24 y la figura 25.

**Figura 24. Base de datos funcionarios de COOMULDESA LTDA (Parte derecha)**

BASE DE DATOS FUNCIONARIOS COOMULDESA							
Id		TALLA PANTALON	40	ULTIMO CARGO [	GERENTE GENERAL	PERSONA A CAR	ANA VIRGINIA CASTRO V
CEDULA	5621632	USA ANTEOJOS	<input checked="" type="checkbox"/>	ULTIMO CARGO [		VINCULO	MADRE
LUGAR DE EXPEI	CURITI	SEXO	HOMBRE	ULTIMO CARGO [		EDAD	75
LIBRETA MILITAF		DIRECCION DOM	CRA 18 # 14 - 12	ULTIMO CARGO [		NIVEL DE ESTUD	PRIMARIA
NOMBRE COMPL	LUIS EDUARDO	TELEFONO FIJO	7241016	ULTIMO CARGO [		PERSONA A CAR	MARIA TRINIDAD RUEDA
APELLIDOS	TORRES CASTRO	CELULAR	153725128	ULTIMO EMPLEO	COOMULTENEL	VINCULO 1	ESPOSA
FECHA DE NACIM	28/12/1953	NOMBRE CONYU	MARIA TRINIDAD RUEC	CARGO	GERENTE	EDAD 1	0
CIUDAD DE NACI	SAN JOAQUIN	NUMERO DE HIJ	3	PENULTIMO EMP	COOPERATIVA DE AHOR	NIVEL DE ESTUD	
ESTADO CIVIL	CASADO	TIPO SANGRE	0	CARGO 1	GERENTE	PERSONA A CAR	DAYS YINETH TORRES
PESO KG	86	RH	+	ANTEPENULTIMC	COAGROSUR	VINCULO 2	HIJA
ESTATURA	178	CARGO ACTUAL	GERENTE GENERAL	CARGO 2	GERENTE	EDAD 2	0
TALLA CAMISA	L						

Registro: 1 de 129

Fuente: Base de datos del personal de COOMULDESA LTDA

**Figura 25. Base de datos funcionarios de COOMULDESA LTDA (Parte izquierda)**

BASE DE DATOS FUNCIONARIOS COOMULDESA							
NIVEL DE ESTUD		REALIZO PRIMAF		FECHA 3		TITULO OBTENID	FONDO DE PENS ISS
PERSONA A CAR	IVAN MAURICIO TORRES	COLEGIO SECUN	IMCSE - BUGA	TITULO OBTENID		OTROS ESTUDIO	
VINCULO 3	HUJO	FECHA 1	1/12/1975	UNIVERSIDAD PF		FECHA 7	
EDAD 3	0	REALIZO BARCHI	SI	FECHA4		TITULO OBTENID	
NIVEL DE ESTUD		UNIVERSIDAD PF		TITULO OBTENID		HOBBIE 1	LECTURA
PERSONA A CAR	FABIAN EDUARDO TORR	FECHA 2		ES ESPECIALIST	NO	HOBBIE 2	
VINCULO 4	HUJO	TITULO OBTENID		OTROS ESTUDIO		DEPORTE FAVOF	BASKETBALL
EDAD 4		ES PROFESIONAL	NO	FECHA 5		DEPORTE FAVOF	
NIVEL DE ESTUD		ES TECNOLOGO	NO	TITULO OBTENID		ENFERMEDADES	
COLEGIO PRIMAF	CONCENTRACION SAN JI	ES TECNICO	NO	OTROS ESTUDIO		INTERVENCIONE	
FECHA	1/12/1966	UNIVERSIDAD PF		FECHA 6		EPS EN QUE EST	ISS

Registro: 1 de 129

Fuente: Base de datos del personal de COOMULDESA LTDA

Próximamente, en la segunda fase de implementación de la plataforma tecnológica en COOMULDESA LTDA, la cual está planeada su iniciación para principios del siguiente año, el departamento de Talento Humano podrá contar con una base de datos diseñada en un programa llamado “Genexus”, en la cual se podrá tener información del personal que labora en la empresa.

La base de datos estará conformada por dos paquetes, en el primero se podrá obtener información referente a la nómina de empleados, información como:

- Cantidad de funcionarios en la empresa
- Datos personales y ubicación de la residencia de los funcionarios
- Ubicación por Agencia, por área y por cargo del personal
- Resumen de Nómina
- Clases de contrato y su duración
- Sueldos
- Anticipos
- Registro de los períodos de vacaciones
- Registro de licencias o permisos
- Contratos a vencer
- Información referente a pagos de salud, pensión, aportes, riesgos profesionales
- Registro de incapacidades

El segundo paquete que conformará la base se denominará gestión del Talento Humano y en él se mantendrá información referente a:

- Evaluación de desempeño. Formatos de evaluación y calificación sistematizados.
- Salud ocupacional. Información referente a la historia clínica del funcionario.
- Medición del clima organizacional. Formato de la encuesta, de calificación, y de gráficas para realizar análisis de resultados.
- La información presente en la base de datos que diseñó el estudiante en práctica en Microsoft Access.

## **2. SANCIONES DISCIPLINARIAS**

En lo referente a sanciones disciplinarias, la labor del estudiante en práctica fue estructurar y documentar de acuerdo a la ley, lo referente al tema como las normas referentes a sanciones disciplinarias basado en los artículos 111, 112 y 113 del Código Sustantivo del Trabajo, las faltas sancionadas por la empresa, y por último, las obligaciones y prohibiciones para la entidad y para los funcionarios basado en los artículos 57, 58, 59 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo. Esto con el fin de dejar consignado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa, y a su vez, actualizar el presente tema en el Reglamento Interno de Trabajo.

### **2.1 OBJETIVO**

Establecer las normas de conducta esperadas, a fin de contribuir con la eficiencia, comunicación y organización dentro de la empresa.

### **2.2 ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

#### **2.2.1 Faltas leves y sus correspondientes sanciones**

COOMULDESA LTDA considera como faltas leves:

- Irrespeto a los superiores o a sus demás compañeros de trabajo.
- Fomentar o auspiciar escándalos dentro de la empresa.
- No utilizar el vestido de labor dado por COOMULDESA LTDA, y descuidar la correcta presentación personal en el lugar de trabajo.
- Tratar al público en forma descortés o con despotismo.
- Retirarse del turno antes de que se presente el funcionario que deba sucederlo en la labor, o antes de la hora indicada en la jornada de trabajo aplicada en COOMULDESA LTDA.
- Ser descubierto como causante de problemas por chismes o rumores de pasillo que afecten la buena marcha de la empresa o de sus integrantes.

- El reiterado y constante retardo en las horas de entrada a las labores, sin excusa suficiente por más de quince (15) minutos en cada caso.
- La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

El empleado que cometa una falta cualquiera de las anteriores, será sancionado si la cometiere por primera vez con una reconvención verbal; en caso de reincidencia, con un llamado de atención por escrito con copia a la hoja de vida; y si se comete la falta por tercera vez, con una suspensión de hasta dos días con copia del llamado de atención a la hoja de vida y al fólder del empleado.

Las sanciones de estas faltas leves estarán a cargo de los directores de Agencia; sin embargo, deberán reportar en todo caso, un informe al departamento de Talento Humano de la Dirección General.

### **2.2.2 Faltas graves y sus correspondientes sanciones**

COOMULDESA LTDA considera como faltas graves:

- Sustraer de la oficina los útiles de trabajo, sin permiso de la entidad.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias alucinógenas o drogas enervantes.
- Auspiciar con su falta de cuidado y responsabilidad, la realización de fraudes contra la entidad.
- Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no.
- Faltar al trabajo sin justa causa o sin el permiso pertinente.
- Entregar a la empresa informes, certificaciones o documentos falsos ya sea la perjudique o no pecuniariamente.
- Realizar actos que falten a la moral y a las buenas costumbres dentro del lugar de trabajo.

- Utilizar los implementos o herramientas suministradas por la entidad en asuntos distintos al trabajo contratado.
- Abusar de la confianza depositada por la entidad con el único ánimo de buscar una satisfacción pecuniaria para sí o para cualquier persona.
- Negarse a cumplir reiteradamente las disposiciones emanadas de la dirección general ya sea en forma intencionada o por negligencia.
- La falta de asistencia al trabajo mayor de dos días, sin justa causa debidamente comprobada será considerada como abandono del cargo.

El empleado que cometa una de estas faltas acarreará fuera de la investigación penal a que hubiere lugar si lo amerita a una de las siguientes sanciones:

Por la primera vez con un llamado de atención con copia a la hoja de vida y una suspensión hasta de ocho (8) días; por la segunda vez, será sancionado con una suspensión hasta por dos meses sin perjuicio de que sea considerado como justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo siempre y cuando su comportamiento se adecue a una de las causales señaladas en el artículo 62 del código sustantivo de trabajo (Terminación del contrato por justa causa).

### **2.3 PROCEDIMIENTO DE COMPROBACIÓN DE FALTAS GRAVES Y FORMA DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS**

Antes de aplicar una sanción disciplinaria, COOMULDESA LTDA oírán en descargos al trabajador inculcado directamente en presencia del jefe de Talento Humano o su delegado y un (1) compañero de trabajo (si el trabajador lo solicita), ya sea éstos rendidos verbalmente (por faltas leves) o por escrito si son faltas graves. Una vez rendidos los descargos se aplicará la sanción disciplinaria que sea del caso, dependiendo de la gravedad de la falta.

En todo caso cuando la institución disponga aplicar una sanción disciplinaria, la notificará por escrito al trabajador, señalando la falta que le dio lugar a ella, para que el sancionado tenga conocimiento de los motivos del caso.

Una vez oído en los descargos al trabajador, y si se mantiene la sanción, éste (el trabajador) podrá presentar el recurso de apelación ante el honorable Consejo de Administración de COOMULDESA LTDA, quien tomará la decisión a más tardar en la reunión siguiente a la fecha de ocurrencia de la apelación, para lo cual y con el objeto de hacer un juicio acertado, oírá previamente a la persona que haya determinado la sanción para conocer sus fundamentos. Mientras tanto la sanción se mantendrá en suspenso pero vigente y se aplicará o suspenderá, según lo determine esta autoridad jerárquica de COOMULDESA LTDA.

### **3. TERMINACIÓN DEL CONTRATO LABORAL**

La labor del estudiante en práctica fue estructurar y documentar con apego a la ley, lo referente a terminación del contrato de trabajo. Se documentó las justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo por parte de COOMULDESA LTDA, y por parte del trabajador basado en el D.L. 235 de 1965, Art. 7 literal a) del Código Sustantivo del Trabajo y en el D.L. 235 de 1965, Art. 7 literal b) del Código Sustantivo del Trabajo. Esto con el fin de dejar consignado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa, y a su vez, actualizar el presente tema en el Reglamento Interno de Trabajo.

#### **3.1 TRAMITES**

En COOMULDESA LTDA tanto la contratación y la terminación de los contratos, estará reservada al Gerente General, quien será el único que decida al respecto.

Tanto en contratos a término fijo como indefinido, el empleador deberá avisar la terminación del contrato al trabajador, con una antelación no inferior a 30 días a la fecha de terminación del vínculo contractual sea por el vencimiento del plazo previsto para su duración o bien por haberse configurado una justa para darlo por terminado.

En el momento de presentarse un retiro, de inmediato se procederá a informar al departamento de Talento Humano, para efectos de realizar todos los trámites pertinentes al retiro.

La necesidad de tramitar oportunamente el retiro de un empleado, obedece a la obligación legal que tienen las empresas de cancelar el valor de las prestaciones sociales en forma inmediata una vez finalizado el contrato de trabajo.

Mientras la Gerencia General liquida las prestaciones sociales del empleado retirado, la Agencia o dependencia de la entidad donde el funcionario prestaba sus servicios, deberá efectuar el inventario de los muebles, equipos, enseres y accesorios varios que le fueron entregados para el desarrollo normal de su trabajo; igualmente las sumas que adeude a COOMULDESA LTDA y que se deban descontar del valor de las prestaciones sociales por conceptos de créditos, cooperativas, deudores varios, fondo de empleados, etc.; la determinación del valor de los descuentos respectivos corresponde a cada Agencia en particular y a la Gerencia General.

Para descontar de las prestaciones sociales las sumas adeudadas por los conceptos citados, se requerirá que exista autorización expresa y por escrito del empleado o firma de libranza, de lo contrario el descuento será ilegal.

Al recibir el valor de las prestaciones, el empleado deberá firmar la liquidación enviada por la Gerencia General, como constancia de quedar a paz y salvo con COOMULDESA LTDA.

Si COOMULDESA LTDA, una vez, solicitado por el empleado, no le hace practicar el examen médico de retiro, incurrirá en salarios caídos, es decir, deberá pagar al empleado una suma igual al último salario diario por cada día de retardo. Si del resultado del examen médico se desprende que a la fecha de retiro del trabajador, padece de alguna enfermedad, se deberá dar aviso inmediato a la Gerencia General a fin de que se establezca si corresponde a la entidad asumir el costo de algún tratamiento, si corresponde a la EPS o al empleado directamente.

Si el empleado no se acerca a la entidad a reclamar las prestaciones dentro de los cinco días posteriores a su retiro, se procederá a efectuar su consignación en el banco designado.

En caso de demora en la reclamación de las prestaciones se enviará comunicación escrita a

la última dirección informando la última fecha de retiro y que en caso contrario se consignará a orden de un juzgado laboral, o en donde no existan tales juzgados a orden de la Alcaldía Municipal.

Las consignaciones a órdenes de las citadas entidades las establece la ley, luego en ningún caso se podrá hacer en otras entidades.

El original del título de depósito se remitirá al juez laboral o al alcalde municipal, según el caso, con una carta remisoría por intermedio del mensajero de la oficina, a fin de que el juzgado o la alcaldía devuelva sellada y firmada una copia de la carta, en señal de recibo. Copia de todos los documentos anteriores deberán enviarse a la Gerencia General.

La carpeta del funcionario retirado deberá archivar en un lugar especial ubicado en el departamento de Talento Humano, con todos los documentos respectivos tales como: la hoja de vida, el carné, la liquidación de las prestaciones sociales y el examen médico de retiro.

### **3.2 INDEMNIZACIONES**

Para este tema, la labor del estudiante en práctica fue documentar las indemnizaciones a las cuales se hace merecedor el trabajador por:

- a. Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte de la empresa, o si ésta da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley. Basado en el Artículo 28 de la ley 789 del 2002.
- b. Por falta de pago. Basado en el Artículo 29 de la ley 789 del 2002.

Esto con el fin de dejar consignado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa, y a su vez, actualizar el presente tema en el Reglamento Interno de Trabajo.

## CAPITULO XII. CONCLUSIONES

- La falta de procesos de reclutamiento y selección de personas debidamente estandarizados ocasionaba deficiencias e incongruencias en el personal admitido; debido a estas inconsistencias se implementaron los procesos de reclutamiento y selección de personas siguiendo un orden metódico de aplicación.
- Con la implementación del índice de rotación se pudo observar que durante el primer semestre del 2006, no se presentaron grandes variaciones respecto a fluctuación de personal entre la empresa y su ambiente externo. Los aumentos en el índice se han dado principalmente por vinculaciones de personal debido a la expansión que está realizando la empresa, ubicando agencias en municipios donde antes no hacía presencia.
- La nueva forma de llevar a cabo el período de aprendizaje y el período de prueba, le permite mayor facilidad al funcionario entrante a la empresa para adecuarse y desempeñar satisfactoriamente los cargos operativos principales de la empresa (caja, ahorros y cartera), eliminando el dispendioso, extenso y exhausto proceso de lectura inicial, fraccionándolo en partes dependiendo del cargo que vaya a desempeñar como auxiliar.
- Se definió a cada tipo de Agencia y a la dirección general de COOMULDESA LTDA, los niveles al interior de cada sucursal por medio del establecimiento del organigrama, el cual especifica claramente la jerarquía y la cadena de mando, logrando que los trabajadores identifiquen su posición en la dependencia en la que se desempeñan y en la empresa en general, respecto a los demás cargos.
- Se rediseño el manual de funciones para cada tipo de Agencia y para la dirección general de COOMULDESA LTDA, permitiendo que los trabajadores de la Cooperativa

conozcan el rol que desempeñan y las responsabilidades que adquieren en el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa, teniendo en cuenta la implementación de la nueva plataforma tecnológica.

- La evaluación de desempeño reflejó el nivel de cumplimiento de los requisitos del trabajo de los empleados de COOMULDESA LTDA. A los empleados que obtuvieron una calificación total mayor a 4.5 se les otorgó una bonificación financiera y un día de descanso compensado. A los funcionarios que obtuvieron una calificación igual o inferior a 3.75, se les hizo firmar una carta donde el empleado se comprometía a mejorar las falencias detectadas en la evaluación de desempeño.

Cada factor que contiene el formulario de evaluación de desempeño, está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Se utilizó Microsoft Office Excel como herramienta informática para el desarrollo de la evaluación de desempeño y como apoyo al departamento de Talento Humano para la presentación de informes de resultados por cada empleado y por niveles (ejecutivo y operativo).

- La realización del estudio de clima organizacional con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos y aumentar la cuota de participación de la empresa en el mercado, permitió conocer la percepción que poseen los trabajadores acerca del ambiente laboral al interior de la empresa. La medición se realizó entorno a ocho (8) variables: claridad organizacional, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, normas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y responsabilidad, de las cuales se encontró que las más afectadas son el trabajo en equipo y la comunicación arrojando un concepto de clima organizacional “regular” con puntuaciones de 2,53 y 2,76 respectivamente.

El puntaje obtenido en la variable “trabajo en equipo” se debe principalmente a que no se tiene muy en cuenta la opinión de los demás, es escasa la colaboración mutua y el trabajador se preocupa más por su reconocimiento individual y la complacencia con el jefe que por el reconocimiento grupal.

Indiscutiblemente, la comunicación es una variable que resulta crítica para las operaciones de la empresa, para la ejecución de las actividades encomendadas y el desarrollo de las relaciones interpersonales; por tal razón, cualquier distorsión que se pueda presentar en sus canales o medios a la hora de transmitir la información es significativa; de este modo, cuando se transmita es necesario confirmar que la fuente de la cual proviene sea confiable, que el momento de transmitirla sea oportuno y que su receptor sea el indicado. La comunicación es el vehículo mediante el cual logramos lo que nos proponemos de los demás y es, junto con el criterio, el atributo más importante de un líder. Mediante el criterio tomamos decisiones y mediante la comunicación compartimos, consultamos, persuadimos, controlamos, delegamos, estimulamos y corregimos. De nuestra comunicación depende, entonces, que lo que decidimos se lleve a efecto.

La menor puntuación obtenida en el estudio de clima organizacional, la presentó la variable claridad organizacional arrojando un concepto de clima organizacional “muy bueno” con una puntuación de 1,67. La mayoría del personal de la empresa identifica la importancia de las relaciones de dirección estratégica, sin embargo hay una significativa manifestación de falta de claridad en las relaciones de responsabilidad, autoridad y comunicación que refleja la estructura orgánica. La hipótesis presentada respecto a este aspecto, es el favoritismo por parte de los directivos hacia algunos de los empleados, inmiscuyéndose en situaciones que no les conciernen.

El departamento de Talento Humano y la Gerencia General, son conscientes de la situación que se presenta en la empresa, que aunque no es del todo desfavorable, se tiene que trabajar duro en los aspectos negativos presentados ya que si no se les hace frente a tiempo, pueden contribuir a deteriorar más el ambiente laboral de la empresa.

Se deja claro que el estudio de clima organizacional realizado, es un primer paso en el avance hacia el mejoramiento de las operaciones de la empresa y la base para futuros

estudios sobre clima organizacional, teniendo en cuenta el índice propuesto para medir el mejoramiento de las variables que conforman el estudio.

- Con la implementación del plan de carrera basado en competencias, el funcionario se siente motivado y se preocupa por capacitarse y desempeñarse efectivamente en sus labores, aportando su mayor esfuerzo en aras de lograr avanzar jerárquicamente en la empresa.
  
- La actualización de la información del personal que labora en COOMULDESA LTDA por medio de la herramienta informática Microsoft Access, le permite al departamento de Talento Humano y la Gerencia General, mantener una base de datos de empleados de la cual pueda disponer cuando sea necesario, contando con información actualizada y fácil de obtener.

**CAPITULO XIII. TABLA DE LOGROS**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ALCANZADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y analizar los procesos y procedimientos que forman parte de la gestión del Talento Humano que se viene aplicando en COOMULDESA LTDA, determinando la efectividad de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA “COOMULDESA LTDA”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner en marcha la estandarización del Sistema de Gestión del Talento Humano, describiendo y documentando todos los procesos que lo conforman, de tal manera que se incentive en la Cooperativa, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de las personas y el logro de los objetivos individuales y organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo III. METODOLOGÍA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular y poner en práctica la utilización de índices, de tal forma que se permita medir la rotación de personal y el ausentismo que se presenta en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo VII. ETAPA DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO, numeral 3 (Rotación de personal) y numeral 4 (Ausentismo)</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ALCANZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar el manual de funciones y responsabilidades de los diferentes cargos que conforman la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo VIII. ETAPA DE APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, numeral 1 (Rediseño del manual de funciones y estructura orgánica de COOMULDESA LTDA)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar instrumentos de medición y análisis del clima organizacional al interior de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo IX. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, numeral 1.1.2.1 (Estudio del clima organizacional en COOMULDESA LTDA) y numeral 1.1.2.2 (Incentivos no financieros)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un programa de motivación del personal, de tal forma que mediante la implementación del mismo se logre elevar la moral de la fuerza laboral, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer y complementar el programa de Salud Ocupacional que se viene desarrollando en COOMULDESA LTDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo IX. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, numeral 4 (Salud Ocupacional)</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ALCANZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y proponer la implementación de un programa de evaluación de desempeño de personal, que logre determinar niveles realistas de desempeño y así poder mantener personal calificado para realizar las funciones encomendadas en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo VIII. ETAPA DE APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, numeral 2 (Evaluación de desempeño)</li> </ul>

## CAPITULO XIV. RECOMENDACIONES

- El mayor reto de toda empresa debe ser generar cambios hacia el reconocimiento de su capital humano, quien es el fin y no el medio del buen desempeño de la organización.
- Es la gerencia del Talento Humano la base para el crecimiento de los individuos que conforman la empresa. Las tácticas y estrategias que implemente la gerencia en torno a esa construcción y crecimiento, involucra a las personas como elementos acumuladores y desarrolladores de conocimiento y talento para los fines propuestos. Su comportamiento ético revestido de liderazgo, poder y autoridad, dará a la gerencia la capacidad y autonomía para alcanzar los resultados y el propósito deseado. Valorando el Talento Humano, la gerencia potencializará todos los recursos que están a la mano para cumplir la razón de su gestión.
- Se debe brindar al empleado autonomía sobre su labor y en la toma de decisiones, haciéndolo sentir conocedor de la misma y responsable de las funciones que tiene a su cargo, permitiéndole utilizar su creatividad, innovación e iniciativa, además de ser incentivado a la realización de la buena labor, reconociendo su buen desempeño.
- En busca de la excelencia, en COOMULDESA LTDA es fundamental fomentar el trabajo en equipo, de esta manera se favorece la cooperación y comprensión, al aceptar responsabilidades que contribuyen a que cada miembro reconozca sus fortalezas y debilidades; en el trabajo en equipo, la delegación de funciones crea confianza entre sí, se aprende a conocer y aceptar el punto de vista de los demás.

Trabajar en equipo requiere conocimiento específico en el campo de la comunicación, interrelación para la cooperación, participación del personal, identificación de los problemas de un equipo de trabajo, enfoques de autocontrol, etc. Se debe brindar

entrenamiento de manera que involucre a todos los niveles, desde la gerencia superior hasta el personal del nivel inferior, y debe incluir, para los cargos correspondientes, disciplinas de administración y liderazgo, guía del equipo, dirección y control de reuniones

- Con el fin de eliminar roces y asperezas que continuamente se presentan entre los empleados dentro de la empresa, es conveniente realizar sensibilizaciones y capacitaciones sobre relaciones interpersonales. Este tipo de actividades ayuda a los participantes a identificar las áreas en las cuales se hace necesario mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales, permiten comprender los factores que explican el comportamiento de las personas, al interior de la empresa y grupos humanos en general. Lo anterior propicia la mejora en la efectividad grupal e individual, canalizando las energías hacia espacios de mayor creatividad y automovación.

El fomento a las relaciones interpersonales es un aspecto complementario a los planes de capacitación, en la medida en que en estos se debe reseñar la programación, el contenido y alcance de las actividades de sensibilización. En este sentido, se sugiere que la ejecución de talleres de relaciones interpersonales sea efectivo a partir del mes de octubre de 2006.

- Es conveniente realizar más adelante un diagnóstico adecuado, enfocándolo a necesidades de capacitación en cada uno de los departamentos y en las diferentes áreas, a fin de conseguir la alineación del personal con los objetivos a largo plazo de la empresa. El jefe de Talento Humano en coordinación con la Gerencia General, debe establecer planes de capacitación orientados a mejorar las competencias del personal, tomando como elementos de entrada la evaluación de desempeño, los resultados obtenidos del estudio del clima organizacional, el análisis de competencias y las actividades de revisión realizadas por el jefe de Talento Humano.

Tanto la capacitación como el desarrollo del Talento Humano son factores

determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y crecimiento personal profesional en los empleados y ejecutivos, permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad. El más importante capital con que cuenta una empresa es el capital humano, la capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

- Se recomienda impulsar y continuar con el comité paritario de salud ocupacional, favoreciendo así el crecimiento de la organización en la previsión, promoción y prevención de los riesgos profesionales a los cuales está expuesto el personal de la empresa.
- Implementar un sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional. Aunque esto no exime a la Cooperativa de riesgos y accidentes, si le permite a la empresa llevar un proceso organizado para la planeación y ejecución de medidas conducentes al mejoramiento de las condiciones de trabajo y bienestar de los trabajadores, mediante el control de los diferentes riesgos.

Se debe involucrar activamente al personal ejecutivo, operativo y en general toda la población trabajadora, para el adecuado desarrollo del programa de salud ocupacional; de esta forma se busca que cada uno asuma su responsabilidad en el cuidado de la salud y la seguridad.

- Teniendo en cuenta el rediseño realizado del manual de funciones y la estructura orgánica de la empresa por motivo de la implementación de la nueva plataforma tecnológica en la empresa, y tomando como referencia la reciente ejecución de la misma, se recomienda realizar más adelante análisis y descripción de cargos con el fin de obtener información y reflejar el contenido de los mismos, así como sus responsabilidades y deberes.

- La Gerencia General en coordinación con el jefe de Talento Humano, necesita concentrarse en el fortalecimiento e impulso de planes de carrera que abarquen y comprendan fertilización entre las diferentes áreas, procurando retener el Talento Humano dentro de la organización y aumentar la motivación del personal.
- Es importante, tanto para la empresa como para el trabajador, el reconocer la necesidad de continuar con capacitaciones en todos los temas implementados; esto enriquecerá el quehacer personal y laboral de todos los miembros de la empresa.


## BIBLIOGRAFÍA

- ☞ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México. Quinta edición. 2000.
- ☞ Código Sustantivo del Trabajo.
- ☞ COOMULDESA LTDA. Estatutos y Reglamentos.
- ☞ MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. McGraw Hill. Bogotá 1994.
- ☞ MASLOW H. Abraham. Motivación y personalidad. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid. 1991
- ☞ GUELLERMAN, Saul W. Motivación y productividad. Editorial Diana S.A. México.
- ☞ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Competencias laborales [online]. Disponible desde internet. <http://www.sena.edu.co>

## INTERNET

- ☞ <http://www.gestiopolis.com>
- ☞ <http://www.monografias.com>
- ☞ <http://www.degerencia.com>
- ☞ <http://www.google.com>
- ☞ <http://www.uis.edu.co>

## ANEXO 1: SOLICITUD DE PERSONAL

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>	<b>TH - 001</b>
	<b>SOLICITUD DE PERSONAL</b>	

De: _____	<table border="1"><tr><th colspan="3">Fecha Emisión</th></tr><tr><td>D _____</td><td>M _____</td><td>A _____</td></tr></table>	Fecha Emisión			D _____	M _____	A _____
Fecha Emisión							
D _____	M _____	A _____					
Para: Departamento de Talento Humano							

**SOLICITUD DE NUEVO PERSONAL**

**DATOS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO**

Denominación del Cargo  
\_\_\_\_\_

Departamento  
\_\_\_\_\_

Responsable  
\_\_\_\_\_

Funciones generales del puesto  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Justificación de la Solicitud  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Anexa Candidatos      SI \_\_\_\_\_      NO \_\_\_\_\_

Observaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Solicitante**

## ANEXO 2: PRUEBA DE CONOCIMIENTO

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Lea detenidamente la pregunta y marque con una (x) la letra correspondiente a la respuesta:**

**1. Las razones que miden la capacidad para saldar obligaciones a corto plazo son:**

- ( ) a. Las razones de liquidez
- ( ) b. Las razones de cobertura
- ( ) c. Las razones de endeudamiento

**2. Las partidas de ingresos, costos y gastos se encuentran en:**

- ( ) a. El balance general
- ( ) b. El estado de resultados
- ( ) c. El estado de cambios en el patrimonio

**3. Una forma de ecuación contable es:**

- ( ) a.  $\text{Capital} = \text{Pasivo} - \text{Activo}$
- ( ) b.  $\text{Activo} = \text{Pasivo (Interno + Externo)}$
- ( ) c.  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$

**4. Las cuentas que nacen y aumentan por el haber son cuentas:**

- ( ) a. Activo y egreso
- ( ) b. Ingreso y activo
- ( ) c. Pasivo e ingreso

**5. Las razones financieras se agrupan en cuatro tipos:**

- ( ) a. De liquidez, de deuda, de largo plazo, de rentabilidad
- ( ) b. De corto plazo, de deuda, de largo plazo, de rentabilidad
- ( ) c. De liquidez, de deuda, de rentabilidad, de cobertura

**6. Las razones financieras se derivan usualmente de:**

- ( ) a. El balance general y el valor en libros
- ( ) b. El estado de resultados y el valor en libros
- ( ) c. El balance general y el estado de resultados

**7. Las pérdidas de una empresa en un período contable se reflejan en el balance general :**

- ( ) a. Mediante una disminución del pasivo total
- ( ) b. Mediante una disminución del patrimonio
- ( ) c. Mediante una disminución del activo total

**8. Las razones de liquidez se forman con cuentas del:**

- ( ) a. Activo total y pasivo total
- ( ) b. Activo corriente y el estado de resultados
- ( ) c. Activo corriente y el pasivo total

**EJERCICIO DE APLICACIÓN**

9. Realice la liquidación del siguiente crédito: Un Asociado de COOMULDESA adquirió un crédito el 30 de septiembre del 2005 por \$3.000.000.00, pagados en cuatro cuotas trimestrales vencidas a una tasa de interés del 7% efectivo trimestralmente.

### ANEXO 3: MODELO DE ENTREVISTA

Se presenta a continuación un modelo de entrevista basado en una serie de interrogaciones, con el fin de proporcionarle una guía al entrevistador. No es necesario efectuar todas las preguntas que se muestran, si no realizar las que se adapten a la situación y al ambiente que se presente en el momento de realizar la entrevista.

#### ☞ INTRODUCCIÓN

La entrevista se iniciará con una etapa de concordancia, de simpatía, una etapa dedicada a romper el hielo. En ella el entrevistador intentará crear un ambiente de aceptación recíproca entre él y el entrevistado. Este acercamiento inicial se realiza a través de actitudes, mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. En esta fase se presentará un diálogo con preguntas tales como:

Buenas días (tardes) ¿cómo está?

Siéntese por favor.

¿De dónde es?

¿Con quien vive?

¿Por qué decidió salir del domicilio de sus padres?

¿A qué se dedican sus padres?

¿Tiene hermanos?

¿A qué se dedican?

¿Tiene pareja?

¿Tiene hijos?

Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Cuáles son sus aficiones favoritas?

Bien... hasta aquí hemos hecho una preselección a través de su hoja de vida, ahora queremos conocerlo personalmente.

Se realiza la confirmación de datos personales.

## EDUCACIÓN

Luego vendrá una etapa en la cual se indague sobre el estudio y características del entrevistado, tratando de extraer la mayor información relacionada con las competencias desarrolladas y aplicadas a través de los estudios. En esta fase se presentará un diálogo con preguntas tales como:

¿Quién le influyó más a la hora de elegir la carrera que realizó?

¿Por qué abandonó sus estudios?

¿Qué asignaturas le gustaban más, menos...?

¿Se siente orgulloso(a) de su rendimiento en los estudios?

¿Cuál cree que puede ser la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida laboral?

En caso de ser un candidato el cual tiene un período de tiempo relativamente corto de haber terminado sus estudios, ¿Podría contarme brevemente como le ha ido desde el momento de su graduación hasta hoy?

Hábleme de su formación complementaria. (Cursos, seminarios) y qué lo ha impulsado a ello.

¿Tiene cumplido el servicio militar?

## EXPERIENCIA DE TRABAJO

Seguidamente vendrá una etapa en la cual se indagará sobre la experiencia laboral del entrevistado, su comportamiento en el trabajo, sus méritos, se podrá preguntar:

Hábleme de sus experiencias profesionales

¿Cuál de sus trabajos previos le gusto más?

¿Qué realizaciones importantes ha tenido a través de su trayectoria laboral?

¿Qué dificultades ha tenido en su(s) trabajo(s)?

¿Cuál fue su proyecto o solución más creativa?

¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?

¿Por qué dejó el último empleo?

¿Qué valora más en el trabajo?

¿Con qué clase de persona le gustaría trabajar?

En su trabajo ¿qué prefiere, actividades que pueda realizar sólo o en equipo?

¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante?

Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?

¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, a viajar con frecuencia?

¿Tiene alguna preferencia geográfica? ¿Por qué?

¿Qué cree que se necesita para ascender en una empresa?

## ☞ **AUTOEVALUACIÓN**

Posteriormente se indagará acerca de la personalidad del entrevistado. Se realizarán preguntas como:

¿Cómo se ve usted mismo(a)?

¿Cuál es su objetivo profesional?

¿Cómo piensa conseguirlo?

¿Cuál cree que es su punto fuerte/débil de su personalidad o carácter?

¿Cuáles son sus defectos?

¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?

¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

Luego se realizarán preguntas a cerca de las condiciones personales y una pregunta muy importante, la cual se refiere a las aspiraciones salariales del entrevistado.

¿Tiene personas a cargo? ¿Cuántas?

¿Tiene alguna ocupación complementaria? ¿Retribuida o no?

¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión de trabajar en esta empresa?

¿Cuáles son sus aspiraciones económicas?


#### **CIERRE**

Finalmente se proporcionará al entrevistado información general sobre la empresa, información referente a la relación laboral entre COOMULDESA LTDA y el empleado, sus beneficios, prestaciones, políticas, etc.; y una descripción general sobre las funciones a realizar en la empresa para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse el entrevistado.


## ANEXO 4: FICHA PROFESIOGRÁFICA


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>	<b>TH - 002</b>	
<b>FICHA PROFESIOGRAFICA</b>			
<b>DATOS DEL PUESTO</b>			
Cargo: _____			
Sección : _____			
Responsable: _____			
Funciones Generales			
_____			
_____			
Funciones Específicas			
_____			
_____			
_____			
Ambiente de trabajo _____			
Riesgos del cargo _____			
Horario	Lugar de trabajo	Retribución	
_____	_____	\$ _____	
<b>REQUISITOS DEL CANDIDATO</b>			
<b>Competencia Técnica</b>			
Estudios exigidos	_____		
Experiencia laboral	_____		
Especialidad	_____		
<b>Competencia Física</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Esfuerzo físico	_____	_____	_____
Esfuerzo mental	_____	_____	_____
<b>Competencias Conductuales</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Confidencialidad	_____	_____	_____
Relaciones con el público	_____	_____	_____
Sentido de la urgencia	_____	_____	_____
Aprendizaje rápido	_____	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____	_____

## ANEXO 5: LISTA DE VERIFICACIÓN POST- ENTREVISTA


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>	<b>TH - 003</b>
<b>LISTA DE VERIFICACION POST - ENTREVISTA</b>		
<b>INFORMACIÓN SOCIODEMOGRAFICA</b>		
Nombre del candidato: _____ Edad: _____ Estado civil: _____ Cédula de ciudadanía: _____ Dirección: _____ Teléfonos: _____ Nombre del entrevistador: _____		
<b>HISTORIA LABORAL</b>		
¿Presenta estabilidad laboral?    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Existen ascensos laborales significativos en su trayectoria laboral?    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Existen vacíos laborales?                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Los motivos del retiro son válidos para cambiar de empleo?                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿En general su trayectoria laboral genera confianza?                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
<b>SUS EXPECTATIVAS LABORALES A MEDIANO Y LARGO PLAZO SON:</b>		
Claras y precisas <input type="checkbox"/> Carece de ellas <input type="checkbox"/> Duda y escepticismo <input type="checkbox"/> Confianza y seguridad <input type="checkbox"/> Confusas <input type="checkbox"/>		
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>		
Excelente <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> <b>MODALES</b> Excelente <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/>		
PRESENTA DISPONIBILIDAD PARA HACER TURNOS Y/O TRABAJAR TIEMPO ADICIONAL SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿ADELANTA PROCESO DE SELECCIÓN EN OTRAS EMPRESAS?                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
<b>SU EXPRESIÓN VERBAL DENOTA:</b>		
Firmeza y seguridad <input type="checkbox"/> Confusión e imprecisión <input type="checkbox"/> Claridad y precisión <input type="checkbox"/> Lentitud y dificultad <input type="checkbox"/>		
<b>EN LA RELACIÓN INTERPERSONAL SE MUESTRA:</b>		
Comunicativo(a) y abierto(a) <input type="checkbox"/> Retraído(a) y tímido (a) <input type="checkbox"/> Respetuoso(a) <input type="checkbox"/> Conflictivo(a) <input type="checkbox"/>		
<b>HISTORIA FAMILIAR:</b>		
Ocupación del padre _____ Ocupación de la madre _____ Ocupación del conyugue _____ Número de hijos _____                      Número de hermanos _____		
<b>SITUACIÓN SOCIO ECONÓMICA:</b> Vivienda propia <input type="checkbox"/> Vivienda alquilada <input type="checkbox"/>		
Aspiración salarial: _____		
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____ _____		
<b>CONCEPTO:</b> Altamente opcionado <input type="checkbox"/> Opcionado con reserva <input type="checkbox"/> Descartado <input type="checkbox"/>		

## ANEXO 6: FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>			<b>TH - 004</b>	
	<b>VERIFICACION REFERENCIAS LABORALES</b>				
<b>ENTIDAD</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VOLVERIA A CONTRATAR</b>		
			<b>SI</b>	<b>NO</b>	


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>		<b>TH - 004</b>	
	<b>VERIFICACION REFERENCIAS LABORALES</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>CONCEPTO</b>		

## ANEXO 7: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>	<b>TH - 005</b>
<b>RESULTADOS EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE</b>		

FACTORES	BASE (%)	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE PARCIAL	OBSERVACION
Presentación Personal	10%			
Habilidad de Expresión	5%			
Confianza en sí mismo	5%			
Nivel de Educación	20%			
Experiencia Laboral	35%			
Prueba de conocimiento	25%			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				

**ANEXO 8: PLANILLA DE ENTRADA Y SALIDA DE PERSONAL**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA"</b>	<b>TH - 006</b>
	<b>Planilla de entrada y salida de personal</b>	

<b>NOMBRE:</b> _____					
<b>MES:</b> Abril del 2006					
<b>DIA</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA DE LLEGADA (a.m)</b>	<b>HORA DE SALIDA (a.m)</b>	<b>HORA DE LLEGADA (p.m)</b>	<b>HORA DE SALIDA (p.m)</b>
Lunes	3/4/2006				
Martes	4/4/2006				
Miércoles	5/4/2006				
Jueves	6/4/2006				
Viernes	7/4/2006				
Lunes	10/4/2006				
Martes	11/4/2006				
Miércoles	12/4/2006				
<b>Jueves</b>	<b>13/4/2006</b>				
<b>Viernes</b>	<b>14/4/2006</b>				
Lunes	17/4/2006				
Martes	18/4/2006				
Miércoles	19/4/2006				
Jueves	20/4/2006				
Viernes	21/4/2006				
Lunes	24/4/2006				
Martes	25/4/2006				
Miércoles	26/4/2006				
Jueves	27/4/2006				
Viernes	28/4/2006				

ANEXO 9: MANUAL DE INDUCCIÓN PARA NUEVO EMPLEADO DE  
COOMULDESA LTDA

# MANUAL DE INDUCCIÓN PARA NUEVO EMPLEADO DE COOMULDESA

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

Con el deseo de ubicar y brindarle un mayor conocimiento de las normas, servicios y facilidades que ofrece COOMULDESA LTDA, se ha dispuesto este instructivo que será un valioso apoyo para su integración al trabajo; aquí encontrará las pautas necesarias para que su permanencia en la empresa sea la mejor y para que el respeto, el compañerismo y la lealtad sean siempre guía en el desempeño de su labor.

Conviene para su bien y el de la institución, que exista claridad sobre sus deberes, derechos y beneficios como empleado. Cualquier punto que requiera explicación, consúltelo con su jefe inmediato.

## **BIENVENIDA**

Sea esta la oportunidad de brindarle una cordial bienvenida a nuestra familia COOMULDESA LTDA, de la cual usted es un nuevo integrante a partir de este momento.

Considerará, al igual que nosotros, que con su valiosa colaboración lograremos brindar a nuestros asociados y comunidad en general, servicios de alta calidad y excelente atención, satisfaciéndoles sus necesidades.

Esperamos sencillamente que usted forme parte activa de este gran equipo y que su labor en esta empresa le ofrezca la oportunidad de enriquecer su formación personal, mejorar su nivel y calidad de vida, así como el de su familia.

## **NUESTRA HISTORIA**

Entre las décadas de los 50 y 60, se originó en la diócesis de Socorro y San Gil un movimiento de asociación gremial promovido por la acción pastoral de la iglesia, obteniendo como resultado la creación del primer sindicato de agricultores Galaneros, con el objeto de liberarse de los especuladores y usureros que compraban el tabaco y demás productos agrícolas a precios amañados en beneficio personal. Dentro de las

acciones específicas del famoso Sindicato, se creó una tienda de víveres que infortunadamente no duró mucho tiempo debido a la falta de capital de trabajo y el apoyo necesario de parte de sus afiliados, promovidos y asesorados por el párroco de ese entonces, José Antonio Bustamante (q.e.p.d.) y el Padre José de Jesús Pimiento, hoy obispo encargado de la diócesis de Socorro y San Gil, según palabras textuales del asociado Antonio Vicente Carreño, afiliado al fracasado sindicato y empleado de la tienda de víveres de consumo.

Ahora bien, como todo tiene su comienzo y la esperanza vence lo que la dicha no alcanza, después de adelantar algunos estudios especializados en Cooperativismo, en Europa el reverendo padre Marco Fidel Reyes Afanador (q.e.p.d.) en su condición de director del secretariado de la Acción Católica de la Diócesis de Socorro y San Gil, en su momento, llegó a Galán convencido de las extraordinarias bondades del sistema cooperativo, consagrado y apasionado de tiempo completo a esta labor, encontrando algún terreno abonado como consecuencia del fallido intento del desaparecido sindicato, que sirvió como antesala para concientizar y promover la creación de lo que se llamó por primera vez Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, que hoy con orgullo y satisfacción se denomina Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Solidario de Colombia “COOMULDESA LTDA”, después de más de cinco reformas estatutarias que han modificado de manera dinámica su razón social de acuerdo con las necesidades, acordes con las disposiciones gubernamentales.

Como toda obra importante y valiosa en el pasado, en el presente y el futuro, antes del momento de la verdad que dio origen a la fundación de COOMULDESA LTDA, de manera preliminar se realizaron diversas reuniones, conferencias, talleres, seminarios de concientización, difusión de la idea y capacitación sobre las bondades de la filosofía y la práctica del Cooperativismo como instrumento de un cambio social, equidad, solidaridad, justicia y bienestar para todos, cuyo promotor y cabeza visible de esta gran labor, se atribuye a quien en vida cariñosamente se llamó el padre marfil, con el apoyo y colaboración de los párrocos de esa época, particularmente los sacerdotes Bustamante y Pimiento.

En estas especiales circunstancias, después de un proceso significativo de orden promocional, se llevó a feliz término el sueño Marfiliano y Galanero, cuya obra quedó plasmada en la fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, hoy COOMULDESA LTDA, el día 29 de junio de 1962, con 34 asociados que firmaron el

acta de constitución, quienes a su vez lograron reunir un capital inicial de quinientos diez pesos (\$510.00) y fue reconocida por el Gobierno Nacional, según personería Jurídica N° 00238 de Febrero 11 de 1963, cuyos archivos reposan en la Notaría Única del Municipio de Galán con el nombramiento del primer Consejo de Administración provisional integrado por León Gamarra en su condición de primer gerente, José del Carmen Marques como suplente, Pedro Plata Morales como auditor, con la suplencia de Luciano Díaz y en la Tesorería fue nombrada Carlina Meneses con la suplencia de Rafael Afanador Ardila.

La historia nos cuenta que durante varios años, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Galán LTDA, hoy COOMULDESA LTDA, inició operaciones, en el despacho parroquial con una mesa y una silla prestada y con la buena voluntad de la secretaría del despacho y personas que de manera gratuita estaban en condiciones de prestar el servicio al pequeño grupo de asociados vinculados a la entidad, con todas las limitaciones que representaba su comienzo.

No obstante, sus antiguos pioneros y actuales protagonistas han logrado situarla entre una de las mejores entidades de su género en el país. Su sólida imagen, su solvencia económica y su respeto por la filosofía y principios Cooperativos la identifican como valuarte del cooperativismo regional Santandereano. Su eficacia en la prestación de los servicios de AHORRO Y CRÉDITO a las clases menos favorecidas, en las provincias COMUNERA, GUANENTINA, y de SOTO la caracterizan como una de las pocas cooperativas que han permanecido fieles al pensamiento solidario, manteniendo sus objetivos y ante todo su progresivo y planificado crecimiento.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- ~ Preservar la misión de COOMULDESA LTDA en el marco de la solidaridad y la cooperación en función de su objeto social.
- ~ Anteponer la responsabilidad personal y social en desarrollo de todas las actividades de la entidad.
- ~ Mantener la filosofía del servicio como soporte fundamental en la satisfacción de los asociados.

- ~ Promover la participación democrática y equitativa de todos los estamentos en el desarrollo integral de la organización.
- ~ Luchar por la justicia y promover los derechos de los asociados pobres y marginados de su entorno.
- ~ Velar por el comportamiento ético en los principios de la moralidad, humanidad, igualdad, honestidad, justicia y paz para todos.

## **RUMBO CORPORATIVO**

### **☞ VISIÓN**

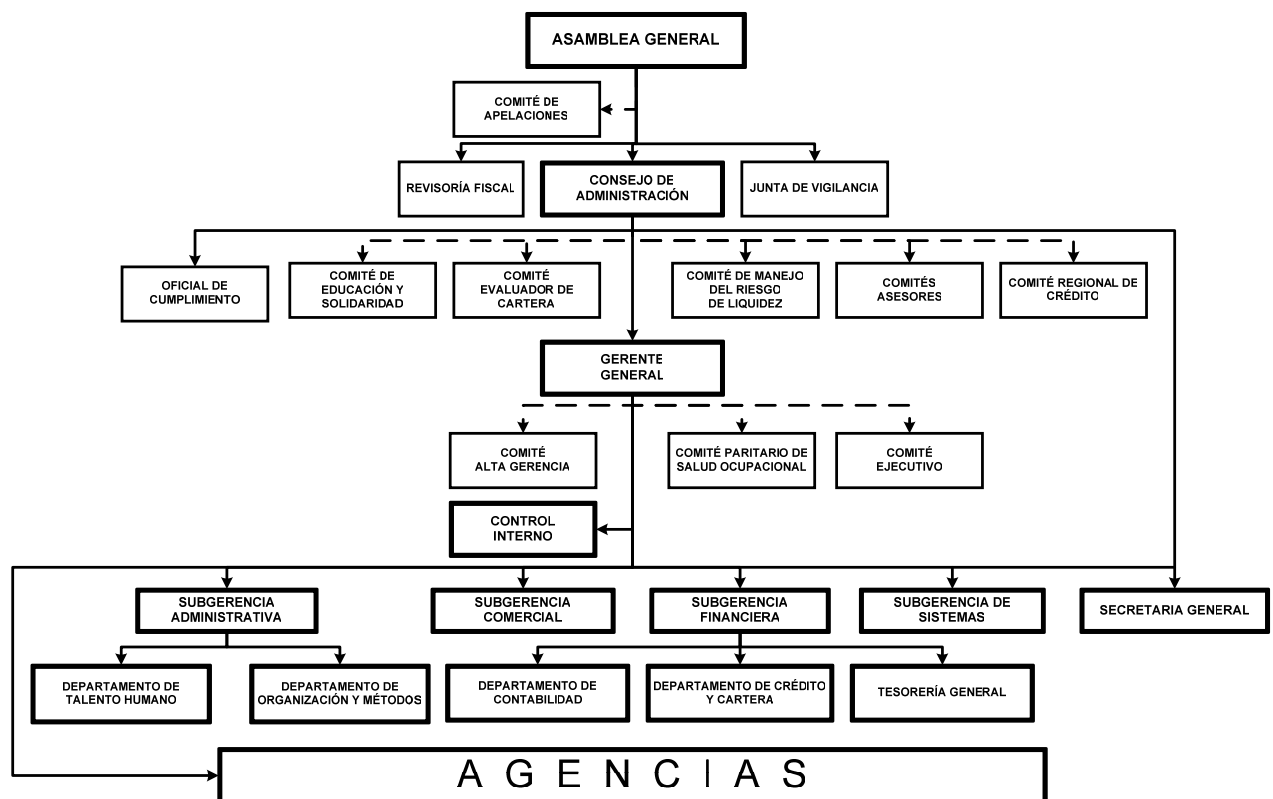
Nuestra experiencia unida a su confianza, nos ubica como la Cooperativa líder de la región, con el mejor balance social.

### **☞ MISIÓN**

Movilizamos el ahorro, para atender sus necesidades de crédito, en procura del mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo integral de nuestra región.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con el fin de que usted pueda conocer la estructura organizacional de nuestra empresa, le presentamos a continuación el organigrama general, que le permitirá observar las dependencias y cargos que existen actualmente.



## EL CONTRATO DE TRABAJO

Una vez cumplidos los requisitos exigidos por la empresa, podrá firmar su contrato de trabajo el cual se encuentra regido por las normas legales establecidas por el Ministerio de Trabajo y las cláusulas que la empresa considera son necesarias para el buen desarrollo de su labor.

Usted tendrá las prestaciones sociales que exige la Ley tales como Afiliación a Salud, Pensiones, Fondo de Cesantías, Administradora de Riesgos Profesionales, Caja de Compensación Familiar. Adicionalmente, si por su desempeño y rendimiento en el cargo, a futuro se le contrata por término indefinido, comenzará a gozar de los diferentes auxilios extralegales que concede COOMULDESA LTDA a sus funcionarios.

Pasará por un período de prueba no mayor a dos (2) meses. Durante éste período se evaluará el grado de adaptación de la persona y rendimiento en el puesto, además del interés mostrado. Una vez terminado este período, se confirmará su estadía en la empresa, dependiendo del concepto dado por su jefe inmediato ante el Gerente General.

## HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo para el desarrollo de las labores de la Cooperativa, se cumplirá durante los siguientes días así:

- ~ Días laborales Dirección General: Lunes a viernes
- ~ Días laborales Agencias de Socorro, San Gil, Bucaramanga, Charalá y Monquirá: Lunes a viernes
- ~ Días laborales Agencias de Curití, Ocamonte, Simacota, Galán, Oiba, Contratación, Aratoca, Chima y Hato: Domingo a jueves.

### ☞ **Horario de trabajo para oficinas que laboran de lunes a viernes:**

En la Mañana	8:00 a.m. - 12:00 m.
En la tarde	2:00 p.m. - 6:00 p.m.

### ☞ **Horario de trabajo para oficinas que laboran de domingo a jueves:**

#### LUNES A JUEVES

En la Mañana	8:00 a.m. - 12:00 m.
En la tarde	2:00 p.m. - 6:00 p.m.

#### DOMINGO

7:30 a.m. - 1:00 p.m.

En todo caso la jornada laboral, no podrá exceder de ocho (8) horas, pero podrá aumentarse hasta diez (10) cuando se piense compensar algún día de la semana laboral. En total la jornada máxima no podrá excederse de cuarenta y ocho (48) horas semanales, a menos que se trate de alguna excepción de la ley.

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

La empresa cuenta con un Reglamento Interno, el cual se encuentra publicado en las áreas de trabajo, a fin de que usted lo lea y comente sus inquietudes sobre el mismo; recuerde que cuando firma su contrato laboral, se compromete a cumplir con todas las normas establecidas por la empresa, el no cumplimiento conducirá a la respectiva sanción estipulada en dicho Reglamento. Usted podrá disponer del Reglamento de trabajo en el momento que lo desee.

## **LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Es política de la empresa realizar evaluaciones periódicas que permitan conocer el desempeño de sus trabajadores y su presentación personal, a fin de llevar un control que permita mejorar día a día la organización. Con estas evaluaciones no se busca el despido del personal que labora, sino por el contrario, lograr un mayor y mejor rendimiento de sus funcionarios, corrigiendo los errores cometidos y permitiéndole de esta forma continuar como parte de la familia de COOMULDESA LTDA.

## **ALGUNOS ASPECTOS PARA TENER EN CUENTA**

### **☞ APARIENCIA PERSONAL**

La apariencia física es un aspecto muy importante en nuestra empresa, mantenga su uniforme (si dado su cargo debe utilizarlo) en buen estado, si no utiliza uniforme, deberá vestirse de acuerdo al sitio donde se encuentra laborando, bajo ninguna circunstancia podrá traer a la oficina pantalones jeans ni tenis en horario normal, excepto que sea una actividad programada con ese tipo de atuendo. Recuerde que trabaja en una empresa que se basa en la atención al cliente y la imagen personal es muy importante para ello.

## **☞ RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES**

Intente al máximo mantener una excelente relación con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, recuerde que todos formamos una sola familia y que el éxito organizacional es el resultado de un buen entendimiento y respeto que permita un óptimo trabajo en equipo.

Sus relaciones de trabajo deben ser las mejores, esto contribuye a mantener un excelente clima laboral en la organización. Todos somos poseedores de una dignidad por lo que debemos ser tratados como personas y ser comprendidos como tales.

Si tiene esto presente en las relaciones con sus jefes y compañeros, contribuirá a que en su trabajo reine la amistad, el respeto y exista un buen entendimiento.

Es necesario evitar malos hábitos como usar un tono áspero de voz, hablar mal de los compañeros, involucrarse en chismes o comentarios de pasillo, reír bulliciosamente, hacer bromas pesadas y de mal gusto, hablar en voz demasiado alta, entre otros.

## **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, por ello escuchamos siempre sus sugerencias e inquietudes. Lo invitamos a que recurra al organigrama y utilice correctamente los canales de comunicación con los que usted cuenta; por favor siga siempre el conducto regular.

## **LOS CAMBIOS DE DIRECCIÓN Y TELÉFONO**

Si usted cambia de dirección o teléfono, debe comunicarlo inmediatamente, para poder tener actualizada su hoja de vida.

## **NUESTRA SEGURIDAD INDUSTRIAL**

En COOMULDESA LTDA contamos con un programa de Salud Ocupacional el cual contiene un reglamento de Higiene y Seguridad Industrial regido por las normas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual usted podrá conocer en el momento que lo desee.

Además se cuenta con un comité paritario de Salud Ocupacional, conformado por funcionarios de la empresa.

## **MEDIDAS DE DISCIPLINA Y SEGURIDAD**

Aquí se recuerdan medidas de disciplina importantes, que es necesario cumplir para mantener así un ambiente de seguridad y orden.

**Se establecen como faltas leves las siguientes:**

1. Irrespeto a los superiores o a sus demás compañeros de trabajo.
2. Fomentar o auspiciar escándalos dentro de la empresa.
3. No utilizar el vestido de labor dado por COOMULDESA LTDA, y descuidar la correcta presentación personal en el lugar de trabajo.
4. Tratar al público en forma descortés o con despotismo.
5. Retirarse del turno antes de que se presente el funcionario que deba sucederlo en la labor, o antes de la hora indicada en la jornada de trabajo aplicada en COOMULDESA LTDA.
6. Ser descubierto como causante de problemas por chismes o rumores de pasillo que afecten la buena marcha de la empresa o de sus integrantes.
7. El reiterado y constante retardo en las horas de entrada a las labores, sin excusa suficiente por más de quince (15) minutos en cada caso.
8. La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

**Se establecen como faltas graves las siguientes:**

1. Sustraer de la oficina los útiles de trabajo, sin permiso de la entidad.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias alucinógenas o drogas enervantes.
3. Auspiciar con su falta de cuidado y responsabilidad, la realización de fraudes contra la entidad.
4. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no.
5. Faltar al trabajo sin justa causa o sin el permiso pertinente.
6. Entregar a la empresa informes, certificaciones o documentos falsos ya sea la perjudique o no pecuniariamente.
7. Realizar actos que falten a la moral y a las buenas costumbres dentro del lugar de trabajo.
8. Utilizar los implementos o herramientas suministradas por la entidad en asuntos distintos al trabajo contratado.
9. Abusar de la confianza depositada por la entidad con el único ánimo de buscar una satisfacción pecuniaria para sí o para cualquier persona.
10. Negarse a cumplir reiteradamente las disposiciones emanadas de la dirección general ya sea en forma intencionada o por negligencia.
11. La falta de asistencia al trabajo mayor de dos días, sin justa causa debidamente comprobada será considerada como abandono del cargo.

**SERVICIO AL CLIENTE**

El cliente es la razón de ser de COOMULDESA LTDA, de su satisfacción con los productos y servicios que prestamos, depende nuestro sostenimiento en el mercado, por tanto debemos trabajar para complacer a nuestros clientes sus deseos. Para ello será necesario:

- ~ En servicio cortés y competente
- ~ Un grado de calidad en nuestro trabajo superior cada día
- ~ Un contacto rápido con todos los clientes que tengan quejas, sin hacerles falsas promesas.

**No olvide:**

***“TRATE A SUS CLIENTES EN LA MISMA FORMA QUE LE GUSTARÍA SER TRATADO”***

### **IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Nuestra meta será siempre mantener un alto grado de satisfacción del empleado en su labor y para ello es básico mantener buenas relaciones humanas que se vean proyectadas no sólo en su labor, sino en su familia y en la sociedad en la que vive.

El trabajo en equipo en nuestra empresa, siempre ha sido y será básico para obtener excelentes productos, es por eso que usted debe ser parte activa de este equipo de trabajo que labora diariamente en COOMULDESA LTDA y recordar siempre que un grupo de empleados se transforma en equipo cuando comparte un objetivo o meta específico y opera como una unidad para lograrla.

#### **☞ POR QUE TRABAJAR EN EQUIPO**

***“La mayor parte del trabajo humano se lleva a cabo en equipo”***

Organizar el equipo adecuado, concentrarse en el trabajo y en el rendimiento, son los requisitos previos para la productividad.

☞ **RECUERDE**

*“Todo desarrollo es autodesarrollo porque nadie salvo el interesado puede iniciar y continuar la tarea de ser cada vez mejor, la fuerza que impulsa a una persona a desarrollarse es una fuerza interna y no externa”.*

Entonces la única forma que una persona haga algo es que quiera hacerlo, si usted quiere trabajar, hágalo, COOMULDESA LTDA le desea lo mejor.

**ÉXITOS EN SU LABOR**

Le desea

**COOMULDESA LTDA**

**BIENVENIDO A NUESTRA  
FAMILIA, YA ERES PARTE DE  
ELLA iiiii**

## ANEXO 10: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de Inducción, aplicado al personal que ingresa a COOMULDESA LTDA, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

### INSTRUCCIONES:

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
3. No deje preguntas en blanco.
4. El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Gracias por su colaboración.

#### ☞ **Material de apoyo**

a) Recibió material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción:

( \_\_\_ ) Sí

( \_\_\_ ) No

b) El material didáctico que recibió durante la inducción completó todos los renglones de su interés:

( \_\_\_ ) Sí

( \_\_\_ ) No

c) Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

( \_\_\_ ) Excelente

( \_\_\_ ) Regular

( \_\_\_ ) Bueno

( \_\_\_ ) Deficiente

#### ☞ **Desenvolvimiento del facilitador (director de oficina o responsable del área)**

a) El dominio del tema (información general acerca de la empresa y funciones operativas de los diferentes cargos) por parte del facilitador fue:

( \_\_\_ ) Excelente

( \_\_\_ ) Regular

( \_\_\_ ) Bueno

( \_\_\_ ) Deficiente

- b) Recibió la bienvenida de parte del director de oficina:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- c) El director de oficina le presentó a sus compañeros de trabajo:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- d) Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo a desempeñar:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- e) Recibió información de parte del director de oficina o supervisor inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- f) Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No

☞ **Contenido del programa**

- a) Se le suministró información general de la empresa en cuanto a historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- b) Se le dio la bienvenida al ingreso en COOMULDESA LTDA:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No
- c) Se le informó con relación a sus deberes y derechos:  
( \_\_\_ ) Sí  
( \_\_\_ ) No

d) Recibió material didáctico con información relativa a la empresa y sus beneficios:

( \_\_\_ ) Sí

( \_\_\_ ) No


☞ **Generales**

a) ¿Qué aspectos positivos le causó el programa?

b) ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?

c) ¿Qué sugerencias realiza con respecto al programa de inducción?

**ANEXO 11: INVENTARIO DE MATERIALES ENTREGADOS AL FUNCIONARIO**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b>	<b>TH - 007</b>																																	
<b>INVENTARIO DE MATERIALES</b>																																			
<p>Fecha: D _____ M _____ A _____</p> <p>A continuación se presenta una serie de elementos físicos, por favor, señale con una (X) los elementos que actualmente presenta el puesto de trabajo, y en el momento que se requiera, indique la cantidad y/o la referencia del mismo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Activos Menores</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Ventilador _____</td> <td style="width: 33%;">Estabilizador _____</td> <td style="width: 33%;">Bisturi _____</td> </tr> <tr> <td>Cocedora _____</td> <td>Perforadora _____</td> <td>Tijeras _____</td> </tr> <tr> <td>Saca ganchos _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuadros _____</td> <td>Cantidad _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sellos _____</td> <td>Cantidad _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reglas _____</td> <td>Cantidad _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lapicero de tinta invisible _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipo de sellos (soporte y portasellos) _____</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Espacio para registrar cada uno de los sellos que se encuentran en el puesto de trabajo</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 33%; height: 100px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>			Ventilador _____	Estabilizador _____	Bisturi _____	Cocedora _____	Perforadora _____	Tijeras _____	Saca ganchos _____			Cuadros _____	Cantidad _____		Sellos _____	Cantidad _____		Reglas _____	Cantidad _____		Lapicero de tinta invisible _____			Equipo de sellos (soporte y portasellos) _____											
Ventilador _____	Estabilizador _____	Bisturi _____																																	
Cocedora _____	Perforadora _____	Tijeras _____																																	
Saca ganchos _____																																			
Cuadros _____	Cantidad _____																																		
Sellos _____	Cantidad _____																																		
Reglas _____	Cantidad _____																																		
Lapicero de tinta invisible _____																																			
Equipo de sellos (soporte y portasellos) _____																																			

### Equipo de Oficina

Equipo de computo que incluye:

Monitor	_____	Referencia	_____
Teclado	_____	Referencia	_____
Parlantes	_____	Referencia	_____
Microfono	_____	Referencia	_____
Wed cam	_____	Referencia	_____
Protector de pantalla	_____	Referencia	_____
Quemador	_____	Referencia	_____
Impresora	_____	Referencia	_____
Memoria USB	_____	Referencia	_____
Scanner	_____	Referencia	_____
Telefono (s)	_____	Cantidad	_____
Sumadora	_____	Marca	_____
Calculadora	_____	Marca	_____
Contadora de Billetes	_____	Pbx	_____
Lámpara de luz ultravioleta	_____	Conmutador	_____
Bandeja de escritorio para papeles	_____		
Fax	_____	Referencia	_____
Máquina de escribir	_____	Referencia	_____
Destructora de documentos	_____	Referencia	_____
Fotocopiadora	_____	Referencia	_____
Proyector	_____	Referencia	_____
Video bean		Referencia	

**Muebles y Enseres**

Escritorio compuesto para computador y teclado	_____		
Silla ergonómica tipo secretaria con rodachines	_____		
Sillas para interlocutor tapizadas fijas	_____		
Archivador aéreo	_____	Número de Gavetas	_____
Archivador de piso	_____	Número de Gavetas	_____
Caja fuerte para cajero	_____	Cofre para llaves	_____
Cofre de seguridad	_____	Cajilla de seguridad	_____
Tarjeteros para registro de firmas	_____		

**Formas**

A continuación enuncie los manuales que se encuentren localizados en su puesto de trabajo

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

## ANEXO 12: FORMULARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_  
 JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_  
 CARGOS SUPERVISADOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

• **EDUCACIÓN**

Indique la educación formal mínima necesaria o su equivalente, para el desempeño del cargo

#### NIVEL DE ESTUDIO

	Primaria
	Bachillerato
	Académico
	Comercial
	Técnico
	CAP del SENA
	Carrera intermedia
	¿Cuál?
	Carrera universitaria
	¿Cuál?
	Otros

• **EXPERIENCIA**

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el cargo a cabalidad

#### EXPERIENCIA

Experiencia en cargos similares

	Ninguna
	Hasta seis meses
	De seis meses a un año
	Más de una año

Experiencia en la Cooperativa

	Ninguna
	Hasta seis meses
	De seis meses a un año
	Más de una año

• **HABILIDAD**

Indique el grado de habilidad requerida para efectuar eficientemente las funciones del cargo

#### HABILIDADES EN EL CARGO

HABILIDAD	GRADO DE HABILIDAD									
	BAJA			NORMAL				ALTA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manual										
Visual										
Verbal										
Auditiva										
Memoria										
Agilidad										
Creatividad										
Paciencia										
Organización de actividades										

• **HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA**

Indique qué habilidades son necesarias para desempeñar eficientemente las funciones del cargo

**HABILIDADES PERSONALES**

DESARROLLO DEL TRABAJO	FRECUENCIA			
	Nunca	Rara vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas				
Tomar pequeñas decisiones				
Tomar decisiones de alguna importancia				
Analizar y resolver problemas complejos				
Planear el trabajo propio				
Planear el trabajo de otros				
Tomar decisiones de mucha importancia				
Presentar el trabajo realizado para ser calificado por los superiores				

• **RESPONSABILIDAD**

Indique la responsabilidad que tiene la persona que desempeñe el cargo por elementos que le son suministrados

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

ELEMENTOS A CARGO	VALOR APROXIMADO	DAÑO PROBABLE	
		Parcial	Total
Maquinaria			
Equipo de oficina			
Dinero o valor			
Otros			

RESPONSABILIDAD	NIVEL			
	Nula	Baja	Media	Alta
Personas				
Información				

Cargos de las personas a cargo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• **RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de tareas?

SI \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_ (Pase a la siguiente pregunta)

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer

**RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN**

CLASE DE SUPERVISIÓN	
	Supervisión técnica sobre otras personas
	Asigna, instruye y comprueba el trabajo de otras personas
	Supervisa a personas que realizan labores sencillas
	Supervisa a personas que realizan labores especiales
	Supervisa a personas que supervisan a su vez a otros cargos
	Ninguna
	Otras. Cuál?

• **ESFUERZOS**

Según el tipo de esfuerzo presentado a continuación, relacionar la intensidad que normalmente se presenta al realizar las funciones del cargo

**ESFUERZOS REQUERIDOS POR EL CARGO**

TIPO	INTENSIDAD									
	BAJA			NORMAL				ALTA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concentración mental										
Atención visual										
Esfuerzo físico										
Atención auditiva										
Otro. Cuál?										

**CONDICIONES DEL CARGO**

• **RIESGOS**

Se encuentra expuesto a sufrir accidentes por la ejecución de las funciones del cargo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**RIESGOS PRESENTES EN EL CARGO**

En la siguiente escala indique la gravedad del accidente que puede presentarse:

TIPO	NIVEL			
	Nula	Baja	Media	Alta
Lesiones de poca importancia				
Incapacidad parcial				
Muerte				

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

• **CONDICIONES AMBIENTALES**

Determine las condiciones en las cuales regularmente debe ejecutarse el cargo


FACTORES	CONDICIONES		
	Malas	Normales	Buenas
Iluminación			
Calor			
Humedad			
Ruido			
Polvo			
Olores			
Congestión			
Suciedad			
Stress			
Frío			



## ANEXO 13: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL EJECUTIVO

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_ FECHA: D \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

COOMULDESA Ltda. ha elaborado la siguiente encuesta con el objeto de detectar necesidades de formación en el personal, propiciando a su vez su desarrollo. Favor diligenciarla teniendo en cuenta que la calificación de cada componente de los diferentes factores varía entre 1 y 5 de menor a mayor, donde uno (1) representa la menor calificación y cinco (5) representa la mayor calificación

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA"</b>	TH - 008
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL EJECUTIVO</b>		

FACTORES	CALIFICACION
----------	--------------

**LIDERAZGO**

1. Apoya la participación del personal bajo su cargo en la toma de decisiones.	
2. Inculca responsabilidad, motiva y administra cualquier cambio que impacte las labores propias de la prestación del servicio.	
3. Confía y delega funciones y es ejemplo de respeto, responsabilidad y atención.	
4. Planifica, fija objetivos, desarrolla estrategias y programas en lo referente a las actividades propias del proceso en el que participa.	

**INICIATIVA**

1. Innova permanentemente aportando ideas funcionales.	
2. Adopta sistemas y procedimientos adecuados para mejorar y simplificar el trabajo que dirige y ejecuta.	
3. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	
4. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.	

**ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO**

1. Cumple las funciones asignadas por la empresa.	
2. Cumple las políticas y objetivos de la empresa desde su puesto de trabajo.	
3. Cumple las instrucciones y reglamentos impartidos por la empresa.	
4. Protege los equipos y materiales de trabajo y supervisa sobre el cuidado de los mismos.	

**ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

1. Su ausencia en el puesto de trabajo es justificada.	
2. El personal bajo su cargo es puntual y su ausencia es justificada.	
3. La empresa siempre puede contar con su presencia.	
4. Es puntual en su asistencia a los comités y reuniones convocadas por la empresa, así como en el horario de trabajo.	

**COLABORACION**

1. Presta ayuda a los demás empleados cuando se lo solicitan.	
2. Orienta, da información, medios y métodos para solucionar las dificultades que encuentran en el desarrollo de las actividades.	
3. Se puede contar con su disposición y aporte de trabajo extra, incondicional, en los momentos en que lo requiera la empresa.	
4. Cooperar en el desarrollo de los proyectos realizados en la empresa.	

**RESPONSABILIDAD**

1. Asume responsablemente las consecuencias de su propio trabajo.	
2. Busca continuamente nuevas responsabilidades.	
3. Asume total responsabilidad sobre el liderazgo del personal a su cargo, evalúa justamente sus logros, reconoce personalmente y con facilidad los buenos resultados.	
4. Se asegura con nuevas oportunidades de que se produzca un aprendizaje de los errores o experiencias negativas, generando un clima estimulante.	

**EQUILIBRIO EMOCIONAL**

1. Tiene un adecuado control personal, los demás confían en él en situaciones difíciles.	
2. Se comporta de manera tranquila y racional.	
3. Sabe expresar adecuadamente (prudentemente) sus emociones sin afectar a los clientes, compañeros o superiores.	
4. Sabe prestar apoyo a otros infundiendo confianza y seguridad.	

**CONOCIMIENTO**

1. Posee capacidad intelectual y creativa en situaciones no experimentales (no comunes).	
2. Al presentarse problemas referentes a la actividad operativa de la empresa, los soluciona adecuadamente aplicando las medidas pertinentes.	
3. Interpreta correctamente los resultados obtenidos de la actividad realizada en la empresa, sugiriendo recomendaciones para mejorar continuamente.	
4. Resuelve dudas, inquietudes y malentendidos generados en el personal perteneciente a su dependencia.	

**SUPERVISION**

1. Vigila que los procesos se adecuen estrictamente a las normas generales establecidas por la empresa.	
2. Tiene previstos controles que promuevan la efectividad de su equipo de trabajo. Vela porque los miembros de su equipo cumplan con las responsabilidades asignadas.	
3. Reconoce y congratula al funcionario por el desarrollo y crecimiento de acciones que mejoren la calidad en el trabajo.	
4. Fomenta el control de calidad en el equipo organizando y distribuyendo el trabajo. Supervisa periódicamente.	

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. Conoce el plan estratégico de la Cooperativa.	
2. Conoce y difunde los valores y principios institucionales.	
3. Participa activa y positivamente en la conmemoración de fechas institucionales de la Cooperativa.	
4. Posee conocimientos en Cooperativismo.	

**SENTIDO DE PERTENENCIA**

1. Promueve el buen nombre y la buena imagen de la empresa tanto dentro como fuera de la entidad, mostrando el agrado de sentirse parte de COOMULDESA.	
2. Denota satisfacción y gusto en el cargo que desempeña, mostrando gran actitud y compromiso con la empresa.	
3. Es leal, honesto con sus superiores, sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.	
4. Demuestra interés por mejorar tanto personal como laboralmente, motivando al personal a superarse diariamente.	

**Exclusivo para funcionarios de la Dirección General**

**LOGRO DE METAS**

1. Cumple a cabalidad y satisfactoriamente con los proyectos y trabajos especiales correspondientes a su cargo.	
2. Demuestra efectividad en la realización del trabajo proporcionando validez y confiabilidad en las labores encomendadas.	
3. Es cumplido y puntual en la realización de las tareas.	
4. Su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus deberes, garantiza el éxito en el desarrollo de las actividades realizadas.	

**Exclusivo para directores de Agencia**

**LOGRO DE METAS**

1. Cumple satisfactoriamente con las metas impuestas de colocación de recursos por parte de los asociados.	
2. Cumple plenamente con las metas impuestas de captación de recursos por parte de los asociados.	
3. Los excedentes obtenidos en cada período sobrepasan los límites impuestos por la empresa.	
4. Su efectividad y puntualidad para cumplir con sus funciones garantizan confiabilidad y éxitos en las actividades desarrolladas.	

**ATENCION AL CLIENTE**

1. Posee alto nivel de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece la entidad.	
2. Brinda ayuda a los usuarios sin necesidad de recurrir constantemente a consultas con su superior, atendiendo al cliente rápida y efectivamente.	
3. Conoce los trámites, servicios y sus aspectos diferenciadores. Sabe adecuarlos a la necesidad del usuario y resuelve las inquietudes de sus colaboradores al respecto.	
4. Manifiesta señales de cortesía tales como: Saludo adecuado, sonrisa, señales de respeto como mirar a la cara del cliente, tono de la voz, claridad en las indicaciones para el uso o aplicación de los productos de la empresa, entre otras.	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE  
COLOMBIA  
"COOMULDESA LTDA"

TH - 008

EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL EJECUTIVO

**NOMBRE DEL EVALUADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Aspectos a mejorar**

- a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


**Sugerencias de capacitacion / formación**

- a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 14: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_ FECHA: D \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

COOMULDESA Ltda. ha elaborado la siguiente encuesta con el objeto de detectar necesidades de formación en el personal, propiciando a su vez su desarrollo. Favor diligenciarla teniendo en cuenta que la calificación de cada componente de los diferentes factores varía entre 1 y 5 de menor a mayor, donde uno (1) representa la menor calificación y cinco (5) representa la mayor calificación

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA</b> <b>"COOMULDESA LTDA"</b>	TH - 009
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO</b>		
<b>FACTORES</b>		<b>CALIFICACION</b>
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>		
1. La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.		
2. Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas.		
3. Entrega los trabajos asignados en el tiempo requerido.		
4. Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.		
<b>INICIATIVA</b>		
1. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.		
2. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.		
3. Aporta frecuentemente ideas prácticas que mejoran y simplifican su trabajo.		
4. Afronta con decisión y propiedad las situaciones de riesgo e incertidumbre, tomando decisiones adecuadas bajo presión.		
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</b>		
1. Es puntual en el cumplimiento de la jornada de trabajo.		
2. Se puede contar con la disposición y aporte de trabajo extra o incondicional en los momentos en que la empresa lo requiera.		
3. Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada.		
4. Asiste puntualmente a reuniones o citaciones de trabajo extralaborales que fija su jefe inmediato o cualquier superior a su cargo.		
<b>RELACIONES CON OTROS</b>		
1. Es educado y cordial con los clientes, superiores y compañeros de trabajo.		
2. Presta ayuda a sus compañeros de trabajo, si es posible los orienta en la solución de problemas.		
3. Cooperar con actividades propias de formación.		
4. Actúa con un enfoque claro sobre el trabajo en equipo.		
<b>CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS</b>		
1. Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de equipos y elementos utilizados para sus actividades.		
2. Es previsor y lógico en lo referente a gasto de materiales y equipo.		
3. Utiliza en la mejor forma y con el mínimo de desperdicio, los elementos a su disposición para el cumplimiento de su trabajo.		
4. Es ordenado y aseado en su puesto de trabajo.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
1. Asume responsablemente las consecuencias de su propio trabajo.		
2. Busca continuamente nuevas responsabilidades.		
3. Asume total responsabilidad sobre su trabajo. Acepta nuevos retos. Destaca los aspectos positivos de las decisiones tomadas por el superior o por él mismo.		
4. Acata en público las decisiones de su superior.		
<b>COMUNICACIÓN</b>		
1. Establece un contacto con los usuarios y capta rápidamente los detalles que facilitan el diálogo en la resolución de operaciones.		
2. El usuario muestra preferencia porque esta persona lo atiende.		
3. Es correcto en su trato, cordial en sus respuestas y resuelve sus operaciones adecuadamente.		
4. Es preciso, objetivo, asertivo en el manejo de los canales de comunicación.		
<b>EQUILIBRIO EMOCIONAL</b>		
1. Tiene un adecuado control personal, los demás confían en él en situaciones difíciles.		
2. Se comporta de manera tranquila y racional.		
3. Sabe expresar adecuadamente sus emociones (prudencia) sin afectar a los clientes, compañeros o superiores.		
4. Sabe prestar apoyo a otros infundiendo confianza y seguridad.		
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>		
1. Promueve el buen nombre y la buena imagen de la empresa tanto dentro como fuera de la entidad, mostrando el agrado de sentirse parte de COOMULDESA.		
2. Denota satisfacción y gusto en el cargo que desempeña, mostrando gran actitud y compromiso con la empresa.		
3. Es leal, honesto con sus superiores, sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.		
4. Demuestra interés por mejorar tanto personal como laboralmente, motivando al personal a superarse diariamente.		
<b>Exclusivo para Agencias</b>		
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
1. Posee alto nivel de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece la entidad.		
2. Brinda ayuda a los usuarios sin necesidad de recurrir constantemente a consultas con su superior, atendiendo al cliente rápida y efectivamente.		
3. Conoce los trámites, servicios y sus aspectos diferenciadores. Sabe adecuarlos a la necesidad del usuario y resuelve las inquietudes de sus colaboradores al respecto.		
4. Manifiesta señales de cortesía tales como: Saludo adecuado, sonrisa, señales de respeto como mirar a la cara del cliente, tono de la voz, claridad en las indicaciones para el uso o aplicación de los productos de la empresa, entre otras.		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE  
COLOMBIA  
"COOMULDESA LTDA"

TH - 009

EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO

**NOMBRE DEL EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Aspectos a mejorar**

- a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sugerencias de capacitacion / formación**

- a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 15: ESTUDIO EXPLORATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA "COOMULDESA LTDA."

### ESTUDIO EXPLORATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados de COOMULDESA LTDA., se ha diseñado la siguiente encuesta que tiene por objeto: 1) Conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de su ambiente laboral; 2) Detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

#### INSTRUCCIONES

Trate de contestar todas las frases reflexionando sobre cada una de ellas, teniendo en cuenta la importancia que para usted tiene su mejoramiento.

Responda con sinceridad; si comete algún error, borre con cuidado y marque su nueva respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es su opinión respecto a cada afirmación.

Se presenta un total de 75 afirmaciones, las cuales tienen cada una cinco opiniones de respuesta. Escoja la que mejor aplique a lo que usted piensa. (Sólo una).

El enunciado se encuentra en forma afirmativa y su respectiva evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE LIKERT	
TD	Totalmente en
D	En desacuerdo
N	Neutral
A	En acuerdo
TA	Totalmente en

#### FRASES QUE DESCRIBEN SITUACIONES QUE SE VIVEN NORMALMENTE EN LA ENTIDAD

1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
6. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.
7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.
8. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
9. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.
10. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
11. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
12. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan claramente a cada persona y con la debida antelación.
13. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
14. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
15. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.
16. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios
17. Realiza el trabajo sin temores.
18. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.
19. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
20. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.
21. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.
22. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieran ayuda.
23. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
24. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
25. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
26. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
27. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.
28. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
29. Se considera miembro importante de la entidad.
30. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
31. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
32. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
33. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
34. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
35. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
36. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
37. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.
38. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.
39. Al personal se le reconoce bonificaciones por el traslado temporal a agencias de la Empresa ubicadas en sectores muy alejados de su ubicación actual.
40. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
41. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.
42. Los directivos (gerente general y subgerentes de área) de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.
43. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.
44. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.
45. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
46. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
47. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
48. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
49. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.
50. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
51. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.
52. Los jefes son cordiales con los empleados.
53. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.
54. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
55. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
56. En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
57. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
58. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
59. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
60. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

## ANEXO 16: ENCUESTA SOBRE MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR

- 1) ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

SI

NO

- 2) Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

SI

NO

- 3) ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

SI

NO

- 4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI

NO

- 5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

SI

NO

- 6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

SI

NO

7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

SI

NO

8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

SI

NO

9) ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

SI

NO

## ANEXO 17: SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para el proceso de evaluación de las competencias, se emplearán las siguientes magnitudes, las cuales serán utilizadas en el proceso de promoción de cargos.

- ~ **Excede expectativas significativamente:** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado en las competencias requeridas está a un nivel consistentemente y significativamente por encima de lo requerido para el cargo.  
→ Calificación asignada: 5.
  
- ~ **Excede expectativas:** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que frecuentemente va más allá de lo requerido para el cargo.  
→ Calificación asignada: 4.
  
- ~ **Cumple con las expectativas:** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está al nivel requerido para el cargo.  
→ Calificación asignada: 3.
  
- ~ **Cumple con las expectativas inconsistentemente:** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que algunas veces cumple con las expectativas, pero se necesita mejoría o experiencia adicional.  
→ Calificación asignada: 2.
  
- ~ **No cumple con las expectativas:** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que consistentemente se queda corto ante el nivel requerido para el cargo.  
→ Calificación asignada: 1.

## COMPETENCIAS REQUERIDAS

Para el desarrollo de la matriz de competencias, se determinaron distintos niveles de desarrollo de competencias para los cargos que conforman la empresa, los cuales se presentan a continuación:

### NIVELES DE COMPETENCIAS

Estos son las diferentes etapas de desarrollo de cada competencia. Para cada competencia se presentan tres niveles diferentes: Formación, contribución e influencia.

- **Formación:** Realiza tareas bajo supervisión directa. Está constantemente adquiriendo conocimientos que le permiten desempeñar funciones específicas.
- **Contribución:** Posee experiencia que le permite contribuir de forma más directa y específica en su área.
- **Influencia:** Tiene la capacidad de influenciar y direccionar grupos de trabajo. Su conocimiento le permite enfrentar e interactuar con otras áreas.

A continuación se detallan las competencias definidas para estudiar la promoción de cargos, su descripción y los diferentes niveles de desarrollo.

## APRENDIZAJE

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Conoce su trabajo y genera resultados.</li> <li>◦ Aprende de los errores cometidos en su trabajo, en su equipo, y/o en otras áreas de la empresa.</li> <li>◦ Profundiza su conocimiento específico utilizando los recursos de aprendizaje disponibles a fin de cumplir su labor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Consulta con sus compañeros en la medida en que le es necesario.</li> <li>◦ Mantiene informado a su jefe inmediato sobre sus descubrimientos y aprendizaje.</li> <li>◦ Utiliza apropiadamente su conocimiento para hacer más productivo su trabajo y el de otras personas.</li> <li>◦ Desarrolla las actividades asignadas y actividades extras para capacitarse en su trabajo.</li> <li>◦ Empieza a explorar otras áreas relacionadas con la suya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Responde preguntas como experto en su materia proyectando su conocimiento en su equipo.</li> <li>◦ Se documenta por distintos medios para mejorar su trabajo y el de otras personas.</li> <li>◦ Promueve en su equipo y supervisa los planes de aprendizaje.</li> <li>◦ Orienta a los de su grupo a adquirir conocimientos o desarrollar habilidades de acuerdo con las necesidades de cada persona.</li> <li>◦ Adquiere conocimientos de áreas diferentes a la suya que complementan su trabajo y le dan una visión de mayor amplitud al negocio.</li> </ul>

## FLEXIBILIDAD

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se adapta rápidamente a cambios que afecten su trabajo dentro de su área de responsabilidad.</li> <li>◦ Acepta y se compromete con otros puntos de vista y enfoques para realizar las labores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Apoya y participa en iniciativas de cambio en su grupo trabajo.</li> <li>◦ Se involucra en los cambios y los aplica en su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Lidera el cambio en su área y en su equipo.</li> <li>◦ Rompe paradigmas.</li> <li>◦ Fomenta y convence al grupo para asumir el cambio.</li> <li>◦ Toma decisiones rápidas en entornos cambiantes.</li> </ul>

## INICIATIVA

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Realiza acciones para superar los obstáculos que se presentan en su día a día de manera independiente.</li> <li>◦ Ante imprevistos, por lo general busca ayuda de su jefe inmediato ofreciéndole propuestas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reconoce las oportunidades y las aprovecha en procura del mejoramiento de su trabajo buscando influir en el resultado de su equipo.</li> <li>◦ Actúa rápidamente y con decisión frente a los problemas de forma independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Crea oportunidades para lograr resultados sobresalientes en su equipo de trabajo y remueve obstáculos.</li> <li>◦ Mantiene planes de contingencia para resolver situaciones de crisis.</li> </ul>

## LIDERAZGO

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Logra relacionar su trabajo con la estrategia de su área.</li> <li>◦ Maneja un criterio acertado que lo lleva a demostrar pro – actividad.</li> <li>◦ Mantiene el control en situaciones de presión sin afectar los resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Genera credibilidad a través de sus conocimientos y de los resultados de su trabajo.</li> <li>◦ Su visión va más allá de la labor diaria.</li> <li>◦ Tiene poder de convocatoria e influencia entre sus compañeros de trabajo.</li> <li>◦ Es ejemplo de buenas prácticas en su área de trabajo.</li> <li>◦ Mantiene y transmite ecuanimidad en situaciones de presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Usa su propio conocimiento para influenciar en el equipo.</li> <li>◦ Identifica, comunica y promueve la cultura y los valores del equipo siendo ejemplo a seguir.</li> <li>◦ Ejerce influencia para conciliar posiciones diferentes.</li> <li>◦ Genera un ambiente propio para el desarrollo de líderes y el crecimiento del equipo.</li> <li>◦ Toma decisiones logrando un balance adecuado entre riesgos – beneficios.</li> </ul>

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mantiene una relación permanente y efectiva con el cliente.</li> <li>◦ Reconoce las necesidades de sus clientes y garantiza su satisfacción en línea con los intereses del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se anticipa a las necesidades de sus clientes y responde efectivamente a estas.</li> <li>◦ Propone cambios y mejoras en los modelos de servicio de su negocio.</li> <li>◦ Identifica y resuelve oportuna y definitivamente los problemas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reconoce y se anticipa a las oportunidades y riesgos del mercado.</li> <li>◦ Promueve, influye, lidera e incentiva a su equipo a conocer y relacionarse efectivamente con sus clientes y garantiza la disponibilidad de herramientas para lograrlo.</li> </ul>

## ORIENTACIÓN AL LOGRO

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Permanece motivado a lograr resultados en un esquema de metas.</li> <li>◦ Tiene la capacidad de adelantar efectivamente tareas simultáneas.</li> <li>◦ Conoce y es conciente de los indicadores y resultados de su trabajo.</li> <li>◦ Lleva a cabo rutinas de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Está en búsqueda constante de superar sus metas.</li> <li>◦ Se impone retos personales orientados a impulsar sus logros y los de su equipo.</li> <li>◦ Evalúa e identifica los obstáculos inherentes en su trabajo y persiste hasta lograr el objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Promueve un ambiente de alta motivación hacia el cumplimiento de las metas en su equipo.</li> <li>◦ Diseña e implanta métodos, herramientas y controles de trabajo que ayudan al negocio y a la entidad a cumplir las metas y objetivos.</li> </ul>

## RELACIONES INTERPERSONALES

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tiene buenas relaciones y colabora eficazmente con personas de distintas características dentro de su área de trabajo.</li> <li>◦ Es una persona amable y tiene carisma.</li> <li>◦ Se adapta y maneja las situaciones de conflicto.</li> <li>◦ Escucha y acoge sugerencias o ideas en relación con su área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Establece relaciones armoniosas y efectivas con los colegas con que debe interactuar.</li> <li>◦ Interactúa sensible y genuinamente con las personas y mantiene las relaciones para construir redes encaminadas a lograr resultados.</li> <li>◦ Maneja el conflicto entre distintos miembros de su equipo buscando acuerdos gana – gana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fomenta la armonía en las relaciones entre los miembros de su equipo y promueve el establecimiento de redes relacionales de éste con el resto de la organización.</li> <li>◦ Propicia espacios para el establecimiento de relaciones, promueve acuerdos y armonía al interior de su equipo.</li> <li>◦ Es reconocido en su equipo como alguien que apoya, escucha y es ayuda para otros en su trabajo.</li> <li>◦ Se comunica con el fin de lograr persuadir e involucrar a otros en su propio trabajo y en el de su grupo.</li> </ul>

## TRABAJO EN EQUIPO

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reconoce su pertenencia a un equipo y sus relaciones con el mismo son armónicas.</li> <li>◦ Participa voluntariamente y apoya las decisiones del equipo.</li> <li>◦ Tiene actitud de servicio para con su equipo de trabajo.</li> <li>◦ Conoce y se compromete con los objetivos y la misión del equipo, en procura de los resultados.</li> <li>◦ Trabaja cooperativamente con otros aprovechando sus conocimientos y competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Apoya todas las actividades e interacciones internas del equipo al que pertenece.</li> <li>◦ Establece con su ejemplo pautas de interrelación entre los miembros del equipo.</li> <li>◦ Transfiere sus conocimientos a sus colegas de equipo.</li> <li>◦ Solicita ideas y opciones para ayudar a producir decisiones o planes específicos para el equipo con el fin de garantizar el alcance de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cohesiona a su equipo.</li> <li>◦ Logra que las relaciones dentro de él y las de éstos con otros miembros sean eficaces y productivas.</li> <li>◦ Promueve el buen trato y comportamiento dentro y fuera del equipo que lidera.</li> <li>◦ Reconoce a su equipo por un buen trabajo realizado.</li> <li>◦ Da crédito en forma oportuna y publica el buen desempeño de sus miembros y de otros miembros de equipos dentro de la empresa.</li> </ul>

Para cada candidato, se deberá llenar la matriz (ver tabla 25. Matriz de competencias) en la cual se listan las competencias a evaluar, a las cuales se les asignará un puntaje de acuerdo a lo observado durante su trayectoria por la empresa, confrontando con las definiciones de los niveles de competencia requeridos para cada cargo. El puntaje total de la prueba corresponderá al promedio de los puntajes de cada competencia.

Tabla 25. Matriz de competencias

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
NOMBRE DEL ASPIRANTE:			
Competencia Evaluada	Puntaje Asignado		Justificación
<b>APRENDIZAJE</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>INICIATIVA</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>INNOVACIÓN</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	

<b>LIDERAZGO</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			

Cada integrante del panel deberá llenar la tabla “Matriz de competencias” de manera individual, justificando la calificación asignada.

Al final se recopilarán los resultados de cada aspirante para ser confrontados en el panel de selección entre los diferentes integrantes que lo conforman.

Para la evaluación final por parte del panel para la escogencia del aspirante para el cargo, se deberá recopilar la información del panel en un formato como el siguiente:

**RESULTADOS CANDIDATOS AL CARGO**

<b>Competencias Evaluadas</b>	<b>Candidato 1</b>			<b>Candidato 2</b>			<b>Candidato 3</b>		
LIDERAZGO	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
INICIATIVA	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
CONOCIMIENTO	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
RELACIONES INTERPERSONALES	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
TRABAJO EN EQUIPO	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Puntaje									
Puntaje Promedio									
<b>Promedio total por candidato</b>									
<b>FORTALEZAS</b>									
<b>DEBILIDADES</b>									
<b>OBSERVACIONES</b>									

## ANEXO 18: FICHA DE INFORMACIÓN DE EMPLEADOS

<b>COOMULDESA</b>		<b>FICHA DE INFORMACION EMPLEADOS</b>									
<b>INFORMACION PERSONAL DEL EMPLEADO</b>											
CEDULA LIB. MILITAR		LUGAR DE EXPEDICION									
NOMBRE		APELLIDOS									
FECHA NACIMIENTO D    M    A		CIUDAD									
ESTATURA		EDO CIVIL									
TALLA CAMIS		PESO KG									
TALLA PANT.		USA ANTEOJOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>									
DIRECCION DOMICILIO		SEXO H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>									
TEL FUJO		CELULAR									
NOMBRE CONYUGE O COMPASERONA PERMANENTE		NUMERO DE HIJOS									
CARGO ACTUAL		TIPO SANGRE RH <input type="checkbox"/>									
AGENCIA EN LA QUE SE ENCUENTRA UBICADO ACTUALMENTE		FECHA DE INGRESO A COOMULDESA									
CARGOS DESEMPEÑADOS EN COOMULDESA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">1</td><td style="width: 50%;">5</td></tr> <tr><td>2</td><td>6</td></tr> <tr><td>3</td><td>7</td></tr> <tr><td>4</td><td>8</td></tr> </table>		1	5	2	6	3	7	4	8
1	5										
2	6										
3	7										
4	8										
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>											
ULTIMO EMPLEO	EMPRESA	CARGO									
PENULTIMO EMPLEO	EMPRESA	CARGO									
ANTEPEN EMPLEO	EMPRESA	CARGO									
<b>PERSONAS A CARGO</b>											
NOMBRE COMPLETO	VINCULO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO								
NOMBRE COMPLETO	VINCULO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO								
NOMBRE COMPLETO	VINCULO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO								
NOMBRE COMPLETO	VINCULO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO								
NOMBRE COMPLETO	VINCULO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO								
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>											
REALIZÓ PRIMARIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>										
PRIMARIA	COLEGIO	FECHA									
REALIZÓ SECUNDARIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>										
SECUNDARIA	COLEGIO	FECHA	TITULO OBT								
ES TECNICO	ES TECNOLOGO <input type="checkbox"/> ES PROFESIONAL <input type="checkbox"/>										
PREGRADO	UNIVERS	FECHA	TITULO OBT								
	UNIVERS	FECHA	TITULO OBT								
ES ESPECIALISTA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>										
POGRADO	UNIVERS	FECHA	TITULO OBT								
OTROS ESTUDIOS	NOMBRE ENTIDAD	FECHA	TITULO OBT								
OTROS ESTUDIOS	NOMBRE ENTIDAD	FECHA	TITULO OBT								
OTROS ESTUDIOS	NOMBRE ENTIDAD	FECHA	TITULO OBT								
<b>HOBBIES Y DEPORTES QUE PRACTICA</b>											
HOBBIES	DEPORTES										
<b>ASPECTOS DE SALUD</b>											
ENFERMEDADES SUFRIDAS	INTERVENCIONES QUIRURGICAS										
EPS EN QUE ESTA AFILIADO	FONDO DE PENSION - AFILIADO										
ANOTACIONES ADICIONALES											