



DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO PARA FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA

Johana Paola Cortés Gómez

Shirley Peña Flórez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

2021

Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa

Johana Paola Cortés Gómez

Shirley Peña Flórez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría MBA

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, seguidamente a mi esposo y a mis hijas, quienes han sido mi mayor motivación, apoyo e inspiración. *Johana Paola Cortés Gómez*

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía y fortaleza, a mi esposo e hija por la motivación que me brindan para alcanzar las metas. *Shirley Peña Flórez*

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro director de tesis, docente Edwin Augusto Lozada Franco, por la dedicación y el apoyo, por brindarnos siempre los lineamientos para llevar a feliz término este proyecto.

Así mismo, extendemos un especial agradecimiento a la Empresa para la que trabajamos, Febor Entidad Cooperativa, por permitirnos la realización de este trabajo y por la información a la que sin reparo siempre tuvimos acceso.

Resumen

Actualmente las personas son el recurso más valioso para las empresas, de su desempeño y productividad dependen en gran medida los resultados de las organizaciones. El fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo del talento humano, permiten establecer una ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra. Esta es una de las numerosas razones del por qué el desarrollo de competencias en los colaboradores es invaluable. Desarrollar y potencializar las habilidades y conocimientos de las personas genera crecimiento profesional, bienestar, credibilidad y, lo más importante, reciprocidad.

Dado lo anterior, este trabajo presenta una propuesta de desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa*, que permita direccionar de forma efectiva el capital humano dentro de la organización. En dicho escenario, se realizó una investigación de tipo descriptivo cuantitativo de la situación actual de talento humano a través de instrumentos de medición, tales como las evaluaciones de desempeño, el net promoter score y una encuesta aplicada a los empleados con el propósito de identificar las brechas existentes y entonces generar las acciones pertinentes para subsanar esas falencias identificadas. Estas acciones se apoyaron en el marco teórico y los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, que permitieron dar una visión integral de lo que se quiere abordar en el proyecto.

Con la implementación del programa de desarrollo propuesto, la empresa tendrá personal capacitado y dotado de las herramientas necesarias para garantizar mejor calidad del servicio prestado y un índice de productividad superior al actual. Se espera que el criterio de evaluación “productividad” aumente y se mantenga en niveles superiores al 81%; aunque no se encuentra claramente definido en la compañía, se indagó sobre el porcentaje esperado y la gerencia confirmó que se espera es que el personal sobre pase las expectativas del cargo y si se tiene que poner en un rango de calificación este debería estar mínimo sobre en el 81%, claro está que el ideal sería en excelente: sobre el 91%. Y en cuanto a la calidad de servicio medida a través de diferentes indicadores, se busca la

consecución de porcentajes por encima del 90%. A su vez, este programa orientará el área de talento humano en la planeación de su programa de formación y propenderá por un mejor clima laboral.

Palabras clave: Programa de desarrollo, talento humano, habilidades blandas, competencias técnicas, formación del talento, Febor.

*Febor Entidad Cooperativa es la cooperativa de los empleados y pensionados del Banco de la República. A lo largo del tiempo (85 años), ha brindado bienestar a sus asociados y a sus familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios. Hoy es una de las primeras Cooperativas en el ámbito nacional, con más de 4.600 asociados en todo el país.

Abstract

Currently, people are the most valuable resource for companies, their performance and productivity largely depend on the results of organizations. The strengthening of training and continuous learning of human talent, allows establishing a competitive advantage that can differentiate one company from another. This is one of the many reasons why employee competency development is invaluable. Developing and enhancing people's skills and knowledge generates professional growth, well-being, credibility and, most importantly, reciprocity.

Given the above, this work presents a proposal for the development of human talent for Febor Entidad Cooperativa *, which allows the effective management of human capital within the organization. In this scenario, a quantitative descriptive investigation of the current situation of human talent was carried out through measurement instruments, such as performance evaluations, the net promoter score and a survey applied to employees in order to identify the existing gaps and then generate the pertinent actions to correct those identified shortcomings. These actions were supported by the theoretical framework and the knowledge acquired during the training process, which allowed a comprehensive vision of what the project wanted to address.

With the implementation of the proposed development program, the company will have trained personnel equipped with the necessary tools to guarantee a better quality of the service provided and a productivity index higher than the current one. The evaluation criterion "productivity" is expected to increase and remain at levels above 81%; Although it is not clearly defined in the company, the expected percentage was investigated and the management confirmed that the staff is expected to exceed the expectations of the position and if it has to be placed in a qualification range, this should be at least above in 81%, of course, the ideal would be excellent: over 91%. And as for the quality of service measured

through different indicators, the achievement of percentages above 90% is sought. In turn, this program will guide the human talent area in planning its training program and will promote a better work environment.

Keywords: Development program, human talent, soft skills, technical skills, talent training, Febor.

* Febor Entidad Cooperativa is the cooperative of employees and pensioners of the Banco de la República. Over time (85 years), it has provided well-being to its associates and their families through savings, credit and the intermediation of goods and services. Today it is one of the first Cooperatives in the national sphere, with more than 4,600 associates throughout the country.

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	X
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE TABLAS.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
3.1. VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	19
3.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	21
4. MARCO DE REFERENCIA.....	22
4.1. GESTIÓN DEL TALENTO EN EL SECTOR SOLIDARIO.....	22
4.2. ROL E IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO.....	22
4.3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	24
4.4. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS	27
4.5. PROGRAMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....	31
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	39
5.1. QUÉ ES FEBOR:.....	39
5.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
5.2.1 MEGA - META ESTRATÉGICA GRANDE Y AMBICIOSA.....	40
5.2.2 MISIÓN.....	41
5.2.3 VISIÓN	41
5.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	41
5.3. VALORES, PRINCIPIOS, COMPROMISOS	42
5.3.1 VALORES COOPERATIVOS	42
5.3.2 VALORES DE LOS ASOCIADOS	42
5.3.3 PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	42
5.3.4 COMPROMISOS.....	42
5.4. CADENA DE VALOR :	42
5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44

5.6	RESEÑA HISTÓRICA:.....	45
5.7	SECTOR Y POSICIÓN:.....	45
5.8	PRODUCTOS Y SERVICIOS:.....	46
6	DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
6.1	ETAPA 1.....	48
6.2	ETAPA 2.....	52
6.3	ETAPA 3.....	54
7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	59
7.1	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
7.1.1	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	60
7.1.2	ENCUESTA NPS O INP.....	66
7.1.3	ENCUESTA FUNCIONARIOS	69
7.1.4	FORTALEZAS.....	72
7.1.5	OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	74
8	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	76
8.1	DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.....	76
8.1.1	A QUIÉN CAPACITAR:.....	76
8.1.2	CÓMO CAPACITAR:.....	77
8.1.3	EN QUÉ CAPACITAR	84
8.1.4	DÓNDE SE CAPACITARÁ:	84
8.1.5	QUIÉN CAPACITARÁ.....	84
8.1.6	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	84
8.2	BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO:	85
8.2.1	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA AL IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	85
8.2.2	BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS AL IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA.....	87
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	88
9.1	RECOMENDACIONES	88
9.2	CONCLUSIONES	89
10.	REFERENCIAS.....	91
11.	ANEXO.....	94

Lista de figuras

Figura 1 Los procesos de gestión humana	25
Figura. 2 Procesos de gestión del talento humano	26
Figura 3 Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades	28
Figura 4 Modelo de la estrella	29
Figura 5 Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto	33
Figura. 6 Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.....	36
Figura 7 El proceso de capacitación.....	37
Figura 8 Cadena de valor, PHVA	42
Figura 9 Mapa estratégico Febor Entidad Cooperativa	43
Figura 10 Organigrama Febor Entidad Cooperativa	44
Figura 11 Modelo Net Promoter Score	54
Figura 12 Etapas elaboración del diagnostico.....	60
Figura 14 Matriz - Brecha productividad	78
Figura 16 Matriz - Brecha desarrollo de competencias	79
Figura 17 Matriz - Brecha Calidad del Servicio	80
Figura 18 Programa de inducción.....	83

Lista de tablas

Tabla 1 Productos y servicios Febor Entidad Cooperativa	46
Tabla 2 Escala de Calificación Evaluación de Desempeño	48
Tabla 3 Rango de la Escala de Calificación Evaluación de Desempeño	48
Tabla 4 Evaluación de Desempeño Febor Entidad Cooperativa	50
Tabla 5 Escala de Calificación Net Promoter Score	53
Tabla 6 Escala de Calificación Evaluación Funcionarios	55
Tabla 7 Cuestionario Evaluación Funcionarios	55
Tabla 8 Escala de calificación criterios de valoración V de Aiken	57
Tabla 9 Valoración V de Aiken	58
Tabla 11 Resultados encuesta NPS diciembre 2019	66
Tabla 12 Resultados encuesta NPS junio 2020	67
Tabla 13 Resultados encuesta NPS noviembre 2020	68
Tabla 14 Fortalezas identificadas en Febor Entidad Cooperativa	72
Tabla 15 Oportunidades de mejora identificadas en Febor Entidad Cooperativa	74

1. Introducción

A través de la historia de los seres humanos se han desarrollado métodos que permiten identificar las falencias que poseen los colaboradores; tales como evaluaciones de desempeño, estas tienen el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados (Valdes, Garza, Perez, Vergara, & Chávez, 2015), las encuestas de satisfacción, que sirven para escuchar las necesidades de los clientes, conocer percepciones y mejorar la prestación de los servicios según indica El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020); estas herramientas que arrojan a las empresas resultados para su análisis y posterior toma de decisiones que son claves para toda organización, es por ello que la forma de gestionar el talento humano se ha vuelto un reto y motivo de mucho interés, permitiendo el crecimiento de las empresas.

Día tras día y en el margen que evoluciona el mundo la búsqueda de la calidad del servicio y la competitividad se requiere mantener en el mercado como pieza elemental (Arellano, 2017). Cada colaborador en cabeza de sus dirigentes debe estar instruido, expresarse de manera clara, brindar la información correcta, proyectar confianza y seguridad, adquiriendo los conocimientos necesarios evitando equivocaciones.

Este trabajo se basa en la propuesta de un plan de formación y desarrollo para toda la planta de funcionarios de Febor Entidad Cooperativa, para lo cual se desarrollaron dos fases que consisten en la identificación de las brechas existentes en los perfiles de los colaboradores y el análisis y propuesta de un plan de fortalecimiento de las habilidades y competencias a fin de satisfacer las carencias evidenciadas, invirtiendo en educación, en conocimientos, innovación, calidad y experiencia.

Cada uno de los factores a tratar son instrumentos claros que buscan infundir en los miembros de esta Entidad una garantía en el servicio con calidad y preocupándose por su principal recurso: los empleados.

Las organizaciones, deben convocar a que sus empleados profundicen sus conocimientos, habilidades y destrezas, de esta forma entre muchos aspectos; mejoran sus aspiraciones y percepciones, esos conocimientos, habilidades y destrezas deben estar en constante actualización y transformación de tal forma que se constituyan como un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

La implementación del programa de capacitación y desarrollo es un aspecto clave para el logro de los objetivos personales y profesionales (Chiavenato, 2007), lo que contribuye a mejorar y aumentar el rendimiento de las personas, desarrollar la motivación, fortalecer el potencial de los empleados y aportar para la planeación y ejecución de los proyectos de vida; empoderará a cada trabajador desde el nivel operativo hasta el estratégico de tal forma que cada uno busque siempre el mejoramiento continuo en lo que hace, asumiendo roles, retos y empoderamiento de su trabajo, lo que repercutirá en mayor compromiso con la organización.

Conscientes de ello, en Febor Entidad Cooperativa todos los colaboradores trabajan por contar con un programa de desarrollo de talento humano, que facilite el logro de objetivos personales (de los funcionarios), así como el logro de objetivos organizacionales alineados con planteamiento estratégico para los años 2017-2021.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar el plan de formación y desarrollo de talento humano, alineado con el planteamiento estratégico de Febor para los años 2017 – 2021, enfocado en la mejora de la calidad del servicio al asociado.

2.2. Objetivos específicos

- Construir un marco teórico partir del cual se identifiquen herramientas y sustentos teóricos que permitan aportar a la propuesta que sirva de referencia para el diseño del plan de desarrollo de talento humano propuesto para Febor.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual del plan de formación y desarrollo de talento humano teniendo en cuenta el alcance de este proyecto: detección de necesidades para la mejora de las competencias de las personas de la cooperativa, para la gestión organizacional.
- Diseñar la propuesta del plan de formación y desarrollo del talento humano para Febor Entidad Cooperativa, alineado con el planteamiento estratégico y propendiendo por la calidad del servicio al asociado.
- Realizar la propuesta de implementación del plan de formación y desarrollo, estableciendo los beneficios para la organización y las personas.

3. Justificación

De acuerdo con Briceño y Godoy “La clave del crecimiento en las organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, si no en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado” (Moreno & Godoy, 2012, pág. 66). Es por esto que la gestión del talento humano es clave para aumentar la rentabilidad de la empresa. Febor conoce estas verdades y por supuesto que dentro de sus aspiraciones está la de gestionar de la mejor forma el talento humano.

Ahora bien, según Torres, las empresas requieren transformar el enfoque de “medir lo que se hace” por “medir lo que se logra y el efecto que se genera” (Torres, 2011, pág. 152) y esto se pretende hacer en Febor, medir lo que se puede lograr con la gente y el efecto que se genera. Este mismo autor en el escrito Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio, muestra interesantes datos de investigaciones realizadas:

-Encuesta de capital humano de Price Waterhouse Coopers (pwc): Las empresas con una estrategia de RH bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo (Torres, 2011).

-Estudio de la American Society For Training and Development-ASTD sobre el impacto de la capacitación, analizaron los datos de 1996 a 1998 de 575 organizaciones de USA que cotizan en bolsa, examinando la correlación entre la inversión anual en capacitación promedio por empleado y el retorno total para el accionista (Torres, 2011).

Como se puede evidenciar, existen diversas fuentes y argumentos para ratificar que este es un proyecto de conveniencia y trascendencia para la empresa a intervenir e incluso se puede decir que para todos sus stakeholders.

La realización de este trabajo de grado tiene una relevancia social importante para cada uno de los funcionarios de Febor; ya que este proyecto tendrá en cuenta sus metas personales, sus deseos de capacitación, de crecimiento, traerán propuestas de desarrollo de sus habilidades, de acompañamiento y de mejora en la realización de sus actividades.

Adicional al beneficio en el capital humano de Febor y teniendo en cuenta que uno de los objetivos de este proyecto está dado también para que mejore la calidad de servicio al asociado, un tema crucial en el logro de metas de todas las compañías. Para mantenerse, para crecer, para obtener más y mejores resultados es clave tener excelente atención al cliente; en este caso para el asociado el tema del servicio cada vez toma más relevancia en el mundo, la escogencia de banco o entidad financiera ha dejado de ser únicamente por tasas o por productos, eso lo ofrecen todos, por ende, es vital brindar servicio diferencial, servicio que marque y logre mantener cautivado el asociado.

Por un mal servicio la reputación de las compañías puede ser blanco de muchos y esto resultará en grandes pérdidas, por ello es indispensable mantener capacitado y contento al personal con su trabajo; el tener un plan de desarrollo de talento humano es bastante probable que esto se vea reflejado en una actitud positiva, empatía y la intención de una verdadera atención. (Centro de investigación de mercados, 2020).

Para la Cooperativa la razón de ser son sus asociados, y es por ello que se requiere que el servicio cumpla con los más altos estándares de calidad, la empresa necesita que sean fieles, que mantengan ese arraigo y sentimiento único con Febor y definitivamente para que eso suceda es clave que los funcionarios estén motivados y capacitados, situación a la que apunta directamente la realización de este proyecto.

En cuanto a las implicaciones prácticas de este trabajo, de acuerdo con las diferentes fuentes consultadas, el planteamiento y ejecución de un programa de desarrollo de talento humano puede solucionar grandes y diversos problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Por ejemplo, los resultados de la evaluación de competencias que suministran un completo diagnóstico de las fortalezas y debilidades conociendo de esta

manera los colaboradores, para posteriormente convertirlas en oportunidades de mejora y con ello establecer y construir un plan de desarrollo que conlleve a cerrar las brechas identificadas, optimizar el desempeño individual y elevar la productividad global de la organización” (Morales, 2016).

El valor teórico de este proyecto estará presente en todo el sustento teórico que quedará inmerso en la propuesta de intervención para la empresa. El trabajo completo será entregado a Febor Entidad Cooperativa, a fin de sustentar las necesidades de formación de los empleados y la mejora de calidad en la prestación del servicio, potencializando el recurso humano existente en Febor sin pretender prescindir de él; de la misma forma, se espera que en Febor se pueda “contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad” (Saldarriaga, 2008, pág. 37).

En cuanto a utilidad metodológica, se pretende que este proyecto que se ha delimitado desde las evaluaciones de desempeño, para la identificación de brechas a fin de mejorar las competencias de los funcionarios y posteriormente cerrar con la propuesta del plan de desarrollo de talento humano; sea un instrumento que permita recolectar, analizar datos y con base en ellos tomar decisiones y establecer planes de acción que beneficien la compañía.

3.1. Viabilidad del proyecto

Según Hernández 2014 dentro de los criterios para establecer la viabilidad de un proyecto, se encuentran el acceso a la información, el procesamiento estadístico, desarrollo de entregables, calidad de la información, los costos y el promedio. En el anteproyecto se determinó la viabilidad del proyecto con un puntaje de 4,2. A continuación, se definen los criterios:

Acceso a la información: En cuanto a información de la empresa, quienes elaboran este proyecto son funcionarios de la cooperativa (director y coordinador de servicio al asociado), en consecuencia, se tiene acceso a la información necesaria. Es importante

mencionar que se cuenta con el aval de la gerencia, ya que fue directamente quien solicitó tomar este tema como trabajo de grado. Respecto a la información de los temas a desarrollar, existen diversas fuentes bibliográficas, autores, estudios, libros y demás relacionados con el objeto de estudio.

Procesamiento estadístico o disponibilidad de software: Hasta la fecha se considera que no es necesario manejar un software o herramienta especial de procesamiento estadístico.

Desarrollo de entregables en el tiempo: Este proyecto está delimitado con el tiempo que se dispone para cumplir con entregables de calidad y en los plazos estipulados por la Universidad.

Calidad de la información: Tener fácil acceso a la información de la empresa permite que la misma sea de fuentes confiables, la teoría existente respecto a la gestión de talento humano es bastante y en su mayoría de buena calidad.

Costos de la investigación: El costo más importante, y tal vez el único en que se incurrirá, es en el valor monetario del tiempo laboral, esta será la mayor y más alta inversión.

Febor, como en la mayoría de las empresas que buscan la mejora continua, define como su principal objeto la prestación de servicios con estándares elevados de calidad. El servicio (como se menciona repetidamente en este proyecto) es el diferencial y mayor valor agregado que puede una entidad brindar a un cliente, y pese a que la Cooperativa cuenta con personal idóneo en la mayoría de los cargos, se evidencia que requiere mejorar el desempeño de los trabajadores generando mayor valor a las diferentes actividades que cada funcionario ejerce. Febor necesita fortalecer las habilidades de los funcionarios, principalmente aquellos involucrados directamente con el servicio, de tal forma que el mismo se vea impactado positivamente.

Lo anteriormente expuesto fue un punto clave en el plan estratégico definido en el año 2017 por el Consejo de Administración (Órgano administrativo en una entidad cooperativa). Se propuso actualizar y mejorar el servicio prestado y la percepción de este por parte de sus asociados, el mismo Consejo propuso una serie de medidas que la empresa tuvo que implementar de inmediato, y la Gerencia, consciente de las múltiples actividades que hacen falta para alcanzar lo planteado en ese plan estratégico y teniendo en cuenta que el área de talento humano está compuesta por una sola persona, solicita apoyo en la elaboración de un programa de desarrollo de talento humano.

3.2. Antecedentes del problema

En cuanto a los antecedentes puntuales en la empresa objeto de estudio, se tiene que en el año 2017 el Consejo de Administración (máximo órgano administrativo en la Cooperativa objeto de estudio), junto con directivos y diferentes grupos de interés, rediseño y prácticamente elaboró de nuevo el plan estratégico para Febor, (Misión, visión, mapa de procesos, cadena de valor), y en este se propuso actualizar y mejorar el servicio prestado y la percepción de este por parte de sus asociados.

“La entidad busca ser la primera opción de sus asociados, familiares y comunidad en cuanto a la satisfacción de necesidades educativas, económicas, sociales y culturales”, en busca de ello se planteó un incremento de un 33% en los salarios de sus empleados por una única vez a partir de 2018 como medida de retención del recurso humano y para hacer que la entidad sea un lugar de trabajo competitivo con el sector financiero en cuanto a salarios. (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

El plan estratégico planteó retos enormes para la organización y solo con esta acción (incremento salarial) no se puede pretender el logro de la visión planteada. La empresa no puede transformarse de la noche a la mañana, esto exige retos enormes y conlleva a interiorizar la siguiente pregunta: ¿Cómo lograr que en Febor Entidad Cooperativa los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para dar cumplimiento al plan estratégico 2017 – 2021?

4. Marco de referencia

4.1. Gestión del talento en el Sector solidario

Revisando la literatura se encuentra que en algunas cooperativas existen carencias en la gestión del talento humano, en la tesis “Modelos de gestión del talento humano en las cooperativas de transporte de Santa Martha” (2020), luego de exponer problemas internos con el personal, concluyeron “que el talento humano en las organizaciones también puede crear inconvenientes, en tanto no se mantengan capacitados” (García, Brito, & Barrios, 2020, pág. 9).

La tesis doctoral “Gestión humana socialmente responsable en Cooperativas de trabajo asociado” afirma que el panorama de promoción internacional de las cooperativas contrasta con la realidad que se vive en algunos países de América Latina, especialmente en Colombia, el escrito relata que en el año 2012 se celebró el año internacional de las cooperativas promovido por la ONU, con el lema las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor y que la unión Europea ha reconocido las cooperativas como empresas que integran la responsabilidad social como parte estructural de su esencia organizativa, sin embargo, esta responsabilidad social se practica principalmente hacia al exterior y no para el interior de las organizaciones como debería ser (Bustamante, 2015).

4.2. Rol e importancia del talento humano

Cuando se habla de talento humano es importante tener clara la definición de talento, pues a través de este se debe identificar el cómo descubrirlo, el cómo atenderlo, el cómo mantenerlo, el cómo dirigirlo, pero ¿se sabe qué significado tiene? Según la Real Academia Española, talento significa inteligencia, aptitud, persona inteligente o apta para determinada ocupación (RAE, 2020).

Hoy en día se habla de tecnologías avanzadas, las cuales son indispensables para lograr mayor productividad, pero el éxito de cualquier actividad o emprendimiento depende

principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tengan las personas que laboran en la organización. Algunas de estas grandes tecnologías, tienen que ver con la transformación digital, el uso de aplicaciones, las redes sociales, que sin lugar a dudas han transformado la forma como se hacen las cosas al interior de las empresas. La utilización de sensores y dispositivos, la robótica que aplican y utilizan este tipo de herramientas, permitirá mejoras en los productos y/o servicios, lo que conlleva a requerir personas altamente capacitadas.

Una de las grandes consultoras empresariales como Deloitte, cita en su informe “Deloitte Insights” (2017) que las tecnologías relacionadas con la industria 4.0 (la cual denominan como la cuarta revolución industrial), tienen un alcance muy alto afectando a todas las industrias y sectores e incluso la sociedad, es probable que dicha revolución cambie la forma de hacer las cosas, implicando que estas variaciones generaran cambios en los colaboradores en lo que respecta al desarrollo de nuevas capacidades y roles (Deloitte, 2017).

Dentro de las tareas macro de las personas en las empresas esta diseñar, producir, distribuir, vender, controlar, agregar valor, asignar recursos, establecer objetivos y metas y para ellos es indispensable contar con el personal apropiado y que este a su vez tenga la capacitación adecuada para potencializar sus conocimientos y habilidades de esta forma contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Indistintamente del tamaño, la actividad, el sector, el origen de su capital, el número de propietarios y la función social, todas las empresas tienen algo en común y es que para poder funcionar son imprescindibles las personas. Se puede hacer esta afirmación no solo por lo que se aprende desde pregrado, es también una realidad fácil de evidenciar en la cotidianidad de la vida laboral, esto también se apoya en citas como la de Chiavenato, “Los cambios desnaturalizan rápidamente el contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes. Por ello surge la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante los cambios que ocurren en el

contexto organizacional y ante las características de las personas” (Chiavenato, 2007, pág. 214).

Ahora bien, las necesidades en una sociedad en constante cambio, las exigencias en un mundo cada vez más globalizado y los avances tecnológicos que no dan espera son situaciones que ameritan que las compañías vayan a la velocidad de estos mismos cambios. Las empresas que logren entender e ir al paso de estas mismas exigencias serán las que con mayor facilidad logren el éxito y los beneficios esperados. (Serrano, 2004).

La cita que se observa a continuación nos permite concluir de manera clara cuán importante es el factor humano en todas las organizaciones: “hacer avanzar una organización en un entorno de cambio permanente solo es posible contando con las personas. De ahí que las personas hayan llegado a ser el elemento fundamental para el éxito de una empresa” (Serrano, 2004, pág. 13).

4.3. Procesos de gestión del talento humano

Según Chiavenato, los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis perspectivas:

- Admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección
- Aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño)
- Compensación laboral
- Desarrollo de las personas
- Retención del personal (capacitación, etc.)
- Monitoreo de las personas basadas en sistemas de información gerencial y bases de datos (Chiavenato, 2009, pág. 15).

Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización. Dentro del plan de recursos humanos de las organizaciones parte

fundamental es la gestión y desarrollo del talento. Detectar el talento que ya existe en la empresa y saber cómo sacarle el máximo partido es algo crucial, ya que se disminuirá la rotación de personal y el error al realizar las labores, optimizando el rendimiento de los trabajadores y repercutiendo directamente en beneficio de la empresa.

Para abarcar los temas puntuales de este ante proyecto se considera pertinente continuar con la información respecto a los procesos básicos del área de talento humano, y para ello se traen las siguientes figuras donde los autores Aguilera y Chiavenato muestran de manera clara los procesos del área de talento humano:

Figura 1 Los procesos de gestión humana

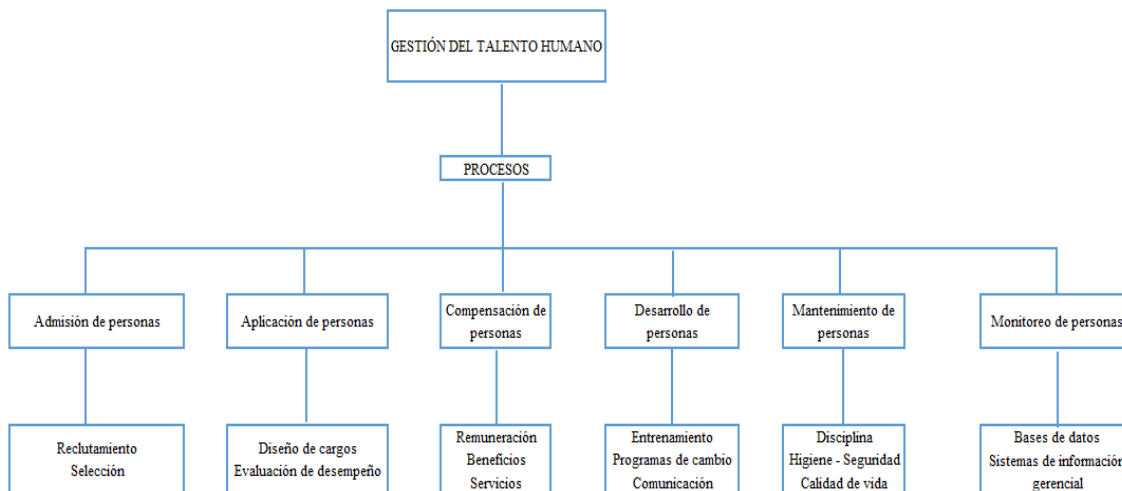


Fuente. Elaboración propia según (Aguilera & Riascos, 2011).

Concretamente en este proyecto estaremos inmersos en los procesos relacionados con el ingreso de funcionarios y adquisición de conocimientos.

De acuerdo con Chiavenato, la siguiente figura muestra los principales procesos de la moderna gestión del talento humano centrada en seis vertientes principales, (como lo mencionamos algunos párrafos arriba de este texto).

Figura. 2 Procesos de gestión del talento humano



Fuente. Elaboración propia según (Chiavenato, 2009).

Teniendo como referencia los seis procesos macro que citan estos dos autores (hay más autores que los citan de la misma o similar manera), en la elaboración de este proyecto estaremos inmersos en el desarrollo de personas: un proceso bastante denso y con mucho por analizar, implementar, mejorar, hacer.

La evaluación de desempeño, las encuestas de servicio y una encuesta de medición de la percepción de una muestra de los funcionarios, permitirán encontrar brechas de las competencias que tiene la persona que actualmente ocupa ese cargo; una vez identificadas esas brechas se continuará con el proceso de desarrollo de personas en la propuesta de programas de capacitación y/o desarrollo de competencias, logrando así establecer la propuesta de desarrollo de talento humano.

4.4. Identificación de brechas y competencias requeridas

Respecto al tema de identificación de brechas, se consultó el artículo de Colombia competitiva denominado: “Metodología para la identificación y medición de brechas de capital humano” (Ministerio de trabajo, 2017), donde el ministerio de trabajo elaboró un estudio al respecto en cuanto a la identificación de brechas y en cuanto a experiencias internacionales cita que la OIT (Organización internacional del trabajo) ha venido recogiendo varias propuestas para generar alternativas de identificación y medición tales como: “El enfoque de déficit /superávit (Skill Shortage/surplus), el enfoque del “vacío” de competencias (skill gap), el enfoque de desajuste vertical (vertical mismatch), el enfoque del desajuste horizontal (horizontal mismatch), el enfoque de la sobre – educación /sub – educación, el enfoque de la sobrecualificación, / sub-cualificación, el enfoque de la obsolescencia de competencias” (Ministerio de trabajo, 2017).

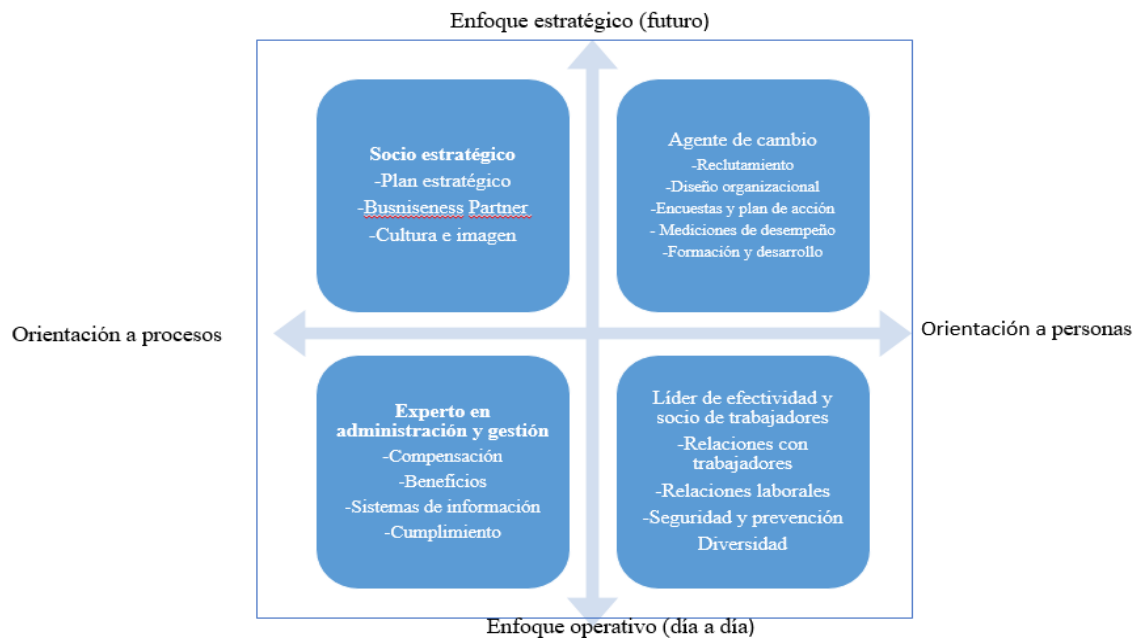
Este mismo artículo “Metodología para la identificación y medición de brechas de capital humano” ilustra sobre algunos antecedentes y sobre todo permite evidenciar que esta es una situación muy común, la existencia de brechas entre el perfil de quien ocupa un cargo y el perfil requerido para ese cargo siempre será un tema latente, en lo que hay que trabajar, obtener y poner en práctica ese plan o programa que permita eliminar esas brechas, porque la mejor solución nunca será que las empresas despidan y contraten en un círculo vicioso, lo mejor siempre será buscar con los funcionarios activos el logro los resultados esperados.

Se considera este es uno de los temas más difíciles de abordar y desarrollar. La empresa que necesita que suceda y a partir de esta planeación definir qué requiere cada cargo, qué espera que la gente haga, qué acciones debe ejecutar ese funcionario para cumplir con las metas y objetivos trazados, qué competencias debe tener para que logre los resultados esperados, cómo mover a la gente para que los resultados se materialicen.

El artículo -Desarrollo de talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C- cita: “cómo las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que estos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber” (Díaz, Pardo, & Díaz Villamizar, 2014, pág. 42).

Ahora bien, teniendo claro que se deben concertar esos perfiles requeridos con la estrategia de la compañía, hay un autor, Dave Ulrich, considerado como el padre de los recursos humanos modernos, quien ha planteado un modelo que será referente en este proyecto; modelo de cuatro roles y 16 responsabilidades:

Figura 3 Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades



Fuente. (Ulrich, 2006)

Este orador, consultor y coach plantea en el libro Recursos Humanos Champions los siguientes interrogantes:

- ¿Qué capacidades existen actualmente en la firma?

- ¿Qué capacidades se requieren para el éxito futuro de la firma?
- ¿Cómo podemos poner las capacidades a tono con las estrategias de la empresa?
- ¿Cómo podemos diseñar las prácticas de RR.HH. para crear las capacidades requeridas?
- ¿Cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas? (Ulrich, 2006, pág. 35).

Otro autor que permite ratificar el cómo unir “la gente” a la estrategia de la empresa es (Galbraith, 1977), quien en el modelo de la estrella presenta cinco categorías: estrategia, estructura, procesos, incentivos y gente; son estos los timones que los gerentes deben saber manejar para lograr que las personas se comporten de tal manera que influyan positivamente en el rendimiento de la organización.

Figura 4 Modelo de la estrella



Fuente. Elaboración propia basados en (Galbraith, 1977).

Para la definición de competencias claves, este proyecto se fundamenta en la planeación estratégica de Febor y en las perspectivas de la gerencia y las diferentes direcciones. El fundamento teórico para esta parte tendrá bases en el libro: For You Improvement (Lombardo & Eichinger, 2011) que se usará en el desarrollo de este proyecto. Como se mencionó en los objetivos, el alcance está principalmente delimitado para los cargos del área de servicio al asociado y pese a que aún no se ha realizado el diagnóstico es claro que

el cargo de asesor comercial representa el 35,5% del total de funcionarios de Febor.

Teniendo como referencia el libro ya mencionado y la experiencia de las autoras se tiene que las competencias claves que deben tener los asesores comerciales son:

- Capacidad de escucha
- Habilidad de informar
- Empatía y confianza
- Proactividad
- Paciencia e insistencia
- Planificación y organización
- Autonomía.

El manual o texto que se utilizará para la identificación de las competencias que debe tener un asesor comercial enuncia las características de cómo lo realiza una persona inexperta, experta y cuando hace uso excesivo de esta habilidad. Por ejemplo, “Capacidad para escuchar”.

Persona inexperta

- No escucha bien
- Interrumpe la gente y termina sus frases si esta duda un poco
- Detiene las conversaciones para presentar su tema o una solución o decisión
- No aprende demasiado a través de la interacción con los demás
- Parece no escuchar o estar muy ocupado construyendo su propia respuesta
- Muchas veces no entiende lo que los demás quieren decir
- Puede parecer una persona arrogante, impaciente o desinteresada
- No repite correctamente lo que los demás tratan de comunicar.

Persona experta:

- Escucha con atención y en forma activa
- Escucha con paciencia a las personas hasta el final

- Puede repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas.

Uso excesivo de esta habilidad:

- Dedicar mucho tiempo a escuchar
- Puede evitar tomar las medidas necesarias
- Los demás pueden confundir el escuchar con aprobación.

Algunas Causas:

- Arrogante
- Defensivo
- No valora a los demás
- Impaciente
- Insensible
- Escucha lo que quiere
- Esta demasiado ocupado (Chiavenato, 2009).

Para la propuesta del plan de desarrollo es clave identificar las habilidades que deben poseer los funcionarios, en el ejemplo expuesto se hace énfasis en las características de la persona que es experta, inexperta y que hace uso exagerado de la habilidad, al tener estas habilidades desarrolladas en los colaboradores se estima que se tendrá un mejor nivel de servicio, mayor productividad y cumplimiento con los procesos.

4.5. Programa de desarrollo de talento humano

El fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo de las personas, permiten establecer una ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra, dado que las organizaciones son cambiantes y el tener la capacidad de adaptación a ese cambio solo se logra mediante el desarrollo de las competencias en las personas a fin de que sean valorizadas y generen mayor nivel de aceptación por parte de las organizaciones.

Un programa de desarrollo de talento humano tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y competencias de los trabajadores que permitan el crecimiento de las personas y por ende el de la organización. De acuerdo con (García J. , 2011), cuando se plantean las estrategias, además de precisar los recursos económicos y tecnológicos, también se debe precisar los recursos humanos que se van a necesitar: con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias debe contar ese recurso humano.

Este mismo autor indica que para conectar la estrategia con el talento humano hay que conocer y liderar con tres conceptos claros: **La alineación:** Asignar a la gente en la posición correcta, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren en determinada estrategia, asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades con la capacitación y el adiestramiento. **El compromiso:** lograr que el personal se comprometa con los objetivos trazados, y finalmente **Medición:** evaluar el desempeño.

Ahora bien, para ejecutar el programa de “desarrollo de talento humano” se hace necesario tener muy claros conceptos como capacitación, desarrollo, entrenamiento. El autor Werther define capacitación como: “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal” (Werther & Davis, 2008, pág. 252); basados en este mismo autor “la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades” (Werther & Davis, 2008, pág. 252). Y estos conceptos vale la pena completarlos con las definiciones del autor (García J. , 2011):

Capacitación: Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) para que las personas que ocupan un puesto en las

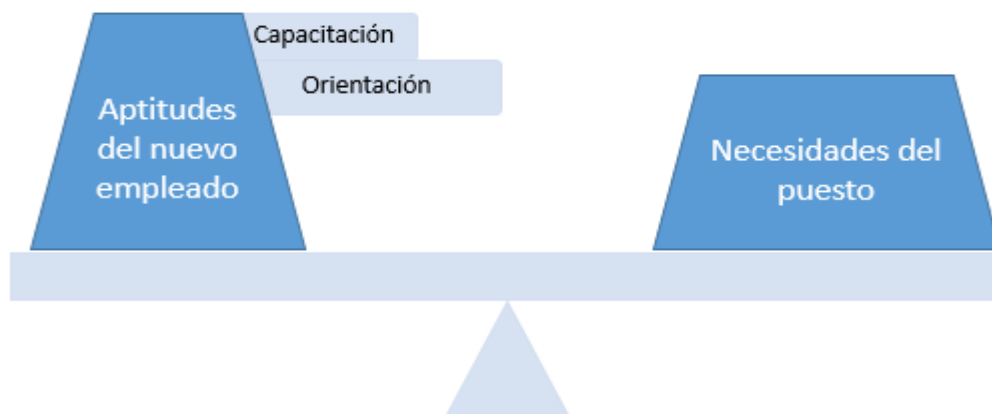
organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva.

Desarrollo: Se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

Entrenamiento: “Es la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo” (García J. , 2011, pág. 4).

La mejor forma de describir lo que se pretende con este trabajo es con la figura de los autores Werther & Davis. Esta ilustra de manera clara que un buen programa de desarrollo de talento donde se capacite y oriente el empleado adquiere más y mejores aptitudes, lo que genera que el funcionario esté al nivel de las necesidades del puesto.

Figura 5 Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto



Fuente. Elaboración propia, basados en (Werther & Davis, 2008).

Es claro que debe haber un **equilibrio** total entre las necesidades del puesto y las aptitudes del empleado, este es un objetivo claro en la empresa y objeto de estudio. Una de las mejores formas de alcanzarlo es contar con un buen programa de capacitación y de acuerdo con Werther & Davis los pasos preliminares que se deben cumplir son:

- 1) “Detectar las necesidades de capacitación.
- 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo (también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de evaluación).
- 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la misma.
- 4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes).
- 5) La evaluación que puede ser antes, durante y después” (Werther & Davis, 2008, pág. 255).

Ahora bien, los puntos específicos arriba citados tomados de Werther son claros y acordes con una realidad en la que se deben aplicar de esta manera para que el programa de desarrollo de talento humano arroje los resultados esperados; sin embargo, es necesario revisar las diferentes teorías y principales autores que han hablado de este importante tema de desarrollo de personas.

Arias & Heredia proponen un modelo denominado “sistema AG” el cual inicia desde un análisis de la situación de la organización, esto es desde la planeación estratégica para ver si cuenta con el personal apto o si puede capacitar y de ser así propone los pasos para la formación requerida (Arias & Heredia, 2006, pág. 4) citados por (García J. , 2011).

En términos generales, el proceso constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico, intervención y evaluación, es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial para resolverlo mediante la manipulación de las posibles

causas, y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a (o independientemente o a pesar de) las actividades emprendidas (Arias & Heredia, 2006).

Se continúa el presente marco de referencia, citando el texto de Garcia (2011), ya que en el mismo texto cita a (Chiavenato, 2007) mostrando las etapas que se deben llevar a cabo en el proceso de una buena capacitación:

- 1) Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- 2) Desarrollo de planes y programas.
 - 2.1) Establecimiento de objetivos de capacitación.
 - 2.2) Estructura de los contenidos de la capacitación.
 - 2.3) Diseño de actividades de instrucción.
 - 2.4) Selección de recursos didácticos.
 - 2.5) Diseño de un programa o curso de capacitación (García J. , 2011).

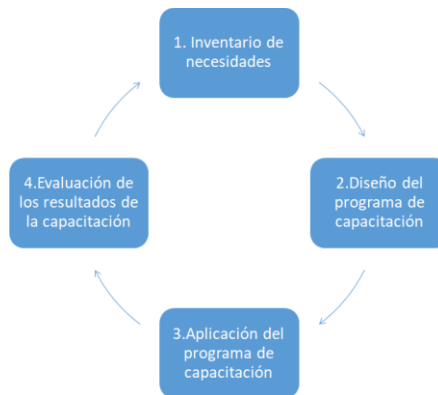
Luego de revisar diferentes fuentes y entender modelos de autores reconocidos en esta gran área del talento humano, los cimientos de este proyecto serán principalmente tomados del modelo planteado por Chiavenato 2009 en su libro Gestión del Talento Humano.

El mencionado autor expresa las diferencias entre la capacitación y el desarrollo de las personas, estas radican principalmente en los tiempos en los cuales se ven reflejados los resultados, dado que la capacitación se enfoca en el presente y el desarrollo de las personas en el futuro de los cargos a ocupar, haciendo claridad que estos dos son netamente de aprendizaje.

El “aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona, debido a que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos” (Chiavenato, 2009, pág. 371).

A continuación, los cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación.

Figura. 6 Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación



Fuente. Elaboración propia, con base en (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato, la capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009). Claro está que para poder implementar los planes de capacitación se debe contar con todo el apoyo de la alta gerencia, el cual debe ser continuo; también con el apoyo y compromiso de las personas a especializar, sus jefes inmediatos y en general con todos los miembros de la organización, pues esto conllevará a desarrollar programas exitosos. Es de igual manera importante un buen soporte tecnológico que permita mantenerse conectados, siendo esto una forma de adquirir los conocimientos y no demeritar los diferentes cargos a lo largo del organigrama, pues cada empleado juega un papel importante y todos los puestos tienen una razón de ser.

Existen dos orientaciones de la capacitación, la primera es la capacitación específica, la segunda es la capacitación polivalente (Parra & Rodríguez, 2016) e independientemente de la orientación, son importantes los 8 propósitos claves que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. (Historia, misión, visión, valores, filosofía, instalaciones, ubicación geográfica, los miembros del grupo ejecutivo, las expectativas de la empresa respecto del personal, las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos, los procesos productivos y los productos mismos, los mercados y sistemas de comercialización de la empresa, los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento).
7. Actualizar conocimiento y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación (Siliceo, 2004, pág. 29).

Entendiendo la importancia de esos ocho propósitos claves de capacitación, por supuesto que estos se consideraran en el desarrollo de este proyecto, ahora bien, el proceso de capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que están inmersas en el proceso de capacitación 1. Transmisión de la información, 2. Desarrollo de habilidades, 3. Desarrollo de aptitudes y 4. Desarrollo de Conceptos (Chiavenato, 2009, pág. 375).

Figura 7 El proceso de capacitación

-Necesidades por satisfacer -Diagnostico de la situación	-Diseño de la capacitación -Decisión en cuanto a la estrategia	-Conducción de la capacitación -Implantación o acción	-Evaluación de los resultados -Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de la capacitación: • A quien capacitar • Cómo capacitar • En que capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: - Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos, - Por ambos, - Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente. Elaboración propia tomado de (Chiavenato, 2009).

La formación a los empleados permitirá elevar los índices de motivación, el rendimiento de los funcionarios generará grandes avances en cuanto a productividad y supondrá una mejor interiorización de la cultura organizacional, adicionalmente mejorará la salud laboral y el clima organizacional lo que con lleva a mejorar los ingresos organizacionales.

Las personas son elementos clave en las organizaciones, ellas tienen una enorme capacidad para aprender, para captar información, para interiorizar aquello que se requiere, están en la capacidad de desarrollar conceptos y es aquí donde este programa de desarrollo de talento humano juega ese rol imprescindible permitiendo el crecimiento anhelado.

5. Marco institucional

5.1. Qué es Febor:

Febor Entidad Cooperativa es la Cooperativa de los empleados y pensionados del Banco de la República (de vínculo cerrado). A lo largo del tiempo (85 años), ha brindado bienestar a sus asociados y a sus familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios. Hoy, es una de las primeras Cooperativas en el ámbito nacional, con más de 4.600 asociados que le siguen apostando y confiando sus ahorros a esta entidad que trabaja día a día en beneficio de ellos, logrando así la consolidación democrática y financiera, perspectiva real de una familia unida y enfocada por un mismo sueño.

Trabaja bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria, por lo que ha demostrado a sus asociados honestidad, respeto y compromiso, y su manejo administrativo y económico la ubica en un lugar privilegiado del sector cooperativo (Febor Entidad Cooperativa, 2016).

De acuerdo con la información reportada por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria al corte del mes de noviembre de 2020, existen 179 cooperativas de ahorro y crédito; dentro de las cifras destacadas de este sector se encuentran los activos reportados que suman \$16.663.775 millones, siendo la cartera de créditos el activo más importante con un total de \$12.557.304 y una participación sobre el total de activos del 75.36%. Los pasivos que suman un total de \$10.816.210 millones, con una mayor participación de los depósitos con un total de \$9.629.837 millones para una participación del 89.03% sobre el total de pasivos y por último, el patrimonio de las cooperativas de ahorro y crédito asciende a \$5.847.565 millones representados principalmente en su capital social por \$3.596.108 millones, reservas por \$1.532.908 y excedentes de \$186.845 millones (Febor Entidad Cooperativa, 2020).

Respecto a las cifras de Febor al corte del mes de diciembre de 2020, el nivel de los activos ascienden a \$158.450 millones, la cartera de créditos con \$136.620,09 millones es

el rubro más representativo del activo de la cooperativa con un 83.49% de participación. Los pasivos suman un total de \$113.029 millones, representados en su mayoría por los depósitos que suman un total de \$106.131 millones con una participación del 93.8% de los pasivos. El patrimonio suma un total de \$45.422, representado en aportes sociales con una suma de \$24.888, reservas y fondos con un total de \$14.842 y los excedentes por valor de \$3.077, la participación del capital social equivalente al 54,79%, reservas y fondos con el 32,68% y excedentes acumulados con el 6,77% (Febor Entidad Cooperativa, 2020).

La Cooperativa tiene 43 funcionarios, cinco de ellos (asesores comerciales) ubicados en ciudades principales (Medellín, Barranquilla, Cali, Armenia e Ibagué) desde donde se cubre la región alrededor, ya que no es rentable para la empresa tener una persona donde hay menos de 20 asociados. Por ejemplo, la persona radicada en Barranquilla visita Cartagena, Santa Martha, Valledupar y Riohacha. Así Febor trata de cubrir todos los lugares donde hay asociados.

Febor tiene una oficina ubicada en la ciudad de Bogotá: Calle 42 N 8ª 80 y atiende también en diferentes puntos dentro del Banco de La República, en Bogotá en la oficina principal y en 5 puntos a nivel nacional ubicados en la ciudad de Armenia, Barranquilla, Cali, Ibagué y Medellín.

5.2. Planeación estratégica

La información que presentamos a continuación fue tomada del archivo de Febor, documento oficial Planeación estratégica (Febor Entidad Cooperativa, 2016).

5.2.1 Mega - Meta Estratégica Grande y Ambiciosa

En el 2021 Febor Entidad Cooperativa seguirá su proceso de crecimiento de manera eficiente y sostenible, logrando que nuestros asociados realicen a través de la Cooperativa más del 50,00% de sus transacciones financieras.

5.2.2 Misión

Somos Febor, la entidad cooperativa de empleados y pensionados del Banco de la República, especializada en ahorro y crédito que contribuye a satisfacer las necesidades educativas, económicas, sociales y culturales de sus asociados, familias y comunidad, de manera integral para el mejoramiento de su calidad de vida.

5.2.3 Visión

En 2021 nos consolidaremos como la primera opción de solución a las necesidades educativas, sociales, culturales y económicas de nuestros asociados, siendo una cooperativa innovadora y referente del sector, con énfasis en la cohesión y formación solidaria, a través del uso de recursos tecnológicos, operativos y humanos calificados.

5.2.4 Política de calidad

Febor Entidad Cooperativa orientará sus esfuerzos para la atención oportuna y satisfacción de las necesidades de ahorro, crédito, servicios y auxilios para sus asociados y demás partes interesadas; a través de una comunicación efectiva y un equipo de trabajo comprometido, con la capacidad de compartir conocimiento, mantener relaciones cordiales y asumir su rol con transparencia. Asimismo, se compromete con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando el cumplimiento de los requisitos aplicables y la adecuada identificación y administración de los diferentes riesgos asociados a la economía solidaria.

5.3 Valores, principios, compromisos

La filosofía de la cooperativa también está enmarcada en valores, principios, compromisos, ítems claves a conocer y tener en cuenta durante toda la elaboración de este trabajo.

5.3.1 Valores cooperativos

Autoayuda, democracia, igualdad, equidad, solidaridad.

5.3.2 Valores de los asociados

Honestidad, apertura, responsabilidad, apertura, atención a los demás.

5.3.3 Principios cooperativos

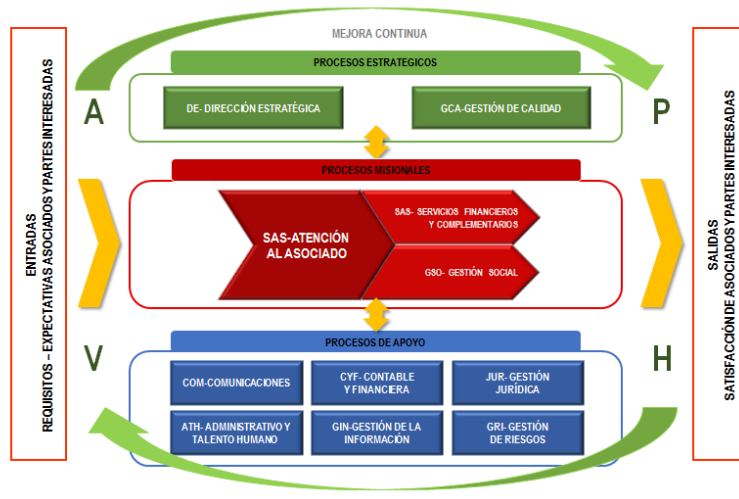
Adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.

5.3.4 Compromisos

Social, institucional, ecológico.

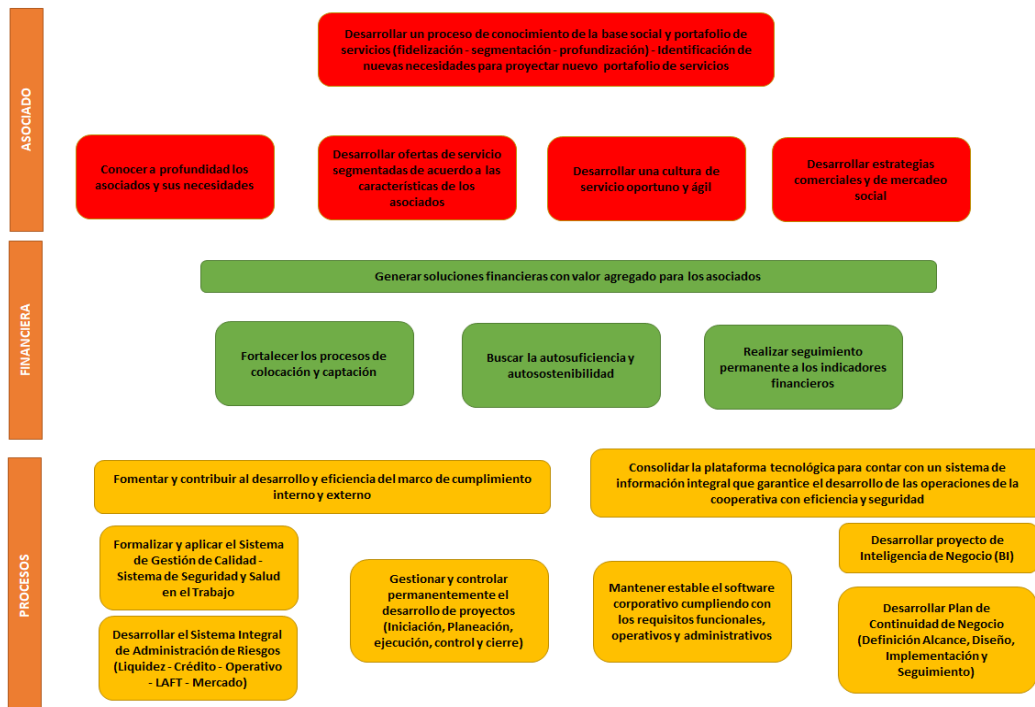
5.4 Cadena de valor:

Figura 8 Cadena de valor, PHVA



Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

Figura 9 Mapa estratégico Febor Entidad Cooperativa



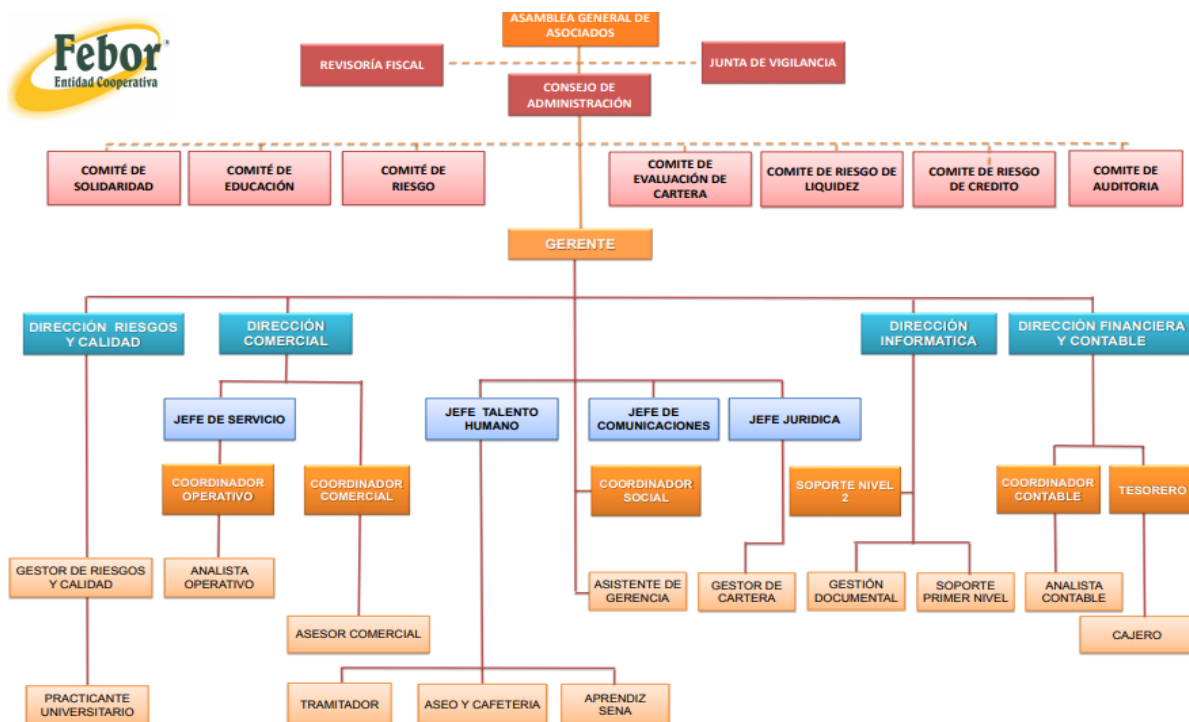
Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

5.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Febor Entidad Cooperativa está conformada básicamente por los niveles descritos a continuación:

- Máximo órgano: Asamblea General de Delegados.
- Órgano de control: Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal.
- Órgano de administración: Consejo de Administración y Comités Asesores.
- Directivo: Gerencia y Direcciones.
- Táctico: Jefaturas y Coordinaciones.
- Operativo: Asesores y asistentes.

Figura 10 Organigrama Febor Entidad Cooperativa



Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

5.6 Reseña histórica:

“¡La huella que marcó un nuevo horizonte en la Cooperativa!”

El pasado queda enmarcado en los 75 años de historia de Febor y junto a ellos los más de ocho años de intervención forzosa que ejecutó la Superintendencia de la Economía Solidaria hasta febrero de 2011. Gracias a esa intervención, hoy la Cooperativa vive un presente exitoso y avizora un futuro promisorio donde toda la familia que hace parte de la Entidad le apuesta al desarrollo y al crecimiento de la institución.

“La tarea no fue fácil: adecuación y ajuste del nuevo esquema de administración, confección de reglamentos, ajuste de los mismos a las necesidades de la Cooperativa, proceso que debió ajustarse dadas las nuevas exigencias y condiciones en que debe basarse el nuevo modelo: primero, sin intervención y adicionalmente su transición a Cooperativa de Ahorro y Crédito” (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

5.7 Sector y posición:

Febor Entidad Cooperativa pertenece al sector solidario. “A nivel mundial las cooperativas cuentan con casi mil millones de socios y generan cien millones de empleos un 20% más que las firmas multinacionales” (Cooperativas de las Américas, 2012). Este movimiento cooperativo ha permitido el desarrollo de la economía en diferentes sectores, tales como la agricultura, la industria, construcción, financiero, etc., además dentro de sus funciones está brindar capacitación y actualización a fin de mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se desempeñan (El tiempo, 1992).

El sector solidario en Colombia hace parte del tercer sector económico de la economía “Sector terciario”, el cual se refiere al ofrecimiento de servicios (Centro virtual de negocios, 2016).

“Hoy, Febor Entidad Cooperativa, es una de las primeras en el ámbito nacional con más de 4.600 asociados, que le siguen apostando y confiando sus ahorros a esta entidad que

trabaja día a día en beneficio de ellos, logrando así la consolidación democrática y financiera, perspectiva real de una familia unida y enfocada por un mismo sueño: El Éxito” (Febor Entidad Cooperativa, 2016).

5.8 Productos y servicios:

Tabla 1 Productos y servicios Febor Entidad Cooperativa

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS FEBOR			
Ahorros	Créditos	Seguros y otros servicios	Auxilios
Aportes	Educativo	Exequial	Educación
DAES	Vivienda	Vehículo (Seguro contra todo y SOAT)	Solidaridad
A la vista	Vehículo	Hogar	
CDAT	Rotativo	Vida	
Contractual	Libre Inversión	Salud (Asistencias médicas, medicinas prepagadas)	

Fuente. Elaboración propia, con base en (Febor Entidad Cooperativa, 2017).

6 Diseño metodológico

Con el propósito de abordar el objetivo específico de investigación “Diseñar el plan de formación y desarrollo de talento humano alineado con el planteamiento estratégico de Febor para los años 2017 – 2021 enfocado en la mejora de la calidad del servicio al asociado”, se establecen los aspectos metodológicos del presente trabajo, el cual se desarrollará con el diseño de investigación cuantitativo descriptivo. De acuerdo con Hernández, el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, pág. 4).

Este mismo autor, menciona que el objeto del método descriptivo es investigar la repercusión de las modalidades o niveles de una o más variables en un grupo determinado (Hernández, 2014). A partir de esto podemos afirmar que este trabajo es de tipo descriptivo, por que se valida de manera descriptiva los resultados de los tres instrumentos, para identificar falencias y aspectos que permitan formular el plan de capacitación con un mayor grado de impacto.

A su vez este proyecto tiene un diseño metodológico de tipo cuantitativo, ya que se hace uso de dos instrumentos definidos por la organización: Evaluaciones de desempeño y encuesta de medición del servicio NPS (Net Promoter Score) o en español INP, sigla que traduce Índice Neto de Promoción, instrumentos que permiten la obtención de datos para la identificación de brechas y oportunidades de mejora a partir de los procesos de capacitación, a su vez, se creó un instrumento de percepción denominado encuesta de funcionarios, mismo que arroja resultados cuantificables de las preguntas formuladas.

Para el desarrollo del diseño metodológico, se identificaron los dos instrumentos de medición a utilizar (Evaluaciones de desempeño y encuesta de medición del servicio NPS - Net Promoter Score) y se elaboró el instrumento propio de tipo descriptivo (encuesta funcionarios). Esto ocurre en tres etapas, en la etapa número uno la cual se refiere a las

evaluaciones de desempeño, se trabajó con el total de la población que equivale a 43 empleados, en la etapa número dos referente a la herramienta NPS (Net Promoter Score) se tuvo una muestra de 1046 asociados del total de población de 4600 con una participación del 22,7%; en estas dos etapas, se recopila información de los instrumentos existentes en la Entidad y en la etapa número tres se explica el instrumento diseñado por las autoras el cual fue aplicado a una muestra de 21 empleados correspondiente al 48,8% del total de la población:

6.1 Etapa 1

En la primera etapa se consolidaron los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en los últimos tres periodos comprendidos entre enero 2019 y junio 2020 aplicadas a 42 empleados de Febor Entidad Cooperativa. Esta evaluación la realiza el jefe inmediato de cada área de forma personal, en la que se evalúan los criterios de productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral y desarrollo de competencias, estas evaluaciones contienen la siguiente escala de calificación:

Tabla 2 Escala de Calificación Evaluación de Desempeño

Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente. Elaboración propia con base en Evaluación de desempeño Febor Entidad Cooperativa (Febor Entidad Cooperativa, 2014)

De acuerdo con la sumatoria de los puntajes obtenidos en las evaluaciones de desempeño, la calificación final se determina con el rango de puntaje descrito a continuación:

Tabla 3 Rango de la Escala de Calificación Evaluación de Desempeño

Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5
(51-60)	(61-70)	(71-80)	(81-90)	(91-100)

Fuente. Elaboración propia con base en Evaluación de desempeño Febor Entidad Cooperativa (Febor Entidad Cooperativa, 2014).

Alles 2006, hace referencia a la gran importancia de involucrar al empleado con los objetivos estratégicos de la empresa, afirma que la fijación de objetivos le permite ser parte de la empresa, involucra su labor diaria con los objetivos de la empresa y por ende con los resultados (Alles, 2006). Es por esto que identificar las brechas que existen entre los perfiles de cada funcionario será clave para el programa de desarrollo del talento humano.

Para la evaluación de desempeño se dividió por áreas: SAS con 21 funcionarios, Finanzas y Contabilidad con 7 funcionarios, Informática con 3 funcionarios y Administrativa con 11 funcionarios. Estas evaluaciones contienen un subtotal de acuerdo con los criterios establecidos y al final arroja una calificación final determinando si el funcionario es apto para continuar laborando en la Entidad. A continuación se explica el contenido de la evaluación de desempeño el cual contiene 4 criterios de evaluación:

Productividad: Capacidad de producir buenos resultados con el mínimo de recursos posibles. Hace referencia a la integración de los recursos humanos y físicos que intervienen para el buen desarrollo de las labores asignadas.

Comunicaciones y relaciones: Capacidad para escuchar e interpretar tanto al cliente interno como externo, estableciendo relaciones de confianza mutua que permitan el logro de buenos resultados.

Conducta laboral: Comportamiento en general de los funcionarios, se refiere también a los principios y normas que aplica en su diario vivir en la empresa.

Desarrollo de competencias: Consiste en la formación y potencialización de los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que poseen las personas.

Cada criterio macro (anteriormente descritos) a su vez contienen 5 criterios de evaluación los cuales determinaran la calificación del criterio macro de evaluación:

Tabla 4 Evaluación de Desempeño Febor Entidad Cooperativa

Criterios de Evaluación	No.	Criterios de Evaluación
Productividad	1	Utilización de Recursos: emplea la información, los procedimientos, los recursos humanos y físicos para el desarrollo de las actividades a su cargo
	2	Competencia Técnicas: aporta los conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo.
	3	Responsabilidad: realiza las funciones inherentes al cargo y cumple los compromisos asignados obteniendo los resultados esperados. Asume su responsabilidad cuando se presentan fallas.
	4	Eficiencia: entrega los trabajos oportunamente teniendo en cuenta las prioridades y la utilización adecuada de los recursos para el desarrollo de las actividades.
	5	Gestión de Calidad: muestra interés en estar actualizado en cuanto al conocimiento de las funciones y requerimientos del trabajo. Propone formas de mejoramiento para la ejecución de su labor, establece sus propias metas y sobrepasa las expectativas de desempeño de su trabajo.
Comunicaciones y Relaciones	6	Manejo de comunicación oral y escrita: trasmite información de manera eficaz, clara, y fluida, tanto de manera escrita como oral, desarrolla una comunicación formal y respetuosa tanto con asociados como con sus compañeros
	7	Manejo de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias: muestra una actitud de autocontrol frente a situaciones negativas o sugerencias por parte de asociados, proveedores, compañeros. Establece los conductos normativos para dar respuesta a dichas situaciones.
	8	Relaciones Interpersonales: establece y mantiene buenos canales de comunicación con sus compañeros generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto. Controla sus emociones y actúa asertivamente ante cualquier situación. Es un agente que facilita el manejo de las relaciones.

	9	Orientación de servicio al asociado y/o cliente interno: Brinda oportunamente apoyo al asociado y/o cliente interno, se esmera por brindar una respuesta oportuna y realiza un seguimiento al resultado
	10	Trabajo en Equipo: promueve la integración de su grupo de trabajo en torno a las actividades de su área e interactúa con los demás para el logro de los objetivos de la cooperativa y/o proyecto. Es capaz de solicitar opinión y valora la opinión de los demás.
Conducta Laboral	11	Compromiso: en su comportamiento y actitudes demuestra y transmite sentido de pertenencia a la cooperativa.
	12	Puntualidad: es una persona que cumple con los horarios establecidos, es ejemplar con su asistencia y puntualidad
	13	Orientación al resultado: todos sus actos los encamina al logro del objetivo propuesto, tiene a planificar sus tareas para lograr y superar los objetivos, prevee las posibles consecuencias de sus actos, orienta la acción efectiva a solución de problemas, analizando los logros alcanzados
	14	Conocimiento institucional: Permanentemente se actualiza en la normatividad aplicable a la organización, conoce sobre su área y profundiza sobre las actividades de las diferentes áreas, retroalimenta a sus compañeros respecto de las diferentes actualizaciones y actividades
	15	Orden y Aseo: cuida su aspecto personal (aseo personal, limpieza de uniformes), da cumplimiento a las políticas de presentación personal establecidas en la cooperativa. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
Desarrollo de Competencias	16	Liderazgo: conduce con autoridad el progreso de los trabajos asignados a su grupo para el logro de los resultados de acuerdo con los objetivos de la cooperativa y/o el proceso.
	17	Organización: planea, distribuye y asigna en forma adecuada el trabajo. Propone planes para la ejecución, verificación y seguimiento de los procesos brindando estrategias de mejoramiento. Adelanta las actividades en el tiempo asignado.
	18	Iniciativa e innovación: busca soluciones y alternativas que conduzcan a mejoras, aporta ideas innovadoras en la ejecución de sus actividades y de su equipo de trabajo.

	19	Integridad y Compromiso: Es una persona íntegra, actúa con honestidad, piensa en el bien común sin anteponer su beneficio
	20	Adaptación al cambio: tiene una buena capacidad para adaptarse a los cambios lo que facilita el trabajo, aporta al mejoramiento de los mismos, sin que esto genere insatisfacción o desmotivación en el quehacer. Acepta críticas constructivas.

Fuente. Elaboración propia con base en Evaluación de desempeño Febor Entidad Cooperativa (Febor Entidad Cooperativa, 2014)

De acuerdo con Hernández 2014, para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés, debe ser una parte representativa de la población general y debe definirse de antemano. Acorde con el objetivo este trabajo, se establece la muestra a través del método no probabilístico de muestreo por conveniencia, la cual hace referencia a que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”. (Battaglia, 2008 citado por Hernández, 2014, pág. 390). En consecuencia, la selección de la muestra elegida son todos los colaboradores de Febor Entidad Cooperativa.

6.2 Etapa 2

Adicionalmente y con el objetivo de identificar la percepción del nivel de servicio hacia los asociados (clientes de la Entidad) se analizaron los datos aplicados semestralmente en la Cooperativa a través del NPS (Net Promoter Score) o en español INP, sigla que traduce Índice Neto de Promoción, donde se indaga con los receptores del servicio (promotores, neutros o detractores) acerca del nivel de satisfacción que tienen al ser atendidos por cada uno de los colaboradores y de esta forma mejorar esta percepción.

Detractores: Son quienes califican de 0 a 6, por lo tanto son todos aquellos que definitivamente no recomendarían la empresa, están insatisfechos, descontentos; es de ellos de quienes más se deben indagar encontrando todas las oportunidades de mejora posible.

Neutros: Quienes califican 7 u 8 son todos los que se consideran como pasivos, no hacen parte de la fórmula para hallar el NPS (Net promoter score), también se pueden considerar como indecisos y se deben potencializar para pasar a promotores.

Promotores: Es el grupo que califica de manera sobresaliente, son quienes definitivamente recomendarían a la empresa, ellos están contentos y en general satisfechos.

Según el artículo de la Harvard Business Review, “The One Number You Need to Grow” en el año 2003 el señor Frederick F. Reichheld introdujo esta única pregunta: “¿Con qué probabilidad recomendarías (la empresa x) a un amigo o colega?”. (Reichheld, 2003). En este artículo se enfatiza la necesidad de medir la recomendación de los clientes, calificándola de esta forma:

Tabla 5 Escala de Calificación Net Promoter Score

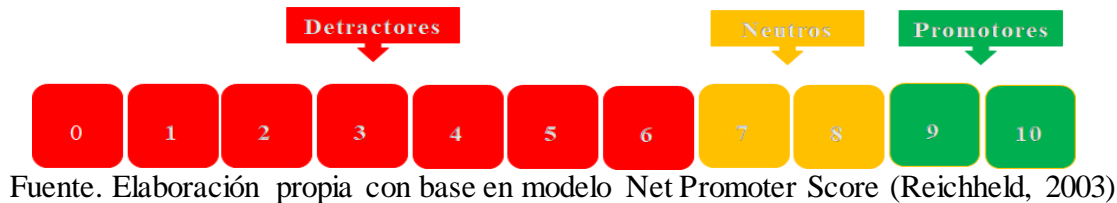
Detractores	Neutros	Promotores
0 – 6	7 – 8	9 – 10

Fuente. Elaboración propia con base en modelo Net Promoter Score

A través de este modelo, se enfatiza la necesidad de tener más asociados promotores y menos asociados detractores con el fin de crecer este objetivo es claro, procesable y motivador (Reichheld, 2003).

El NPS se aplicó a los asociados que en el semestre adquirieron algún producto con la Cooperativa. Para el mes de diciembre de 2019 se tiene que se encuestaron a 140 asociados, para el mes de junio 2020 se encuestaron 550 asociados y para el mes de noviembre de 2020 se encuestaron 356 asociados (Febor Entidad Cooperativa, 2019).

Figura 11 Modelo Net Promoter Score



Respecto a la muestra para este instrumento, se establece a través del método no probabilístico de muestreo por conveniencia, la cual hace referencia a que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”. (Battaglia, 2008 citado por Hernández, 2014, pág. 390). Por lo tanto, la selección de la muestra elegida son los asociados de Febor Entidad Cooperativa que adquirieron algún producto.

6.3 Etapa 3

Y por último se desarrolló y aplicó una encuesta estructurada, de tipo descriptivo, donde se buscaba establecer la percepción de los funcionarios de la entidad sobre el proceso actual de capacitación, estas preguntas fueron previamente segmentadas por la siguiente clasificación: formación, ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y reconocimiento el propósito de cada una de estas categorías fue:

Formación: Identificar la existencia de capacitaciones y su pertinencia para el buen desempeño de la ejecución de las labores de los funcionarios.

Ambiente de trabajo: Establecer si existen las condiciones que contribuyan a una mayor productividad y compromiso de los funcionarios para el desarrollo de sus actividades.

Condiciones de trabajo: Determinar aspectos físicos, psicológicos y sociales en el lugar de trabajo.

Reconocimiento: identificar los aspectos que logran incrementar la satisfacción de los empleados que redunde en un mejor desempeño, compromiso en la ejecución de sus actividades y por ende la organización logra el cumplimiento de sus objetivos.

Esta encuesta fue enviada a través de correo electrónico, a continuación se detalla la escala de calificación para la encuesta aplicada:

Tabla 6 Escala de Calificación Evaluación Funcionarios

Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Con Frecuencia	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5

Fuente. Elaboración propia con base en Elaboración de Cuestionarios. (Hernández, 2014).

Para la encuesta de percepción instrumento de medición elaborado por las autoras, con el fin de determinar las necesidades de mejora en los procesos de capacitación, se seleccionó una muestra del 48% de los colaboradores, en total 21 funcionarios, donde se utilizó el canal del correo electrónico buscando confidencialidad y honestidad en la información.

Para el desarrollo de este apartado, la selección de la muestra se definió, mediante la calculadora de muestra del programa STATS, teniendo en cuenta las siguientes variables:

Tamaño del universo: 43 empleados.

Margén de error: 10%.

Porcentaje estimado de la muestra: 50%.

Nivel deseado de confianza: 80%.

Obteniendo una muestra de 21 empleados.

El cuestionario elaborado es el descrito a continuación:

Tabla 7 Cuestionario Evaluación Funcionarios

No.	Preguntas
1	¿La empresa cuenta con cursos de capacitación?
2	¿Considera que los temas expuestos en la inducción son suficientes?
3	¿Realizan capacitaciones o actualizaciones de temas específicos de su cargo?
4	¿Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?
5	¿Considera que las capacitaciones son interesantes y necesarias para su desarrollo laboral?
6	¿La empresa demuestra tener interés en su desarrollo personal?
7	¿Le gusta recibir capacitaciones?
8	¿Periódicamente se evaluó el desempeño personal?
9	¿Recibo retroalimentación sobre su desempeño laboral?
10	¿Sus superiores lo apoyan para mejorar su desempeño?
11	¿Se siente estresado en su actual cargo?
12	¿Siente sobrecarga laboral?
13	¿Realiza su trabajo con agrado?
14	¿Se siente motivado constantemente en su área de trabajo?
15	¿Se siente satisfecho con la labor que realiza para su empresa?
16	¿Ha pensado en renunciar a su cargo en la empresa en algún momento?
17	¿Le han ofrecido un mejor puesto o mejor salario en otras entidades?
18	¿En un futuro a corto plazo se ve en Febor?
19	¿En un futuro a largo plazo se ve en Febor?
20	¿Quisiera hacer plan de carrera en la Cooperativa?

Fuente. Elaboración propia.

Se realizó una validación del contenido del cuestionario antes de ser aplicado, como lo hace notar Aiken (2003) donde expresa que “la elaboración de un test requiere la consideración cuidadosa de sus propósitos específicos. Las pruebas cumplen muchas funciones diferentes, y su proceso de elaboración varía en cierto grado de acuerdo con el propósito que se pretenda lograr”. (Aiken, 2003, pág. 18). En consecuencia con esto se llevo a cabo la validación del contenido del cuestionario “Evaluación Funcionarios”.

El instrumento se valido mediante la V de Aiken; para este caso los jueces fueron los cuatro directores de la Entidad de las áreas de Servicio al Asociado, Finanzas y Contabilidad, Administrativos (Riesgos y Calidad) e Informática, la validación se realizó

en dos fases; la primera fase estuvo centrada en la claridad del contenido y la pertinencia de las preguntas, y la segunda fase consistió en realizar sugerencias para la clasificación en diferentes perspectivas de las preguntas diseñadas.

Para la evaluación de los criterios planteados se tiene que:

Claridad: consiste en que las preguntas formuladas sean de fácil comprensión.

Adecuación: hace referencia a que las preguntas formuladas sean convenientes para el tema propuesto en la encuesta.

Suficiencia: tiene que ver con abordar todo lo que se desea indagar.

Objetividad: refiere que se atiendan los criterios de forma objetiva.

Relevancia: se refiere a que las preguntas fueran esenciales.

Para la validación del instrumento de medición se utilizó la siguiente escala de calificación de acuerdo con el escalamiento de Likert (Hernández, 2014, pág. 238).

Tabla 8 Escala de calificación criterios de valoración V de Aiken

ESCALA DE CALIFICACIÓN			
Deficiente	Malo	Buena	Muy buena
1	2	3	4

Fuente. Elaboración propia.

En la primera fase; tres de los cuatro jueces coincidieron en que las preguntas cumplieran con los criterios de claridad, pertinencia y relevancia, dos de los cuatro coincidieron en que las preguntas cumplieran con los criterios de suficiencia y objetividad y en la segunda fase se logró la clasificación en cuatro perspectivas de acuerdo con las sugerencias recibidas.

Los resultados tabulados son los siguientes:

Tabla 9 Valoración V de Aiken

CRITERIOS	JUEZ (Directores Febor)				A	X	SD	V AIKEN
	Dir. 1	Dir. 2	Dir. 3	Dir. 4				
Claridad	4	3	3	4	4/4	3,5	0,57735	0,625
Adecuación	4	1	4	3	3/4	3	1,414214	0,5
Suficiencia	3	2	4	2	2/4	2,75	0,957427	0,4375
Objetividad	4	3	3	2	3/4	3	0,816497	0,5
Relevancia	4	2	3	4	3/4	3,25	0,957427	0,5625

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la v de aiken, se encontró que el cuestionario es acorde para la aplicación y el cumplimiento del objetivo del instrumento: determinar las necesidades de mejora en los procesos de capacitación.

7 Diagnóstico organizacional

Para la realización del diagnóstico se retoma la definición puntual de las tres herramientas claves que usamos para la elaboración del mismo:

1. Evaluaciones de desempeño (ya existentes en Febor):

Tal y como se había acordado, el área de talento suministró la información de las evaluaciones de desempeño, el proceso empezó con la tabulación de datos, luego el procesamiento estadístico y análisis de los datos. Aunque desde el año 2014 la Cooperativa aplica estas evaluaciones de manera semestral, no se encontró procesamiento y análisis de los datos por parte de la misma. Las evaluaciones de desempeño que la empresa facilitó para este proyecto corresponden a primer y segundo semestre de 2019 y primer semestre de 2020. Con este valioso instrumento de medición se espera identificar las brechas existentes en el talento humano de Febor.

2. Encuestas NPS - Net Promotor Score o en español Índice neto de promoción- (ya existente en Febor)

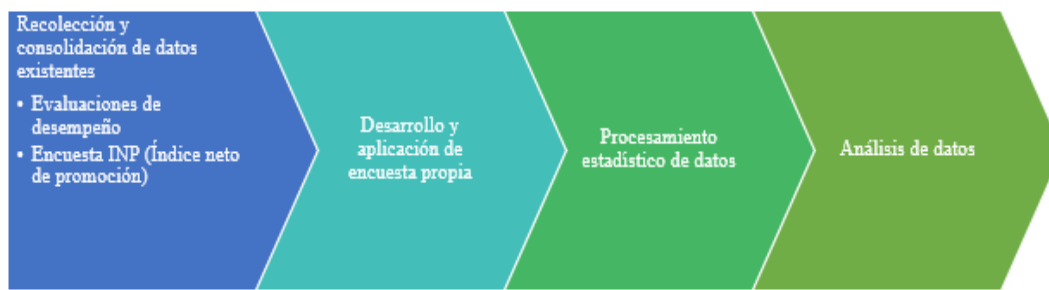
Desde el área de Servicio al Asociado a partir del año 2018 se realiza una encuesta que mide el net promoter score (NPS) o índice neto de promoción (INP). Como el enfoque de la propuesta del plan de desarrollo de talento humano es la mejora del servicio al asociado, se considera esta encuesta (NPS) clave para conocer la percepción de la calidad del servicio desde el punto de vista de los asociados (clientes). De este instrumento de medición se cuenta con la información de la encuesta realizada en diciembre 2019 y en junio y diciembre de 2020. De esta medición se espera identificar brechas, necesidades y falencias en cuanto al servicio.

3. Encuesta “Evaluación funcionarios”

Se aplicó una encuesta a 21 funcionarios equivalente al 47 % del total de la población de los empleados de Febor durante el mes de diciembre de 2020, buscando obtener un diagnóstico de la percepción del personal en cuanto a programas de desarrollo, capacitaciones y proyección de permanencia de las personas en Febor.

Una vez claras las herramientas y metodologías a usar en este diagnóstico, se plantea las siguientes etapas para la elaboración del mismo.

Figura 12 Etapas elaboración del diagnostico



Fuente. Elaboración propia

7.1 Procesamiento y análisis de datos

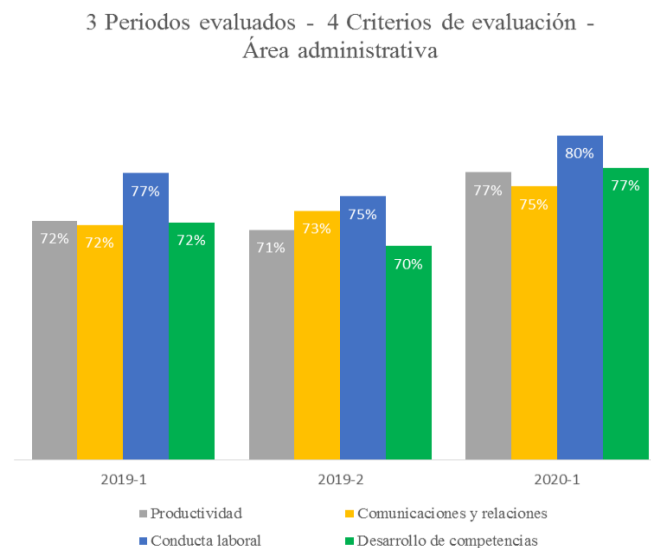
7.1.1 Evaluaciones de desempeño

Como se mencionó en el capítulo del diseño metodológico, la evaluación de desempeño se practica al 100% de los funcionarios de la empresa y para la tabulación en este proyecto se dividió la Cooperativa en cuatro grandes áreas: administrativa, informática, contabilidad y finanzas y servicio al asociado, y se tiene la información de los últimos tres (3) periodos evaluados (primer y segundo semestre 2019, y primer semestre 2020) e integramos el análisis en los cuatro (4) criterios de evaluación: productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral, desarrollo de competencias.

Para entender y profundizar sobre el instrumento de evaluación de desempeño se indagó e investigó en la caracterización y procedimientos del área de talento humano (reposan en la intranet de La Cooperativa a la que todos los funcionarios tienen acceso) y en el procedimiento “ATH-PR-03 Procedimiento evaluación de desempeño” se ratifican los rangos de resultados de las evaluaciones como se explicó en el capítulo de diseño metodológico: 51 a 60 = deficiente, 61 a 70 = aceptable, 71 a 80 = bueno, 81 a 90 = muy bueno, 91 a 100 = excelente. Lo que lamentablemente no está escrito ni definido en este procedimiento, ni en ningún otro de la entidad, son los rangos esperados por la organización, por lo que para ello se indagó con la gerencia general quien informa que se espera que el personal sobre pase las expectativas del cargo y si se tiene que poner en un rango de calificación este debería estar mínimo sobre en el 81%, claro está que el ideal sería en excelente: sobre el 91%.

Una vez se realizó la tabulación y procesamiento de datos, se obtuvieron y analizaron los siguientes resultados:

Gráfica 1 Porcentaje resultados área administrativa



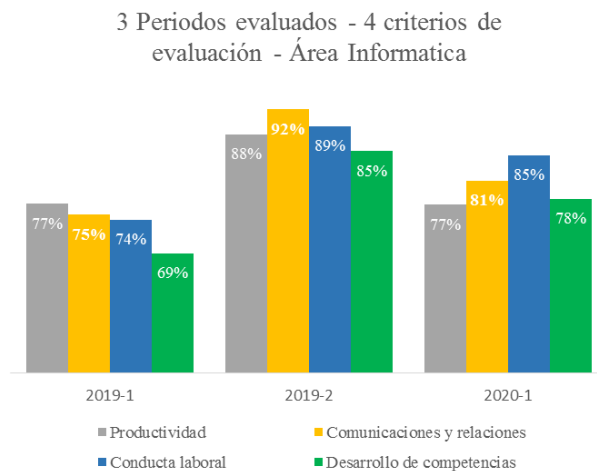
Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 1 muestra el porcentaje obtenido del área administrativa por cada uno de los criterios de evaluación (productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral y desarrollo de competencias) en los tres periodos tomados como referencia (primer y segundo semestre 2019 y primer semestre 2020), se evidencia que no hay una variación de los criterios de productividad, comunicaciones y relaciones y desarrollo de competencias debido a que arrojan el mismo resultado 72%, la calificación más alta en este periodo así como en los otros dos es “conducta laboral” con un 77%. Para el segundo periodo de referencia, el resultado más bajo lo tiene desarrollo de competencias con un 70% y en el tercero y más reciente periodo evaluado el ítem con menor resultado es comunicaciones y relaciones con un 75%.

Cuando se evalúa el detalle por funcionario se evidencia unos picos marcados, lo que denota saltos abruptos entre el personal evaluado, situación que es prudente aplanar un poco.

Se observa también que durante los tres periodos las cuatro categorías de calificación han estado entre 71% y 80%, lo que en la escala de calificación está como “bueno” y teniendo en cuenta lo argumentado por la gerencia general esto es por debajo de lo esperado.

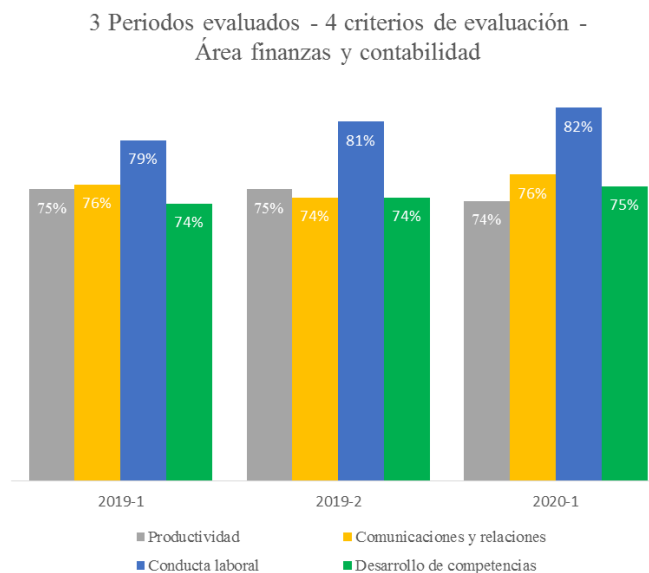
Gráfica 2 Porcentaje resultados área informática



Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 2 muestra el porcentaje obtenido del área de Informática por cada uno de los criterios de evaluación (productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral y desarrollo de competencias) en los tres periodos tomados como referencia (primer y segundo semestre 2019 y primer semestre 2020). Para el primer semestre de 2019 se observan porcentajes bajos, incluso criterio -desarrollo de competencias- en escala “aceptable”; para el segundo semestre 2019 esta situación mejora notoriamente, en este se tienen tres criterios en rango “muy bueno” y uno en “excelente”. Revisando el tercer y más reciente periodo evaluado (primer semestre 2020) se tiene que productividad y desarrollo de competencias, al igual que en segundo periodo de 2019, son los de calificaciones más bajas.

Gráfica 3 Porcentaje resultados finanzas y contabilidad



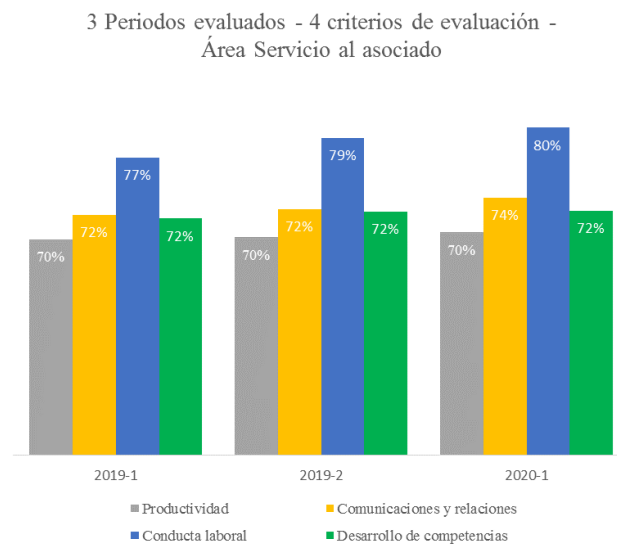
Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 3 muestra el porcentaje obtenido del área de Finanzas y Contabilidad por cada uno de los criterios de evaluación (productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral y desarrollo de competencias) en los tres periodos tomados como referencia (primer y segundo semestre 2019 y primer semestre 2020). En esta área se observan tres ítems (productividad, comunicación - relaciones y desarrollo de

competencias muy parejos entre 74% y 76%, y por debajo de lo esperado por la Gerencia), esos tres mencionados ítems están en la escala “bueno” y se reitera que lo que informa la Gerencia de la Cooperativa es que se espera que estén por encima del 81%.

Se destaca la calificación del criterio de evaluación “conducta laboral” en el segundo semestres de 2019 (81%) y en el tercer periodo (82%), ambas calificaciones en el rango “muy bueno” que es el rango esperado para todos los casos.

Gráfica 4 Porcentaje resultados Servicio al asociado



Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 4 muestra el porcentaje obtenido del área de Servicio al Asociado por cada uno de los criterios de evaluación (productividad, comunicaciones y relaciones, conducta laboral y desarrollo de competencias) en los tres periodos tomados como referencia (primer y segundo semestre 2019 y primer semestre 2020).

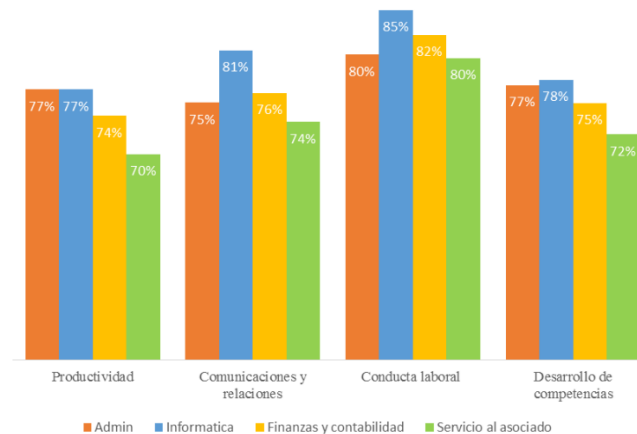
En el análisis de datos de **Servicio al asociado**, el área más grande de la empresa y en la que está enfocado este trabajo, encontramos una varianza representativa lo que denota dispersión de los datos, esto lo atribuimos a la cantidad de funcionarios que hacen parte de esta área, adicional a una heterogeneidad marcada en este grupo de trabajo. En el análisis también se evidencian unos patrones bien definidos como el hecho de tener en los tres periodos el criterio “productividad” por debajo de los otros tres criterios. Claramente

productividad es el ítem de más baja calificación con un resultado del 70% y es el límite del rango entre aceptable y bueno, por lo que es el aspecto que más hay que fortalecer sin demeritar los demás criterios. La productividad es clave para el logro de los objetivos de la compañía y debería estar como lo pide Febor por lo menos por encima de 80%, esto nos exhorta a trabajar en la mejora de este resultado.

En general y luego del procesamiento de datos, podemos ver la foto de un área con porcentajes de cumplimiento por debajo de los esperados, aunque conducta laboral es el de mejores calificaciones, no tenemos ningún criterio por encima del 80% de cumplimiento en ninguno de los periodos evaluados; por supuesto que si revisamos el detalle encontramos funcionarios con muy buenas calificaciones, pero al promediar con varias personas de baja calificación hace que el resultado en general sea bajo y tenemos así un área con brecha grande entre lo esperado y lo que existe.

Gráfica 5 Porcentaje resultados tercer y más reciente periodo evaluado

Periodo No. 3 - 4 Criterios de evaluación - 4 áreas



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica están consolidados los resultados del tercer y más reciente periodo evaluado (primer semestre 2020), por cada uno de los criterios de evaluación y cada una de las cuatro áreas en las que se segmentó la empresa.

Lo que más nos atañe es la situación actual en la empresa y revisando el periodo recientemente evaluado, puntualmente los resultados que se consolidan en la gráfica No. 5 que muestra los resultados en cada uno de los criterios evaluados y en cada una de las áreas, se evidencia que la productividad es el ítem cuya calificación es la más baja: 74,5% (promediando el resultado de las cuatro áreas); en segundo lugar está el criterio desarrollo de competencias con 75,5%, el ítem que ocupa el tercer puesto es comunicaciones y relaciones con 77% y el de mejor calificación definitivamente es conducta laboral 81,75%; tenemos entonces una empresa de baja productividad con buena conducta laboral.

7.1.2 Encuesta NPS O INP

Siguiendo el enfoque del objetivo de este proyecto (la mejora de la calidad del servicio al asociado), la segunda herramienta utilizada para la elaboración del diagnóstico, como se planteó en el diseño metodológico, fue la encuesta NPS Net Promoter Score o sus siglas en español INP Índice Neto de promoción.

Para este diagnóstico se usaron los datos de las encuestas realizadas en tres momentos. (diciembre 2019, junio 2020 y noviembre 2020).

De la encuesta realizada en diciembre 2019 se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 10 Resultados encuesta NPS diciembre 2019

DETRACTORES						NEUTROS		PROMOTORES		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	11	2	0	0	0	1	2	2	10	112
0%	8%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	7%	80%

TOTAL	dic-19	
	PROMOTORES	87,14%
140	DETRACTORES	10,00%
100%	NPS	77%

Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2019).

La encuesta NPS que se realizó en el año 2019 arrojó NPS = 77%, la empresa reconoce que este instrumento es un método bastante exigente, para este caso puntual de 140 asociados, al preguntarles qué tan probable es que recomiendes a Febor 14 calificaron entre 0 y 6 (Detractores) y aunque 122 contestaron con 9 y 10 (promotores), el resultado de esto es NPS = 77%. Al indagar con el mercado se encuentra que hay Cooperativas que están en 73% y 75% (Coomeva, 2020) lo que de cierta forma daría un parte de tranquilidad a Febor, sin embargo, en el año 2016 cuando la Dirección de Servicio al Asociado presentó este esquema de medición, junto con la Gerencia se estableció que el resultado de NPS debería estar sobre el 80% (Febor Entidad Cooperativa, 2019).

En junio de 2020 la empresa en cuestión realizó la encuesta a 550 asociados pensionados, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 11 Resultados encuesta NPS junio 2020

DETRACTORES						NEUTROS		PROMOTORES		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	1	9	9	4	26	16	33	88	113	247
1%	0%	2%	2%	1%	5%	3%	6%	16%	21%	45%

TOTAL	jun-20	
		PROMOTORES
550	DETRACTORES	12,55%
100%	NPS	53%

Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2020).

Para esta medición la empresa tomó una muestra más representativa lo que permite mayor confianza en los datos obtenidos, el NPS que arrojó dicha encuesta fue bastante bajo NPS = 53%, se sabe de la incidencia de factores externos, tales como: cambio de pagador a los asociados pensionados (situación que ocurrió en enero de 2020), adicional a ello se cree que uno de los factores de mayor incidencia negativa fue la emergencia económica, social y ecológica que inició a mediados del mes de marzo 2020 y ninguna

compañía estaba preparada para afrontar una situación de tal magnitud, aunque la Cooperativa supo reaccionar y continuó prestando sus servicios, estos de cierta manera y como es normal se vieron afectados mientras se lograba el correcto funcionamiento del trabajo del personal desde casa, al tiempo que se establecían los protocolos y controles de bioseguridad para brindar atención presencial en por lo menos uno de los puntos.

Revisando el detalle del NPS evaluado en junio de 2020, en las respuestas de los detractores (0 a 6) se evidencia dentro de las principales causales: falencias en la atención telefónica y el otorgamiento de alivios financieros.

La medición del NPS más reciente que encontramos en la Cooperativa es la realizada en noviembre 2020.

Tabla 12 Resultados encuesta NPS noviembre 2020

DETRACTORES						NEUTROS		PROMOTORES		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	1	2	5	10	18	32	38	99	148
0%	1%	0%	1%	1%	3%	5%	9%	11%	39%	42%

TOTAL	nov-20	
	PROMOTORES	80,57%
356	DETRACTORES	10,96%
100%	NPS	70%

Fuente. (Febor Entidad Cooperativa, 2020).

En la última encuesta cuya fecha de realización fue al inicio de diciembre de 2020, la empresa obtuvo mejor NPS (comparándolo con junio del mismo año), NPS= 70% y aunque aún no es lo esperado, (como se ha mencionado en párrafos anteriores se espera que este por encima de 80%) si mejoró en 17 puntos respecto al que se hizo en el periodo inmediatamente anterior. Para determinar el por qué de algunas calificaciones bajas, hay que detenerse a revisar las observaciones o anotaciones hechas durante la encuesta,

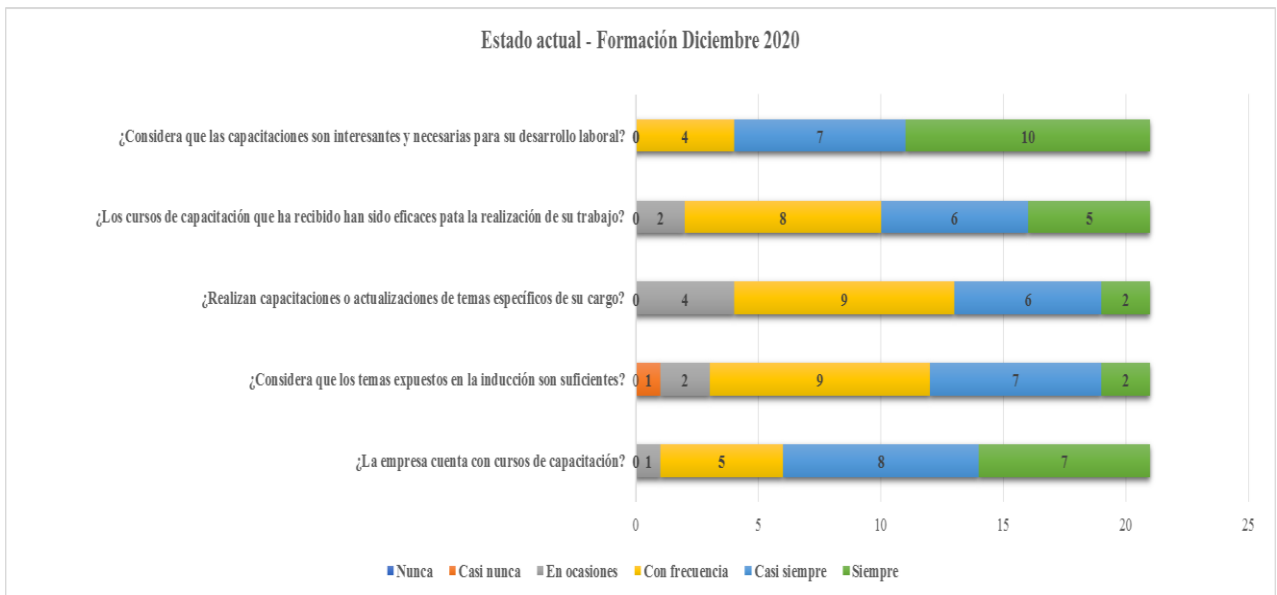
algunos de los motivos más comunes de la baja calificación son: negación de crédito, atención en el PBX, desconocimiento sobre medios y aplicación de pagos.

En este instrumento de medición se observa la necesidad de mejorar la calidad del servicio, situación que se había puesto de manifiesto incluso al iniciar este proyecto y fue una de las razones por las que se dio el enfoque de este trabajo en la mejora de la calidad de servicio al asociado.

7.1.3 Encuesta funcionarios

Al aplicar las encuestas a los 21 funcionarios durante el mes de diciembre de 2020, se caracterizaron con el propósito de identificar el estado actual de la formación que imparte la entidad, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y el reconocimiento que ellos perciben.

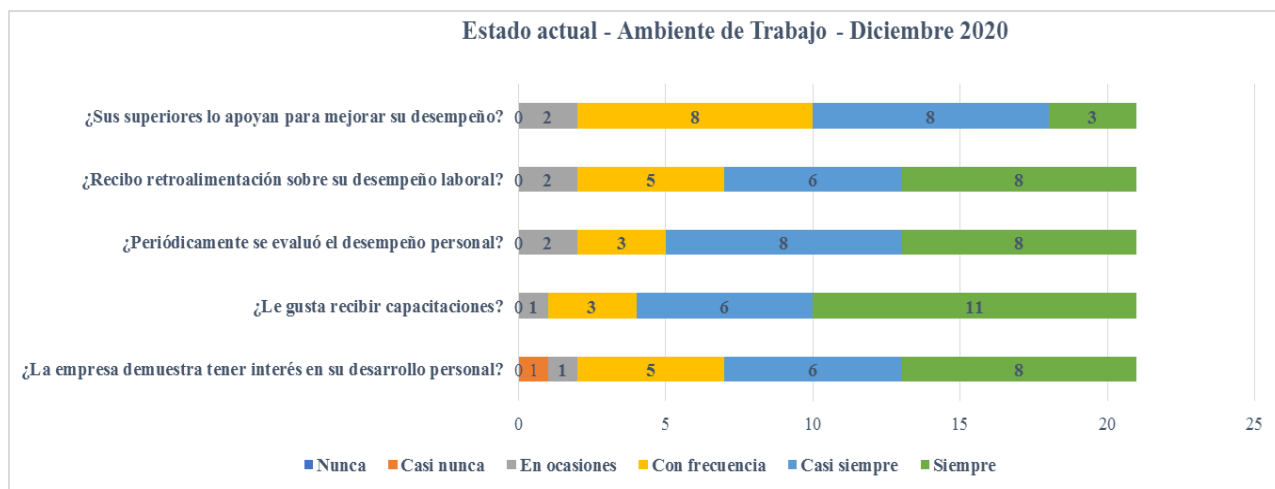
Gráfica 6 Estado Actual - Característica Formación



Fuente. Elaboración propia

La información respecto a la gráfica No. 6 acerca del estado actual de la característica formación, muestra la percepción de los empleados acerca de la formación que reciben en la Cooperativa. El resultado indica que el 81% de los encuestados consideran que recibir capacitaciones es importante para su desarrollo personal, el 71% menciona que la empresa les ofrece cursos de capacitación, el 51% de los encuestados afirma que las capacitaciones recibidas en la inducción han sido eficaces para realizar bien sus trabajos, por el contrario, un 5% de los empleados afirman que los temas expuestos no han sido eficaces; el 38% dicen que la entidad realiza actualizaciones específicas de los cargos, sin embargo se cree que estas no necesariamente cubren sus necesidades en cuanto a temas específicos del cargo siendo insuficientes para el desarrollo de sus labores.

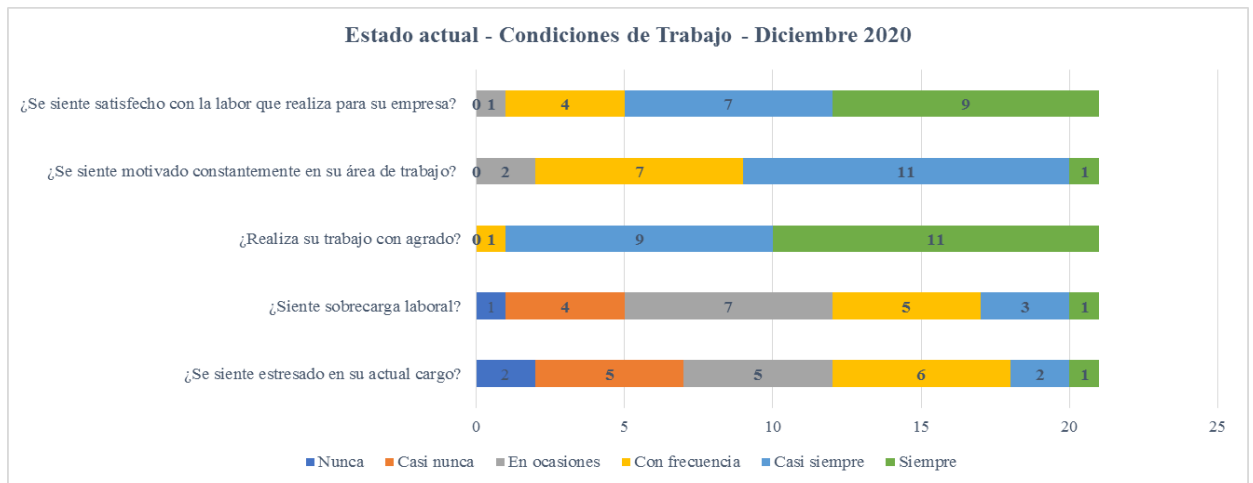
Gráfica 7 Estado Actual - Característica Ambiente de Trabajo



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la caracterización del ambiente laboral representado en la gráfica No. 7, al 81% de los empleados les gusta recibir capacitaciones, un 76% los empleados afirman que la empresa los evalúa periódicamente (esto se puede constatar con las evaluaciones de desempeño analizadas anteriormente), un 52% de los encuestados manifiestan que sus jefes se preocupan por el desarrollo personal de cada trabajador y un 67% menciona que la retroalimentación y el apoyo hacia cada uno de ellos es realizada.

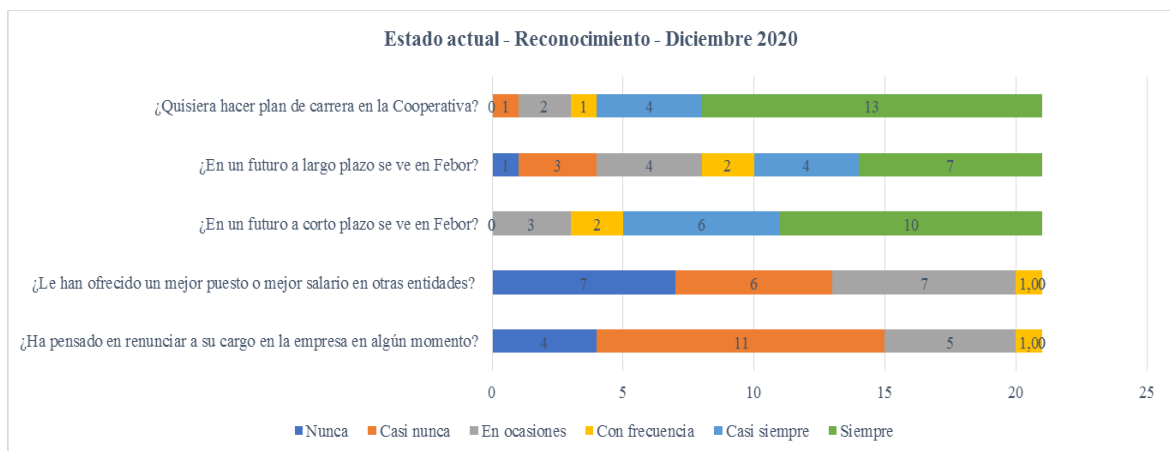
Gráfica 8 Estado Actual - Característica Condiciones de Trabajo



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al estado actual para la característica condiciones de trabajo en la gráfica No. 8, un 95% de los encuestados mencionan realizar su trabajo con agrado, adicionalmente se observa que un 76% de los empleados dicen estar satisfechos con la labor que realizan en la entidad, un 57% afirma estar motivado en su trabajo; sin embargo, un 38% refleja que siente sobrecarga y estrés laboral.

Gráfica 9 Estado Actual - Característica Reconocimiento



Fuente. Elaboración propia

Referente a la caracterización para el reconocimiento, el cual encontramos representado en la gráfica No. 9, se observa que en su mayoría con un 82% los empleados quisieran hacer plan de carrera en la entidad, y esto está atado con la respuesta a la pregunta ¿en un futuro a corto plazo se ve en Febor? debido a que un 76% de los funcionarios mencionan querer estar en la Cooperativa, y a la pregunta ¿en un futuro a largo plazo se ve en Febor? un 52% de los encuestados dicen querer estar vinculados. También se puede deducir que los salarios podrían estar bien remunerados por la media respecto de otras entidades, dado que un 62% de los funcionarios mencionan no haber recibido una mejor propuesta de salario en otros lugares.

7.1.4 Fortalezas

En la realización del análisis de datos hemos identificado fortalezas que consolidamos y presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 13 Fortalezas identificadas en Febor Entidad Cooperativa

N o.	FORTALEZAS
1	El criterio de evaluación con la mejor calificación es conducta laboral, esto es un muy buen indicador ya que la conducta es clave para la buena convivencia y denota el compromiso de los colaboradores para con la compañía.
2	En Febor están implementadas las evaluaciones de desempeño desde el año 2014
3	La empresa tiene institucionalizado una capacitación mensual- misma que es conocida por todos los funcionarios como "La capacitación de fin de mes"
4	Personal con experiencia y dispuesto a compartir sus conocimientos
5	Funcionarios destacados, con calificaciones por encima del promedio
6	Capacidad de reacción ante situaciones atípicas
7	Existe un programa de inducción general
8	Interés de la compañía para generar los espacios y los recursos necesarios para la realización de diferentes capacitaciones
9	En el año 2019 Febor obtuvo la certificación Great place to work* y la empresa sigue posicionada entre los funcionarios como un gran lugar para trabajar
10	Baja rotación de personal lo que genera que el conocimiento perdura en el tiempo.

11	Incentivos de bienestar para los funcionarios (créditos, auxilio educativo, convenios con diferentes entidades)
12	Gusto y disposición del personal en la recepción de nuevos conocimientos

Fuente. Elaboración propia

Great Place to Work*: Es una firma global de consultoría apasionada por el análisis y la comprensión de fenómenos psicosociales. Buscan impulsar transformaciones en las organizaciones que impacten positivamente en la sociedad.

7.1.5 Oportunidades de mejora

Después de realizar el análisis de los datos se han identificado las oportunidades de mejora que consolidamos y presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 14 Oportunidades de mejora identificadas en Febor Entidad Cooperativa

No.	OPORTUNIDADES DE MEJORA
1	Revisar, actualizar y adecuar la evaluación de desempeño ya que la misma se encuentra obsoleta, es poco objetiva, muy general.
2	Utilizar la evaluación de desempeño, tabular la información que de allí se obtiene para la toma decisiones.
3	Mejorar el feedback de jefe hacia colaborador.
4	Establecer planes de acompañamiento entre compañeros.
5	Dar a conocer y utilizar de mejor forma recursos existentes tales como los procedimientos
6	Revisar, ajustar e implementar un programa de desarrollo de inducción de acuerdo a las necesidades del perfil del cargo.
7	Generar más y mejores capacitaciones enfocadas en actualización de conocimientos.
8	Incentivar la cultura de invertir en conocimientos a cargo propiamente del funcionario.
9	Planear y organizar un programa de capacitación a mediano y largo plazo.
10	Crear programas de capacitación que cuenten con indicadores de seguimiento que permitan la medición de los resultados de dichas capacitaciones
11	Tener mayor claridad en la estrategia de talento humano
12	Identificar las necesidades puntuales de capacitación individual para generar programas focalizados en esas brechas.
13	Carencia en la medición de la satisfacción y el clima laboral.
14	Se otorgan beneficios sin valorar los costes y sin obtener resultados a cambio.

15	Se desarrolla más trabajo de oficina y transaccional, que de línea y estratégico.
16	Implementar, establecer y realizar más y mejores encuestas de servicio.
17	Generar cultura de liderazgo incentivando el trabajo en equipo.
18	Fortalecer la comunicación tanto interna como externa
19	Crear el plan de desarrollo de talento humano.

Fuente. Elaboración propia

8 Plan de intervención

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, es claro que las necesidades del personal radican en los criterios de productividad y desarrollo de competencias en relación con las evaluaciones de desempeño. Adicionalmente, en la encuesta de percepción de los funcionarios se pudo ratificar que estas necesidades no son satisfechas de la mejor forma, dado que la entidad, aunque promueve una serie de capacitaciones mensuales, las mismas no cubren las carencias de cada funcionario y de esta forma repercute en la productividad.

Por otra parte, de acuerdo con el NPS, se observó que los usuarios de la Cooperativa perciben la falta de calidad en la atención que ofrecen los funcionarios, entre las causales se encuentran la atención por los diferentes canales, la negación de solicitudes (créditos, alivios, auxilios, entre otros.)

8.1 Diseño de la capacitación

La capacitación se enfocaría en el cubrimiento de las brechas de productividad, desarrollo de competencias y calidad del servicio, haciendo énfasis en la percepción del asociado en cuanto a la atención, la veracidad de la información y el servicio que está adquiriendo, de esta forma se entrega una mejor experiencia y satisfacción al asociado.

Por otra parte, se contribuye con el aumento del conocimiento de las personas, generando valor agregado al funcionario, mejorando sus habilidades y sus destrezas para la ejecución de tareas propias del cargo; en consecuencia, el colaborador eleva su capacidad de análisis y criterio para tomar decisiones que conllevan a realizar sus funciones en cumplimiento de la misión y visión de la Entidad.

8.1.1 A quién capacitar:

La capacitación está dirigida a todos los funcionarios de Febor Entidad Cooperativa.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, el cual se segmentó por áreas, se propone que las capacitaciones sean enfocadas de igual manera, con el propósito de abordar la misma estructura del diagnóstico realizado. A continuación, se detallan las distribuciones por áreas de Febor Entidad Cooperativa:

- Administrativo
- Informática
- Financiera y Contabilidad
- Servicio Al Asociado

8.1.2 Cómo capacitar:

Para abordar el cómo capacitar a los funcionarios de la Cooperativa, se propone una serie de estrategias y acciones que conllevan a cumplir el objetivo de este trabajo. A continuación, **la matriz plan de formación y desarrollo de talento humano divide por brechas:**

Figura 13 Matriz - Brecha productividad

CRITERIOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Gestión de calidad	Crear habilidades en selección de personal	Capacitación para el desarrollo de habilidades de selección de personal, buscando que las personas contratadas sobrepasen las expectativas del perfil requerido
	Diseño del programa de inducción en el que se tengan contemplados todos los criterios de evaluación.	Implementar curso de inducción completo para todos los nuevos funcionarios, para lo que inicialmente hay que diseñar el programa de inducción donde se inicie con las generalidades de la empresa y en estas se incluyan los criterios de evaluación de desempeño. Se necesita un espacio importante y adecuado para abarcar los temas generales de la cooperativa así como de las funciones inherentes al cargo.
	Identificar y formar personal para que suceda en cargos a otros.	Llevar a cabo la capacitación de formación en conocimientos y habilidades de cargos de mayor nivel jerárquico.
	Capacitación - enfocada en gestión de calidad	Realizar con cierta frecuencia cursos, debates, foros, simposios, con la participación de profesionales y/o expertos en el tema.
Eficiencia	Crear campañas de divulgación, conocimiento y profundización de todos y cada uno de los procesos, manuales y procedimientos de la entidad	Conformar equipos de estudio que profundicen en los contenidos específicos de los procesos, manuales y procedimientos de la entidad, para consolidar y realizar eventos de exposición a sus compañeros los aspectos más relevantes de los procesos, manuales y procedimientos estudiados.
		Establecer un programa de lectura y análisis de cada uno de los procesos, manuales y procedimientos de la entidad.
		Programa autónomo para fortalecer conocimientos de los procedimientos, manuales y procesos de la entidad; Capsulas en pequeñas dosis de conocimientos que alimenten y reactiven el cerebro.
	Mejorar las habilidades en herramientas claves para potencializar la productividad	Curso - Herramientas ofimáticas en nivel básico, medio y avanzado

Fuente. Elaboración propia

Figura 14 Matriz - Brecha desarrollo de competencias

BRECHAS IDENTIFICADAS	CRITERIOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Desarrollo de competencias	Organización	Incentivar el uso de aplicaciones de planeación	Taller en el uso de aplicaciones que permiten mantener en constante orden y organizadas las diferentes funciones y tareas.
		Promover el cumplimiento de las funciones de manera oportuna	Capacitar a todo el personal en organización, en planeación y ejecución de tareas de manera organizada cumpliendo siempre con los tiempos de entrega y demás condiciones pactadas.
	Iniciativa e innovación	Motivar y premiar la iniciativa e innovación en los funcionarios.	Generar eventos de participación (concurso) relámpago con preguntas sobre temas puntuales, por ejemplo ¿Cómo disminuir el tiempo entre la radicación y el desembolso de un crédito? E invitar a los funcionarios a presentar sus ideas innovadoras.
		Incluir la innovación como parte del desarrollo del pensamiento creativo de los funcionarios	Capacitar usando herramientas innovadoras como lego, plataformas digitales y tener presente siempre la actualización e innovación en las capacitaciones
	Liderazgo	Generar espacios de esparcimiento que enriquezcan el perfil de líder en el colaborador.	Realizar exposiciones de documentales, películas y similares donde se enfatice en la cultura del liderazgo.
		Empoderar e identificar los líderes potenciales de la empresa para fortalecer esa característica.	Segmentar los funcionarios de tal manera que se puedan brindar capacitaciones de liderazgo de acuerdo al perfil de cada trabajador

Fuente. Elaboración propia

Figura 15 Matriz - Brecha Calidad del Servicio

BRECHAS IDENTIFICADAS	CRITERIOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Calidad del servicio	Atención y servicio integral	Establecer el servicio al cliente como aspecto fundamental en la selección y contratación de personal.	Capacitar la persona encargada de selección del personal, así como los jefes de área para que puedan identificar con facilidad cuando una persona cuenta o no con el perfil que se requiere de servicio.
		Campañas enfocadas 100% en servicio.	<p>Crear un programa de motivación donde se establezca: a) Un eslogan, b) palabras claves que sean de fácil recordación y posicionamiento entre el personal y usar las mismas en artículos para compartir con los funcionarios como esferas, botones, termos, camisetas c) elaborar mensajes escritos y audios creativos que enfatizan en el servicio y compartirlos con cierta frecuencia con todo el personal. d) Hacer y pegar afiches en sitios estratégicos. e) Enviar correos con información clara y puntual sobre el servicio.</p> <p>Generar eventos de participación donde los funcionarios compartan diferentes experiencias del servicio.</p> <p>Exponer los resultados obtenidos de la medición de la calidad del servicio a todo el personal de la Cooperativa.</p>
		Capacitación enfocada en producto	Una vez se realicen las evaluaciones de producto, identificar los vacíos de conocimiento y crear capacitación mensual cuyo tema sea uno de los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa
		Fortalecer habilidades para el momento de la venta.	Talleres de clínicas de ventas donde se permita grabar y al finalizar hacer la debida retroalimentación.
		Capacitación	Brindar capacitación sobre la importancia de un buen servicio.
			Curso de tips rompe hielo y estrategias de un buen servicio
Debate como enamorar a mi cliente			
Seminario "Hacer fans y no clientes"			
Capacitación "ventas y protocolo"			
Curso "Técnicas de un buen servicio"			
Lenguaje no corporal			

Fuente. Elaboración propia

Para el desarrollo de las estrategias puntuales de capacitación con su respectiva acción, se plantean los siguientes pasos:

1) Planeación de la capacitación:

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya atender las necesidades identificadas, fijar los objetivos de las capacitaciones y de esta forma diseñar los contenidos; aplicar el desarrollo propuesto en este apartado.

2) Objetivo de la capacitación y elementos a considerar en la etapa de la evaluación:

Es importante plantear los objetivos del programa de capacitación, especificarlos con claridad, para evitar confusiones, deben ser alcanzables. Adicionalmente se hace necesario definir indicadores de medición.

3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la misma.

“Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación”. (Chiavenato, 2007, pág 399).

4) Desarrollo de la capacitación:

El desarrollo de la capacitación se realiza en función de los contenidos definidos en la capacitación, los cuales se originaron en las necesidades diagnosticadas. La formación puede diferir en cuanto a la localización física del programa (presencial/virtual), la presentación y el tipo de formación. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2007).

5) Realizar evaluación:

Es necesario identificar si el programa de capacitación implementado alcanzó los objetivos propuestos, si satisfizo las necesidades planteadas por la organización, y con

base en ellos se evalúan los resultados, analizando los costos de inversión monetaria respecto a los capacitadores, los materiales utilizados, el tiempo de las personas (capacitadores y funcionarios), etc. De esta forma se ejecuta un control y valoración de los resultados con el propósito de revisar los puntos críticos que requieren ajustes y modificaciones al programa.

Estas evaluaciones se pueden analizar desde 4 niveles:

- Evaluación al nivel organizacional: Aumento de la eficiencia organizacional.
- Evaluación al nivel de recursos humanos: Se refleja en la mejoría de las habilidades de los empleados.
- Evaluación al nivel de puestos: Se refiere al acoplamiento de las personas en cuanto a los perfiles del cargo.
- Evaluación al nivel de capacitación: Hace referencia al cumplimiento de los objetivos específicos de la capacitación. (Chiavenato, 2009).

6) Retroalimentación

La retroalimentación es el proceso de comunicación entre los jefes directos y cada uno de los funcionarios capacitados, este consiste en hacer una revisión del desempeño, cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos en el momento de iniciar la capacitación; permite conocer las fortalezas y debilidades y a partir de esto fomentar e implementar nuevas pautas en su desempeño laboral.

7) Seguimiento

En consideración a que el programa de capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo, es indispensable establecer un seguimiento a las capacitaciones implementadas y de esta forma buscar estar actualizando los cronogramas; así los

conocimientos adquiridos no se van a ver desactualizados y de esta forma se agregan nuevas competencias que sean esenciales para tener éxito en los negocios de la empresa.

Para el desarrollo de la estrategia puntual de programa de inducción se plantea la creación de este bajo los siguientes pasos:

Figura 16 Programa de inducción

PASO	TEMA	A CARGO DE	DURACIÓN	MEDIO SUGERIDO
1	Bienvenida	Talento Humano	30 Minutos	Presencial, vivencial
2	Planeación estratégica	Gerente	30 minutos	Video
3	Beneficios	Talento Humano	45 Minutos	Presencial o virtual
4	Descripción de la empresa	Talento Humano	45 Minutos	Presencial o virtual
5	Importancia del cargo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	Jefe inmediato	40 minutos	Presencial o virtual
6	Entrega y sensibilización de manual de funciones	Talento Humano	40 minutos	Presencial o virtual
7	Lectura del estatuto y de los diferentes reglamentos	Jefe inmediato	3 horas	Independiente
8	Capacitación del funcionamiento y generalidad de cada una de las áreas de La Cooperativa	Líder área	8 horas	Presencial o virtual
9	Desarrollo de capacitación específica del área de acuerdo a la parrilla de cada dependencia.	Jefe inmediato	Depende del cargo	Presencial o virtual
10	Evaluación temas generales	Talento Humano	1 hora	Presencial
11	Evaluación temas específicos del área	Jefe de inmediato.	1 hora	Presencial

Fuente. Elaboración propia

8.1.3 En qué capacitar

Deben abordarse los temas expuestos en la matriz plan de formación y desarrollo de talento humano, figuras No. 15, 16 y 17.

8.1.4 Dónde se capacitará:

De acuerdo con la capacitación, se debe buscar el espacio físico o virtual más apropiado para el desarrollo de la misma, puede ser campo abierto, innovar con herramientas digitales que permitan la interacción en doble vía.

8.1.5 Quién capacitará

Dependiendo la temática y el método a utilizar, el capacitador puede ser un funcionario de la Cooperativa, persona natural o entidad externa, se deben buscar los capacitadores idóneos que cumplan con requisitos tales como: conocimiento, experiencia y dominio del tema, manejo de herramientas pedagógicas, ser empático, creativo e innovador.

En cuanto a las entidades externas, estas deben ser expertas en el campo de conocimiento requerido, ejemplo: ARL, Universidades, SENA.

Se requiere que de todas y cada una de las capacitaciones se genere y se entregue a la empresa un documento de consulta para futuras referencias.

8.1.6 Implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta del plan de formación y desarrollo, se elaboró la matriz de implementación la cual se anexa como documento adjunto en el anexo No. 1.

8.2 Beneficios de implementar la propuesta de desarrollo y formación de talento humano:

Implementar un programa de desarrollo de talento humano es una estrategia clave para el logro de los objetivos de las empresas, estos programas deberían existir en las políticas de recursos humanos de todas las organizaciones. La puesta en marcha de esta propuesta de desarrollo y formación de talento humano para Febor Entidad Cooperativa, supone numerosos beneficios tanto para los colaboradores como para la compañía.

8.2.1 Beneficios para la empresa al implementar la propuesta de desarrollo y formación de talento humano.

- 1 El éxito de la empresa tiene sus bases en la preparación y especialización del equipo de trabajo, un correcto plan de desarrollo y formación de talento humano supone un impacto positivo en el desarrollo de cada uno de los puestos de trabajo lo que facilitará la consecución de las metas empresariales.
- 2 Incluir dentro la planeación del área de talento humano un programa de capacitación claramente definido, determinante para el logro de las metas de la compañía.
- 3 Diseñar las prácticas de RRHH para crear las capacidades requeridas en Febor Entidad Cooperativa.
- 4 Controlar, medir y potencializar las competencias de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- 5 Tener pleno conocimiento de las brechas que existen entre las competencias que posee el personal y las competencias que se requieren, comparar las necesidades de talento actuales y futuras para que una vez se implemente la propuesta se puedan medir y evidenciar los cambios positivos que esta trae en el desarrollo de cada uno de los funcionarios.

- 6 Retener personal que aporta valor a la empresa impidiendo así que se presenten fugas continuas del conocimiento, evitar que cuando busquen un cambio en su trabajo, lo hagan fuera de la organización.
- 7 La empresa tendrá internamente quien suceda en los cargos al personal que por distintas razones interrumpa su contrato con Febor.
- 8 Aumentará el compromiso y productividad de los colaboradores al contar con las herramientas y conocimientos que le permitan potencializar sus habilidades.
- 9 Refuerza la imagen positiva para la organización lo que dicho en otras palabras es mejorar el employer branding al ser vista como una empresa que se preocupa y trabaja por el desarrollo de recurso humano, las empresas que tienen prestigio son más deseables para trabajar situación que facilita captar talento humano.
- 10 Optimización en costos primero por que como ya se mencionó mejora la productividad de los colaboradores y segundo porque se pueden reducir los pagos constantes en contratación y formación del personal nuevo.
- 11 Mejora del clima laboral, se enfatiza el sentido de pertenencia y lealtad de funcionarios para con Febor, lo que conlleva a que los empleados trabajen más a gusto y su eficiencia sea más alta.
- 12 Impacto positivo en la mejora de la calidad del servicio, lo que conlleva a tener ventajas competitivas y mayor rentabilidad.
- 13 En resumen, es importante para la organización para garantizar el desempeño en el corto plazo y la sostenibilidad y continuidad en el largo plazo; y es importante para las personas, para alinear sus expectativas de paz (esta es una emoción clave para el desempeño y se da cuando las personas se encuentran en “flujo” tienen retos significativos y sienten que tienen las capacidades para sacarlos adelante) y de crecimiento profesional y personal.

8.2.2 Beneficios para las personas al implementar la propuesta de desarrollo de talento humano en Febor Entidad Cooperativa.

- 1 Incremento de la motivación del personal, al sentirse valorado, al sentir que la empresa piensa en su formación y lo apoya con el crecimiento personal y profesional, claramente esto hará que su motivación incremente.
- 2 Personal con más conocimientos para el desempeño de sus funciones, lo que redundará en la realización de tareas y actividades con mejor eficiencia.
- 3 Facilidad para alcanzar metas laborales y personales.
- 4 Contar con herramientas y habilidades que permitan el logro de los objetivos del cargo lo que sin duda genera satisfacción personal y profesional.
- 5 Estar capacitados y con la formación requerida para ocupar cargos de mayor responsabilidad y mejor nivel salarial.
- 6 Sentirse valorado e importante para la compañía que trabaja, hará que sea una persona agradecida y comprometida consigo misma y con la empresa.
- 7 Las personas estarán más seguras y conscientes de los procesos que a diario llevan a cabo.

9. Recomendaciones y conclusiones

9.1 Recomendaciones

El área de talento humano dentro de sus procedimientos tiene la evaluación de desempeño, sin embargo, se evidencia que esta tiene varias oportunidades de mejora por lo que se recomienda a la organización la redefinición de la misma donde se tengan en cuenta los aspectos claves mencionados por el autor Martha Alicia Alles en el libro *Desempeño por Competencias*.

- a. Detectar necesidades de capacitación.
- b. Descubrir personas clave.
- c. Descubrir inquietudes del evaluado.
- d. Encontrar una persona para un puesto.
- e. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- f. Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
- g. Para tomar decisiones sobre salarios y promociones” (Alles, 2006, pág. 21).

En el desarrollo de este trabajo se evidencian ciertas falencias en algunos procesos del área de gestión humana, por lo que se recomienda que estos (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño), se revisen y estructuren de manera clara y contundente.

La Cooperativa obtuvo el reconocimiento *Great place to work* (gran lugar para trabajar) en el año 2019, sin embargo no se encuentra establecida oficialmente la medición del clima laboral, encuesta que se recomienda realizar por lo menos una vez al año.

Existen varias formas de medir el servicio al cliente, la empresa objeto de estudio utiliza una de ellas (NPS) Net promoter score o Índice neto de promoción; sin embargo se

recomienda implementar por lo menos dos indicadores más de servicio estos pueden ser el INS o índice neto de satisfacción que mide como su nombre lo dice la satisfacción del asociado y otro muy interesante de medir y sobre todo de mejorar: nivel de esfuerzo de los asociados, este indicador muestra la facilidad en los trámites realizados con la Cooperativa, cuanto más baja sea la calificación, se considera positivo para la organización.

Por supuesto y más importante que todas las recomendaciones anteriores es que se revise en detalle el desarrollo de este proyecto y se implemente la propuesta de desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa.

9.2 Conclusiones

A partir del marco de referencia construido; se concluye que como sistema, para movilizar el desempeño es de vital importancia tener el talento con las habilidades y el conocimiento adecuado al nivel del reto, entendiendo que es un sistema dinámico, los retos son incrementales y debemos asegurar que el desarrollo de las habilidades, también lo sean para equilibrar el sistema, aquí radica la importancia de trabajar en el desarrollo del talento de las personas.

De acuerdo con el diagnóstico elaborado, definitivamente el desarrollo del talento humano en Febor tiene que ver con el desempeño organizacional, la principal responsabilidad del sistema de Recursos Humanos, de los líderes y de las personas responsables de lograr sus retos y compromisos.

Mediante la construcción del diagnóstico se determina que dentro de las características generadas está la coordinación y coherencia que debe existir entre los objetivos de las diferentes áreas de la organización y el departamento de talento humano de tal manera que estén apuntando en la misma dirección. Los planes de capacitación de las organizaciones deberían tener detalladamente la población objetivo, el alcance, el tiempo de ejecución,

presupuesto y medidas específicas sobre la calidad del mismo, de tal manera poder presentar las mejoras en la eficiencia y eficacia del desempeño de los empleados que redunde en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Trabajar en el desarrollo de talento para la empresa objeto de estudio, tiene que ver con su propósito de sostenibilidad a largo plazo, dado que les permite a las personas visualizar futuro y estar correlacionado con sus deseos de crecimiento personal, profesional y económico, permitiéndole apostarle a la continuidad en la organización y así reducir la rotación de talento clave, garantizar la continuidad de los proyectos y el sostenimiento de la cultura organizacional; esta conclusión se obtiene a partir de la construcción de la propuesta del plan de formación y desarrollo del talento humano para Febor Entidad Cooperativa.

La propuesta que se elaboró del plan de formación y desarrollo del talento humano para Febor Entidad Cooperativa facilita la madurez en los planes de capacitación y desarrollo e impactará favorablemente en la continuidad de los pilares fundamentales de Febor y así mismo, sin ser un reto menor, la generación de confianza en los asociados y dueños de negocio, dado que para este grupo de interés, su relación es de largo plazo, más que para la administración, y una de sus prioridades debe estar asociada a la sucesión de talentos en posiciones clave de liderazgo, que les permita ir consolidando su negocio en el tiempo.

10. Referencias

- Aguilera, A., & Riascos, S. (2011). *Cuadernos de administración Universidad del Valle*. Obtenido de ICT tools as support for the management of human talent.: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452011000200011&lng=en&tlng=en
- Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. México: Prentice Hall.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arellano, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627>: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627>
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Mexico : Trillas.
- Bustamante, A. (2015). *Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado*.
- Centro de investigación de mercados. (01 de Octubre de 2020). *Ciminvestigación*. Obtenido de <http://www.ciminvestigacion.com/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente/>
- Centro virtual de negocios. (31 de 10 de 2016). *Centro virtual de negocios*. Obtenido de Centro virtual de negocios: <https://www.cvn.com.co/cuales-son-los-sectores-economicos-de-colombia/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Coomeva. (2020). *Informe de Gestión Coomeva*. Cali: Coomeva.
- Cooperativas de las Américas. (2012). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de Cooperativas de las Américas: <https://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo-en-las-Américas-y-el-mundo-44-44-44-44>
- DANE. (06 de 2020). *DOCUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: <https://www.dane.gov.co/files/medicion-de-la-satisfaccion/ciudadania/analisis-satisfaccion-ciudadania.pdf>

- Deloitte. (2017). *Deloitte.com*. Obtenido de Deloitte.com:
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Diaz, C., Pardo, E., & Diaz Villamizar, O. (2014). *Desarrollo del Talento Humano como Factor Clave para el Desarrollo Organizacional, Una Visión desde los Líderes de Gestión Humana en Empresas de Bogotá*. Bogotá D.C.: Elseiver Doma.
- El tiempo. (1992). *Eltiempo.com*. Obtenido de Eltiempo.com:
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-251910>
- Febor Entidad Cooperativa. (2014). *Evaluación de desempeño Febor*. Bogotá D.C.
- Febor Entidad Cooperativa. (Septiembre de 2016). *Febor*. Obtenido de Febor:
<http://www.febor.coop/institucional/resenahistorica/-la-huella-que-marco-un-nuevo-horizonte-en-la-cooperativa>
- Febor Entidad Cooperativa. (2016). *Planeación estratégica*. Bogotá.
- Febor Entidad Cooperativa. (2017). *Documento de trabajo*.
- Febor Entidad Cooperativa. (2019). *Documento de Trabajo*. Bogotá D.C.
- Febor Entidad Cooperativa. (2020). *Informe de Gestión*. Bogotá D.C.: Febor.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational Desing*.
- García, A., Brito, M., & Barrios, A. (2020). *Modelos de gestión del talento humano en las cooperativas de transporte de Santa Marta*.
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso huamno en las organizaicones. *Contribuciones a la economía*.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. w. (2011). *For you Improvement*. Lominger International.
- Ministerio de trabajo. (2017). *Colombia competitiva*. Obtenido de
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2017/Documents/Metodologia-identificacion-medicion-brechas-capital-humano.pdf>

- Morales, F. (27 de 03 de 2016). *acsendo.blog*. Obtenido de *acsendo.blog*:
<https://blog.acsendo.com/por-que-evaluar-competencias-laborales/>
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto de calidad dentro de las empresas. *Investigación, desarrollo e innovación*.
- RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/talento>
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Magazine*.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana Tendencias y Perspectivas. *ScienceDirect*.
- Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.
- Torres, J. (2011). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Valdes, M., Garza, R., Perez, I., Vergara, M., & Chávez, A. (Abril de 2015). *Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas*. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana.

11. Anexo

ANEXO 1. Matriz de implementación del plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa. Anexo a este documento en archivo xls.