



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Diseño e implementación de un plan estratégico en Gestión Humana para la
Cooperativa Grancoop**

Presenta:

ERIKA MARIANA ALVAREZ ARENAS

Asesor tutor:

EMILIANO BARRIENTOS

Cali, Valle del Cauca, Colombia

Fecha 30 de abril del 2025

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de grado tiene como propósito diseñar e implementar un plan estratégico en Gestión Humana para la Cooperativa Grancoop, con el fin de alinear las prácticas del área con los objetivos institucionales y fortalecer la experiencia del colaborador. El problema identificado radica en que la gestión de talento humano se había desarrollado desde un enfoque operativo, sin conexión directa con la estrategia organizacional, lo que generaba una baja eficiencia, limitaciones en el desarrollo del personal y escasa apropiación tecnológica.

La propuesta se fundamenta en el modelo EX-driven (Employee Experience), el cual coloca al colaborador en el centro de la estrategia, entendiendo que su experiencia impacta directamente en la productividad, el clima organizacional y, en última instancia, en la satisfacción del asociado. El plan desarrollado busca fortalecer cinco áreas clave: gestión documental, adopción tecnológica, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y políticas de bienestar. Entre los principales resultados se destacan: la implementación de la plataforma BUK para la gestión del talento humano, la adopción de herramientas colaborativas como Microsoft 365, la creación de un comité estratégico de Gestión Humana, la definición de indicadores de desempeño y comportamientos esperados para los colaboradores. A su vez, se estructuraron planes de formación para la adopción de estas nuevas herramientas y se promovió la retroalimentación continua y el liderazgo efectivo. Además, se mejoró la gestión documental, se automatizaron procesos operativos y se fortaleció la cultura de reconocimiento.

En conclusión, este plan estratégico constituye un paso decisivo para posicionar la Gestión Humana como un aliado estratégico en la Cooperativa Grancoop, generando valor desde el bienestar de los colaboradores hacia el cumplimiento sostenible de los objetivos institucionales.

Se recomienda dar continuidad a las acciones implementadas, establecer indicadores de retorno de inversión (ROI) y fortalecer el seguimiento para asegurar su sostenibilidad.

1. Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	2
1. Tabla de Contenidos	4
2. Justificación de Intervención	5
3. Contexto de Organización y Sector	7
4. Sustentación Teórica.....	11
5. Presentación de Propuesta de Valor.....	20
6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor	25
7 Acciones Futuras de Intervención	38
8 Ética de la Investigación	39
9 Bibliografía	41

2. Justificación de Intervención

La Cooperativa Grancoop el último año ha ajustado su estructura organizacional conforme a las necesidades actuales del mercado, teniendo en cuenta las competencias y funciones requeridas por parte de los colaboradores que ocupan los cargos de coordinación, en ese sentido siguiendo el plan estratégico propuesto por la nueva gerencia, surge la necesidad de crear la Coordinación de Gestión Humana y Administrativa, la cual será clave para lograr el desarrollo sostenible y la optimización de los recursos laborales. Anteriormente, dentro de la organización se tenía una visión más administrativa y operativa de los procesos desarrollados dentro del área, con el diseño y la implementación de un plan estratégico en Gestión humana se pretende impactar directamente en el rendimiento de la organización, tomando en cuenta los siguientes aspectos: Atracción y retención de talento: facilitando así la contratación de personal calificado y asegurado su retención a través de políticas que promueven la motivación y el compromiso. Desarrollo y capacitación del personal: mejorando las competencias de los empleados y aumentando la productividad a través de la gestión las necesidades de formación de los colaboradores. Mejora del clima organizacional: a través de un ambiente de trabajo saludable, reduciendo la rotación y mejorando la satisfacción de los empleados. Salud y bienestar de los colaboradores: generando políticas de bienestar que favorezcan la salud física y mental de los colaboradores, lo que repercute positivamente en la productividad y en la reducción del ausentismo. Lo anterior pretende contribuir a la planificación de la fuerza laboral, alineando las necesidades de personal con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

El Plan estratégico de la Cooperativa Grancoop se ha centrado en que los asociados son la clave para el éxito del negocio, siendo el eslogan “pasión por tu bienestar”, según la literatura a partir de la estrategia general del negocio, el área de Gestión Humana diagnostica las necesidades

que se requieren, lo que le permite mejorar su función para aportar servicios a la empresa (Alles, 2006, pág. 31). Por lo anterior, desde el área de Gestión Humana se considera relevante implementar un modelo estratégico centrado en los colaboradores el cual será crucial para el éxito sostenible de la estrategia de la empresa, ya que no solo se mejorará el compromiso y la productividad de los colaboradores, sino que a través de este modelo los colaboradores transmitirán dicho bienestar a los asociados contribuyendo a un entorno laboral positivo, y a la consecución de los objetivos estratégicos. Además, al crear un entorno donde los empleados se sienten valorados, se promueve la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia ante cambios.

Por lo tanto, es importante centrarnos en los colaboradores para generar experiencias inolvidables en los asociados, transformando la experiencia de servicio al cliente, optimizando la misma y generando mayores niveles de rentabilidad para los mismos asociados, cumpliendo así con los stakeholders.

Cabe resaltar, que, aunque existen diversos modelos estratégicos de referencia para el área de gestión humana cada uno con sus fortalezas y debilidades, la elección del más conveniente depende de las características de la empresa, su clima organizacional, su cultura y sobre todo sus objetivos estratégicos, el modelo EX-driven (Employee Experience) es el indicado para empresas que buscan diferenciarse a través de la experiencia del empleado (McKinsey & Company, 2022).

En la actualidad las empresas reconocen que se deben buscar nuevas formas de hacer las cosas, y se interesan por involucrar a los colaboradores en los cambios. La mayoría de los enfoques modernos para fomentar la participación y retención de los colaboradores se generan de enfoques tradicionales que resultan ineficaces en el entorno laboral actual, sin embargo, se ha aplicado con éxito el modelo para la experiencia del cliente y la experiencia del usuario, el cual se ha trasladado

al área de gestión humana y desde hace unos años ha empezado a ser un enfoque para la experiencia de los empleados (Mckinsey & Company, 2022).

3. Contexto de Organización y Sector

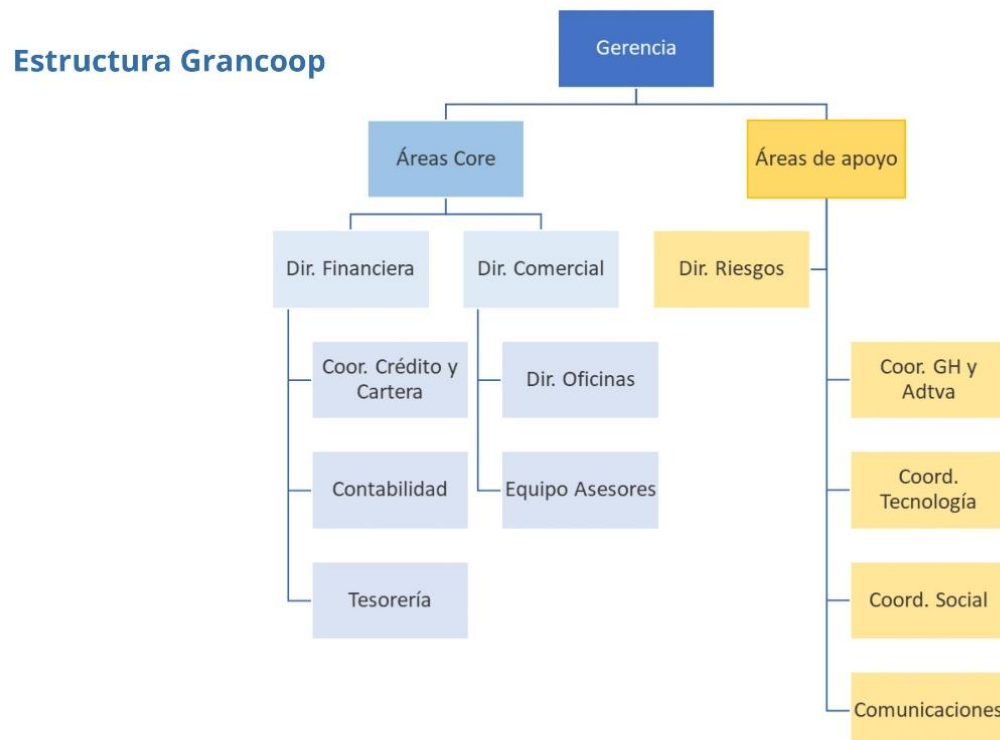
La Cooperativa Grancoop es una entidad financiera con 62 años en el sector, inicio siendo fondo de empleados de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca “CVC” y paso a ser Cooperativa de vinculo abierto debido a que en el año 1994 la CVC se separa la parte eléctrica de los recursos naturales y nace lo que se conocía en ese momento como “EPSA” Empresa de Energía del Pacifico actualmente CELSIA. Al ser cooperativa de vinculo abierto lograr atender las necesidades de los colaboradores de ambas empresas, y así mismo logra vincular colaboradores de otras empresas ampliando su base asociada. El propósito principal de la cooperativa Grancoop es poder brindarles bienestar a sus asociados a través de soluciones financieras (productos de crédito y ahorro), pero con un énfasis en lo social por lo cual se cuenta con amplio portafolio de productos, servicios y auxilios que atraen y fidelizan a los asociados.

Grancoop pertenece al sector solidario, por ser una entidad cooperativa es una organización sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad realizar actividades que involucran la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados (Ternera, Romero, & Jiménez, 2024, pág. 8). En Colombia existen aproximadamente 172 Cooperativas de Ahorro y Crédito vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria (Castillo, 2021). A pesar de lo anterior, existen otros actores influyentes en el mercado y uno de los retos está representado por las nuevas asociaciones que se forman al interior de las empresas que hoy en día están vinculadas a la Cooperativa, como los pactos colectivos, e incluso los fondos de empleados. Pero sin duda el competidor más fuerte se encuentra dentro del sector financiero con las entidades bancarias que ofrecen tasas más bajas

en algunas líneas de crédito a nuestros asociados sin garantías que amparen la deuda y con condiciones más favorables.

Actualmente Grancoop está conformada por un grupo de 32 colaboradores, su estructura organizacional se muestra a continuación:

Figura 1
Estructura Organizacional



Posee 3 oficinas, la principal ubicada en la ciudad de Cali, y dos sedes una en Palmira y otra en Tuluá. Actualmente cuenta con 21 empresas vinculadas con las cuales se tiene el convenio de descuento por libranza, y un total de 2767 asociados pertenecientes a las diferentes empresas, vinculados de forma independiente, o en convenio con Colpensiones y Fopep.

La promesa de valor de la Cooperativa Grancoop se centra en contribuir al bienestar de los asociados y su familia poyándolos en los diferentes momentos de vida, con un portafolio amplio, asesoría personalizada, a través de:

1. Desarrollo Económico: mediante productos financieros que permiten satisfacer necesidades puntuales.
2. Desarrollo Social: por medio de auxilios, subsidios, recreación, participación e integración.
3. Desarrollo Profesional: a través de oportunidades de capacitación para el crecimiento individual y colectivo.

El componente diferenciador más destacado es la cercanía con el asociado, complementado con la calidez en el modelo de servicio, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y la confianza de los asociados, y a lo largo el vínculo emocional que estos poseen con la organización.

En coherencia con esta visión, el plan estratégico 2025–2029 establece cuatro ejes estratégicos:

1. Optimizar la Rentabilidad y Sostenibilidad Financiera
2. Mejorar el Desempeño de los Procesos
3. Generar Impacto en la Cobertura de Productos, Servicios, Actividades y Beneficios
4. Desarrollar el Talento Humano

Estos ejes se articulan con el modelo del Balanced Scorecard (BSC) y se visualizan en el Mapa Estratégico de Grancoop, donde se integran cuatro perspectivas clave: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Como se evidencia en la figura 2, en la base del mapa se ubica la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, esencial para fortalecer el eje de talento humano. Esta perspectiva se compone de los siguientes elementos:

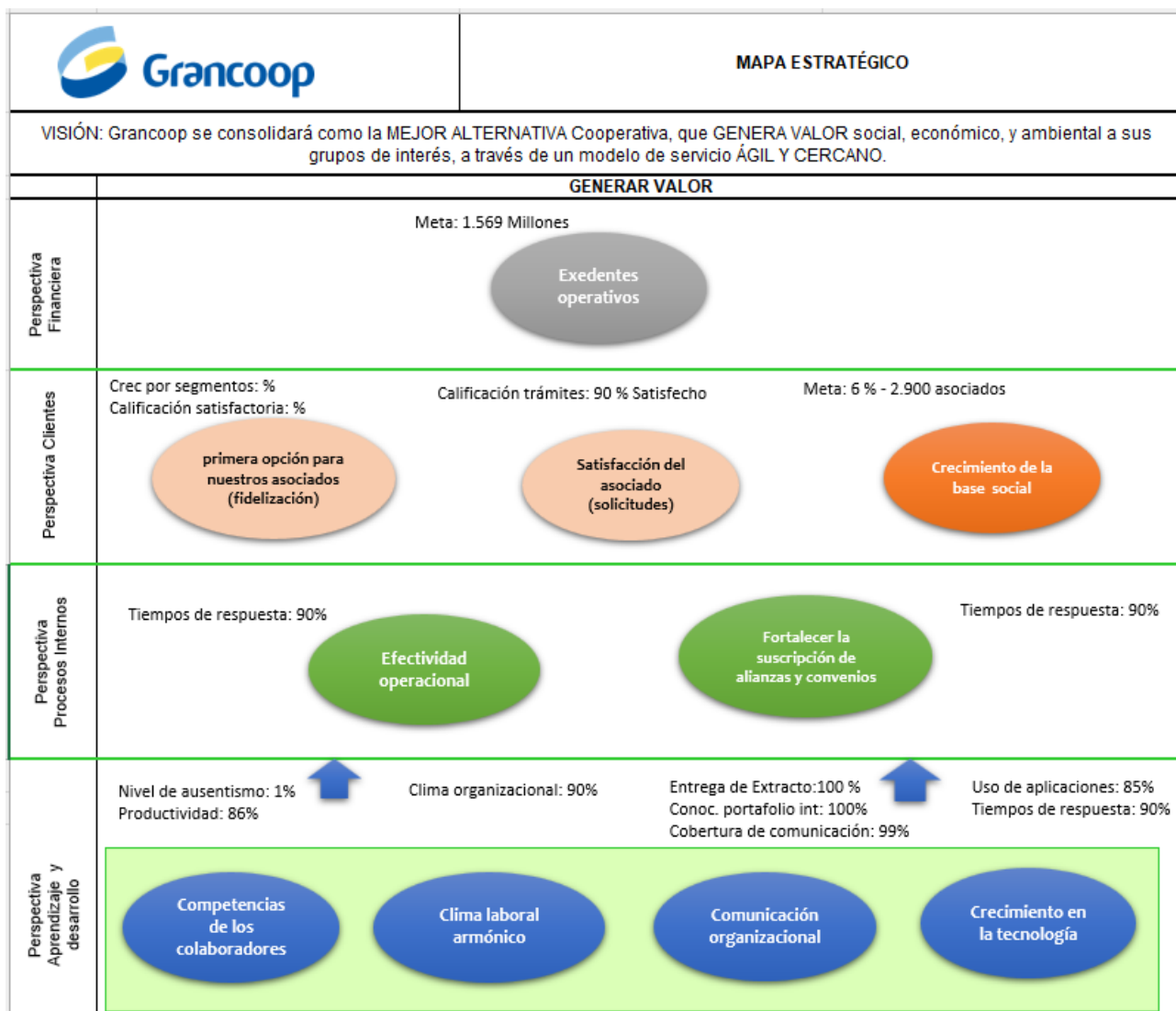
- a. Competencias de los colaboradores
- b. Clima laboral armónico
- c. Comunicación organizacional
- d. Crecimiento en tecnología

Es precisamente en estos componentes donde incide la propuesta del presente trabajo de grado, centrada en un modelo estratégico de gestión humana que se enfoca en la experiencia del colaborador como eje transformador. La intención es que, al generar entornos más humanos, comunicativos y formativos, se fortalezca la base del mapa estratégico, facilitando así la mejora de procesos, la satisfacción del asociado y el logro de resultados financieros sostenibles.

Por otra parte, uno de los focos señalados por la actual administración es la inversión tecnológica, como respuesta a la necesidad de modernizar la cooperativa y posicionarla al nivel de entidades similares del sector solidario y bancario. Esta visión refuerza el componente de crecimiento en tecnología, contribuyendo a la eficiencia interna y la competitividad.

En suma, el modelo propuesto en este trabajo no solo responde a una necesidad organizacional, sino que se alinea de manera directa con los objetivos estratégicos definidos por Grancoop, aportando valor desde la base del desarrollo humano hacia toda la cadena estratégica de la organización.

Figura 2
Mapa estratégico



4. Sustentación Teórica

El departamento de Gestión Humana se encuentra en una posición favorable, debido a que se viene asumiendo desde hace varios años que el capital más importante de las empresas son las personas, y que actualmente la diferencia competitiva reside en sus colaboradores y en su talento, en el “capital intelectual”, quien sea capaz de incorporar y retener talento dentro de las organizaciones logra tener una ventaja competitiva sobre el resto. Hoy en día, lo que se pide al área de Gestión Humana es que brinde apoyo y asegure el talento humano, en un enfoque donde

primero está el talento, la capacidad de generar valor y después la productividad, haciendo competitiva la empresa (Aguilar, 2008, pág. 2).

Con el auge de la tecnología digital, la globalización y las nuevas expectativas de la fuerza laboral, los HRBP (Human Resources Business Partner) han tenido que adquirir un conjunto de habilidades más amplias, enfocándose no solo en la gestión de personal, sino también en iniciativas estratégicas, como el análisis de personas (people analytics), la experiencia del empleado y el diseño organizacional. Sin embargo, muchos HRBP han terminado en roles administrativos o operativos, en lugar de ser utilizados en su máximo potencial en las áreas mencionadas (Enderes, 2024).

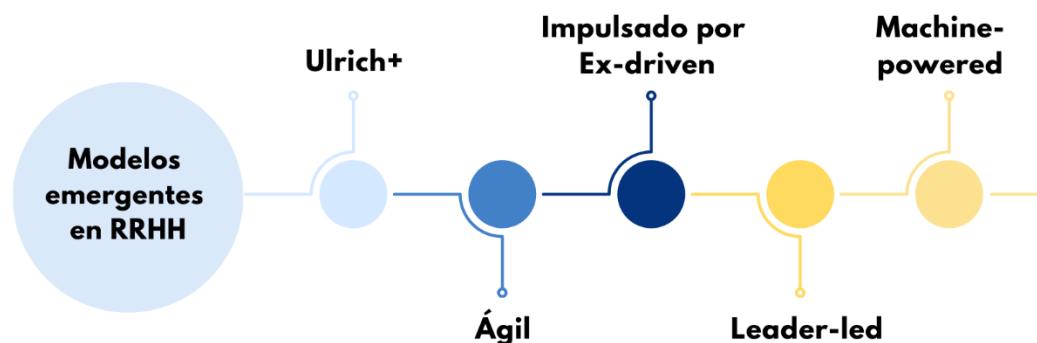
Por tal razón, es necesario ahora más que nunca que la estrategia de la dirección de Gestión Humana este alineada con la de la organización, y que no se pierda el rumbo a seguir, por cumplir con la operación del día a día. Un Plan Estratégico de Recursos Humanos es un proceso de análisis y diagnóstico de las políticas y prácticas, orientado a definir objetivos y acciones alineadas con la visión, misión y planes de negocio de la empresa. La Estrategia de Recursos Humanos como proceso: Involucra una serie de fases interrelacionadas, repetitivas y cuyo producto final es el Plan Estratégico de Recursos Humanos, pero no se queda allí como análisis y diagnóstico: requiere indicadores y políticas que deben ser analizados para emitir juicios basados en datos. Así mismo, implica definir objetivos claros, medibles y vinculados a las fases previas de análisis para especificar qué, quién, cómo y cuándo se deberán llevar a cabo las acciones, además de hacer seguimiento y medir los resultados. (Aguilar, 2008, pág. 4) Sin embargo, es necesario resaltar que el plan solo tiene sentido si es alineado con la visión y misión de la empresa, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente el mundo es desafiante, no solo vemos una enorme incertidumbre a nivel empresarial, mayor competitividad y cambios constantes, sino que los empleados también hoy tienen una voz más fuerte que nunca. Gracias al fácil acceso a diversas plataformas digitales, cientos de personas en distintas apps están clasificando a las organizaciones de todas partes del mundo en todo, y el acceso a la información sobre las empresas esta solo a un clic. (Morgan, 2017, pág. 45). Hoy en día escuchar activamente a los empleados y actuar sobre los problemas identificados resulta clave para las organizaciones, debido a que se asocia con mejoras en múltiples dimensiones, tales como la satisfacción del cliente, la capacidad de adaptación al cambio, la innovación, el compromiso laboral y el fortalecimiento del sentido de pertenencia." (Bersin, 2021).

En el transcurso de los años como podemos ver en la figura 3 han surgido nuevos modelos que apalancan la estrategia de Recursos Humanos ajustándose a las necesidades de las empresas y al entorno cambiante. Sin embargo, instaurar estos modelos depende también de quienes dirigen la organización, que rompan sus posibles sesgos tradicionales sobre la función y tengan la misma apertura al cambio que se le demanda (Cardozo, 2021).

Figura 3

Modelos emergentes en Recursos Humanos



A continuación, en la tabla 1 se realiza un resumen de los principales modelos emergentes en Recursos Humanos

Tabla 1

Resumen de los principales modelos emergentes

Modelo	Enfoque Principal	Rol de RRHH	Ventajas	Desafíos	Aplicabilidad en Sector Solidario
Ulrich+	Estructura funcional y estratégica	Socio de negocio, experto funcional, servicio eficiente	Claridad organizativa, alineación con la estrategia	Puede ser rígido o poco centrado en la experiencia del colaborador	Moderada: útil como base estructural
Ágil	Adaptabilidad y entrega continua de valor	Coach y facilitador del cambio	Flexibilidad, innovación rápida, empoderamiento	Cultura organizacional debe ser receptiva al cambio	Alta: especialmente para equipos pequeños y adaptativos
Centrado en la Experiencia del Empleado	Diseño de interacciones significativas y personalizadas	Facilitador de experiencias humanas	Mejora el compromiso, reduce la rotación, fideliza el talento	Necesita escucha activa, datos, y recursos humanos calificados	Alta: ideal para fortalecer la lealtad y el sentido de pertenencia
Dirigido por el líder (Leader-led)	Las tareas de liderazgo de personas se transfieren a los jefes directos	Asesorar a los líderes y proporcionar las herramientas	Las políticas se minimizan, excepto lo legal y de cumplimiento	Desarrollo de competencias blandas	Media: útil si los líderes están empoderados del rol
Impulsado por Datos y Analítica (Machine-powered)	Decisiones basadas en evidencia y predicción	Analista estratégico del talento	Optimiza procesos, anticipa riesgos, genera insights	Requiere tecnología, cultura de datos y competencias analíticas	Media: útil si se cuenta con sistemas adecuados

Nota. Adaptado de There are five emerging HR operating models de Mckinsey & Company (2022).

En el caso de Grancoop al pertenecer al sector solidario el cual es caracterizado por la cercanía y calidez que las cooperativas brindan a sus asociados, y teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos en la planeación estratégica es enfocarse en el bienestar de estos, resulta importante tomar como precedente a empresas exitosas que subrayan que la conexión entre la experiencia del cliente y del empleado está relacionada. Razón por la cual se centran en los clientes para así brindarles una experiencia positiva durante todo el ciclo comercial, es decir, primero garantizan que sus empleados estén a gusto y vivan una experiencia inclusiva para que puedan transmitir lo mismo a los clientes (Bersin, 2021). Adicionalmente, el componente social de la empresa nos impulsa a crear experiencias significativas que beneficien tanto a los asociados como a sus familias.

Un punto fundamental para tener en cuenta es que las experiencias de los empleados pueden ser creadas solo si la organización conoce a sus empleados. El término "organización" en este caso se utiliza generalmente como una forma amplia para referirse a directores, gerentes y, en general, a la fuerza laboral sino también tener un equipo de líderes que posea la capacidad y el deseo de conectar con los colaboradores de manera natural y humana. (Morgan, 2017, pág. 9).

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente profundizar de los modelos existentes en el de EX-driven o Employee Experience (EX), la idea de enfocarse en la experiencia del empleado ha sido influenciada por diversas disciplinas, como la gestión del talento, la cultura organizacional y el diseño de experiencias, inspirada también en la tendencia customer experience (CX) o experiencia del cliente, aplicada en el ámbito laboral.

Algunas empresas de consultoría, como Deloitte, McKinsey y Gallup, han sido pioneras en promover esta visión estratégica de la experiencia del empleado. De hecho, Deloitte acuñó el término "Employee Experience" como una tendencia clave en sus informes anuales de tendencias de capital humano. En particular, Josh Bersin, un reconocido analista de la gestión del talento y asesor en capital humano ha sido uno de los principales defensores de la importancia de la experiencia del empleado en los últimos años.

Por lo tanto, el modelo EX - driven no fue creado por un único autor, sino que ha evolucionado a lo largo del tiempo como parte de una tendencia más amplia en la gestión de recursos humanos y la experiencia laboral. Su evolución ha sido el resultado de la convergencia de la investigación en recursos humanos, el diseño organizacional y la tecnología, influenciada por el creciente interés en crear entornos laborales centrados en las personas.

Según Bersin (2021), cuando las organizaciones involucran a sus empleados en la identificación y solución de problemas en su entorno laboral, se sienten más valorados, lo que mejora su rendimiento y, por lo tanto, la experiencia del empleado.

El estudio de la experiencia del empleado es fundamental hoy en día, especialmente en sectores como el microfinanciero, donde ofrecer experiencias memorables a los colaboradores fomenta su compromiso, lealtad y permanencia, y al ignorar este aspecto se tiene un aumento en la rotación de personal, uno de los principales desafíos en este tipo de sector. (Echavarria Rojas & Munarriz Santa Cruz, 2020).

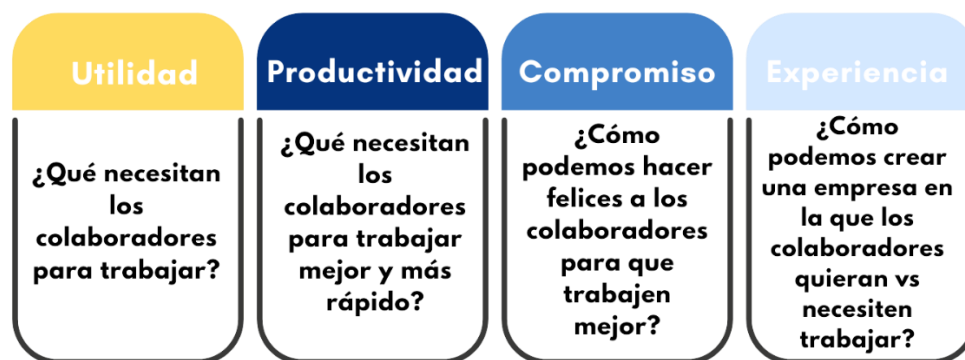
La experiencia del empleado abarca toda la interacción que un individuo tiene con la organización, desde el primer contacto en el proceso de selección hasta después de su desvinculación, incluyendo su etapa como ex empleado. Es una visión integral que refleja la

relación entre el empleado y la organización, capturando sus vivencias y emociones a lo largo de todo el ciclo. (Echavarria Rojas & Munarriz Santa Cruz, 2020).

De acuerdo con Morgan (2017, pp. 37 - 40) la experiencia del empleado atravesó por cuatro etapas bien marcadas, hasta lo que hoy conocemos estas son:

Figura 4

Etapas del colaborador dentro de una organización



De acuerdo con lo anterior, inicialmente evidenciamos: ¿Qué necesitan los colaboradores para trabajar? Enfocándose así en el punto de partida, en proporcionar las herramientas básicas y el entorno necesario para que los colaboradores puedan cumplir sus funciones, sin embargo, no necesariamente genera compromiso ni satisfacción. Siendo esta la base operativa del modelo EX.

Seguidamente: ¿Qué necesitan los colaboradores para trabajar mejor y más rápido? Donde se busca optimizar los procesos y recursos para que los colaboradores sean más productivos, se centra más en el rendimiento que en las personas.

En el siguiente apartado: ¿Cómo podemos hacer felices a los colaboradores para que trabajen mejor? Se empieza a introducir un enfoque más humano, se reconoce que la motivación y el bienestar influyen positivamente en el desempeño, implica escuchar, reconocer al colaborador para que se sienta valorado componente esencial del modelo EX.

Por último: ¿Cómo podemos crear una empresa en la que los colaboradores quieran y necesiten trabajar? En esta etapa se pasa de facilitar el trabajo, a diseñar intencionalmente experiencias significativas y positivas para el colaborador en cada punto de contacto con la organización. Se considera al colaborador como un cliente interno, y se debe trabajar estratégicamente en generar emociones, sentido de pertenencia, propósito y bienestar integral.

Se puede resumir que en la figura 4 se muestra cómo el enfoque organizacional ha evolucionado desde lo funcional (utilidad y productividad) hacia lo humano y emocional (compromiso y experiencia). El modelo EX se posiciona en el nivel más alto de esta evolución, al buscar diseñar y gestionar una experiencia integral del colaborador que lo motive a quedarse, crecer y aportar valor.

Por lo tanto, se considera que el modelo centrado en la experiencia del empleado (EX-driven) es el más apropiado para ser implementado en la estrategia de gestión del talento humano en la Cooperativa Grancoop. Este modelo se fundamenta en la idea de que cada interacción que el colaborador tiene con la organización (desde su vinculación hasta su salida) impacta de manera directa en su nivel de satisfacción, compromiso y desempeño.

Adoptar una estrategia EX-driven permite no solo mejorar la productividad y el clima laboral, sino también alinear la experiencia interna con los objetivos estratégicos de la organización. En el contexto de una cooperativa del sector solidario, donde los valores de cercanía, calidez y servicio son fundamentales, contar con colaboradores satisfechos y comprometidos es clave. Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y cuidados, es más probable que proyecten ese mismo trato hacia los asociados, fortaleciendo así la cultura organizacional y la fidelización del cliente interno y externo.

En consecuencia, al priorizar la experiencia del empleado, se genera un efecto multiplicador que impacta positivamente en la experiencia del asociado, reforzando el propósito social de la entidad y su sostenibilidad a largo plazo.

Algunas de las características clave de este modelo incluyen:

- **Momentos clave en el ciclo de vida del empleado:** El modelo EX se centra en identificar los "momentos que importan", inicialmente en las etapas del ciclo de vida del colaborador como el proceso de contratación, onboarding, desarrollo de carrera y evaluaciones de desempeño. Así mismo, coloca su atención en los momentos cotidianos que dentro de la organización pueden impactar al colaborador como las interacciones personales con los jefes o compañeros, los cambios en la organización, y como son escuchadas sus ideas. Por último, toma en cuenta los momentos personales importantes para el colaborador fuera y dentro del trabajo. Estos tres momentos son puntos de contacto cruciales para construir una experiencia positiva y consistente. (Desai, 2023)
- **Personalización:** Un aspecto central del enfoque EX es la personalización de la experiencia del empleado, lo cual se puede lograr a través de la segmentación de la fuerza laboral en diferentes grupos o perfiles (basado características sociodemográficas, en roles, departamentos, entre otros), las organizaciones pueden adaptar sus iniciativas para satisfacer las necesidades únicas de cada grupo de colaboradores, mejorando su compromiso y rendimiento utilizando las nuevas tecnologías. Así mismo, se pretende alinear los objetivos estratégicos con las necesidades de los colaboradores por lo que se sugiere invertir en herramientas que prioricen la personalización y retroalimentación continua de los colaboradores (Vorecol, 2024).

- **Uso de la tecnología:** La tecnología juega un rol esencial en el modelo EX. Se hace necesario el uso de herramientas digitales y plataformas que recopilan y analizan datos ofreciendo soluciones personalizadas y en tiempo real, además contribuye a simplificar procesos y mejorar la autonomía de los colaboradores. (Vorecol, 2024)
- **Cultura organizacional y bienestar:** El modelo también pone un fuerte énfasis en el bienestar y la salud mental, así como en la promoción de una cultura inclusiva y equitativa. El éxito de un modelo centrado en la experiencia depende de su capacidad para equilibrar las necesidades individuales de los colaboradores con los objetivos empresariales. (Desai, 2023)

Aunque tiene grandes beneficios, implementar un modelo EX, uno de los principales desafíos es que puede ser costoso y difícil de medir en cuanto a su retorno de inversión, además de requerir un compromiso auténtico de la organización para que no se perciba como un esfuerzo superficial. (Beechly, 2022)

5. Presentación de Propuesta de Valor

5.1 Objetivo General: Desarrollar e implementar la estrategia de recursos humanos de la Cooperativa Grancoop.

5.2 Objetivos Específicos

1. Documentación

Objetivo: Mejorar la gestión documental y la alineación de procesos con el modelo de experiencia del empleado.

Resultados Clave:

- Establecer y documentar el 100% de los indicadores de gestión del área en 2 meses.

- Revisar el 100% de los procesos del área y presentar mejoras a la Gerencia General en 4 meses.
- Modificar al menos el 100% de los procesos para alinearlos con el modelo de experiencia del empleado en 6 meses.
- Digitalizar al menos el 70% del archivo del área de Gestión Humana en los próximos 3 meses.

2. Tecnología

Objetivo 1: Mejorar la eficiencia del área de Gestión Humana reduciendo la carga operativa mediante una plataforma tecnológica.

Resultados Clave:

- Seleccionar e implementar una plataforma de gestión de RRHH en un plazo de 2 meses.
- Reducir la carga operativa en tareas manuales en un 30% en 4 meses.
- Capacitar al 100% del equipo de RRHH en el uso de la nueva plataforma en 2 mes.
- Automatizar los procesos de solicitudes de los colaboradores
- Implementar un flujo de aprobación digital para todas las solicitudes de los colaboradores (permisos, incapacidades, vacaciones) en un plazo de 2 meses.
- Garantizar que al menos el 90% de las solicitudes sean gestionadas a través del nuevo sistema en 5 meses.

Objetivo 2: Mejorar la colaboración y productividad interna, fomentando la colaboración en tiempo real mediante herramientas en la nube.

Resultados Clave:

- Aumentar en un 30% la cantidad de documentos compartidos y coeditados entre las distintas áreas en OneDrive y SharePoint en los próximos 6 meses.

- Lograr que al menos el 80% de los equipos de trabajo utilicen Microsoft Teams para coordinar reuniones y proyectos en 3 meses.
- Reducir en un 25% el uso de correos electrónicos internos reemplazándolos por mensajes en Teams en 4 meses.

Objetivo 3: Optimizar la accesibilidad y movilidad de los empleados facilitando el acceso remoto y seguro a la información corporativa.

Resultados Clave:

- Garantizar que el 100% de los empleados tengan acceso a Microsoft 365 en cualquier dispositivo en 1 meses.
- Asegurar que al menos el 90% de los usuarios utilicen OneDrive para almacenar y compartir documentos en la nube en 4 meses.
- Implementar autenticación multifactor en el 100% de las cuentas corporativas para reforzar la seguridad en 1 meses.

3. Formación y desarrollo del talento

Objetivo: Asegurar la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores en el uso de herramientas clave y liderazgo.

Resultados Clave:

- Capacitar al 93% de los colaboradores en el uso del nuevo software core de la organización en 6 meses.
- Capacitar al 100% de los colaboradores en el uso de la plataforma de autogestión de Recursos Humanos en 4 meses.
- Capacitar al 100% del equipo de TI, RRHH y Comunicaciones en herramientas de Microsoft 365 en 4 meses.

- Realizar sesiones estratégicas con los líderes de área para fortalecer su liderazgo en 4 meses.

1. Gestión de desempeño y evaluación continua

Objetivo: Implementar un sistema efectivo de evaluación del desempeño y seguimiento de metas.

Resultados Clave:

- Establecer con los líderes de área los indicadores de gestión de los colaboradores a cargo en 3 meses.
- Diseñar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para todos los colaboradores de la Cooperativa Grancoop en 6 meses.
- Implementar retroalimentación de funciones a todos los colaboradores cada 4 meses.
- Socializar el estado del cumplimiento de las metas generales con todos los colaboradores cada 4 meses.

2. Bienestar

Objetivo: Asegurar la difusión y mejora de las políticas de bienestar para maximizar su impacto en los colaboradores.

Resultados Clave:

- Segmentar la base actual de los colaboradores de acuerdo a variables clave (Edad, sexo, , estado civil, número de hijos, actividades de interés).
- Aplicar una encuesta de bienestar al 100% de los colaboradores para identificar preferencias y nuevas opciones de beneficios en 4 meses.
- Socializar las políticas de bienestar con el 100% de los colaboradores en 3 meses.

- Implementar un sistema de seguimiento que mida la participación de los colaboradores en actividades de bienestar, y uso de beneficios reportando resultados trimestralmente.

5.2 Metodología

Para la identificación de la necesidad principal del área de Gestión Humana, se empleó la técnica de observación. A través de los años, se han evidenciado diversas problemáticas dentro de la Cooperativa, lo que ha permitido determinar los aspectos clave a abordar en el presente trabajo. En el pasado, el área ha operado forma independiente de la estrategia general de la empresa, ejecutando múltiples procesos sin una dirección clara.

Como parte del proceso metodológico, se llevarán a cabo entrevistas individuales con la Gerente General y los líderes de área, con el propósito de definir los indicadores de gestión. Las conclusiones principales de estas entrevistas quedarán registradas en actas que servirán como evidencia del proceso.

Adicionalmente, se realizarán grupos de discusión con los líderes para conocer las necesidades específicas de sus equipos y fortalecer el liderazgo dentro de la organización.

Debido a que con los colaboradores se realizaran distintas capacitaciones, con la finalidad de que adopten las nuevas herramientas tecnológicas, se utilizará la observación para validar que los conocimientos aprendidos sean utilizados en el desarrollo de las actividades diarias.

Para la revisión y actualización de procesos, se analizará la documentación existente en el área de Gestión Humana. A partir de este análisis, se generarán nuevas políticas y documentos que respalden los cambios propuestos.

Por otro lado, se aplicarán encuestas a los colaboradores con el objetivo de conocer sus preferencias y evaluar su nivel de participación en las actividades de bienestar organizacional.

Finalmente, se implementarán pruebas para la medición del desempeño y entrevistas de seguimiento. Los resultados obtenidos serán socializados con los equipos de trabajo, asegurando un proceso de mejora continua dentro de la organización.

6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

Para dar cumplimiento con plan estratégico en Gestión Humana, se establecieron unos objetivos específicos que pretendían impactar los siguientes ejes estratégicos de la organización:

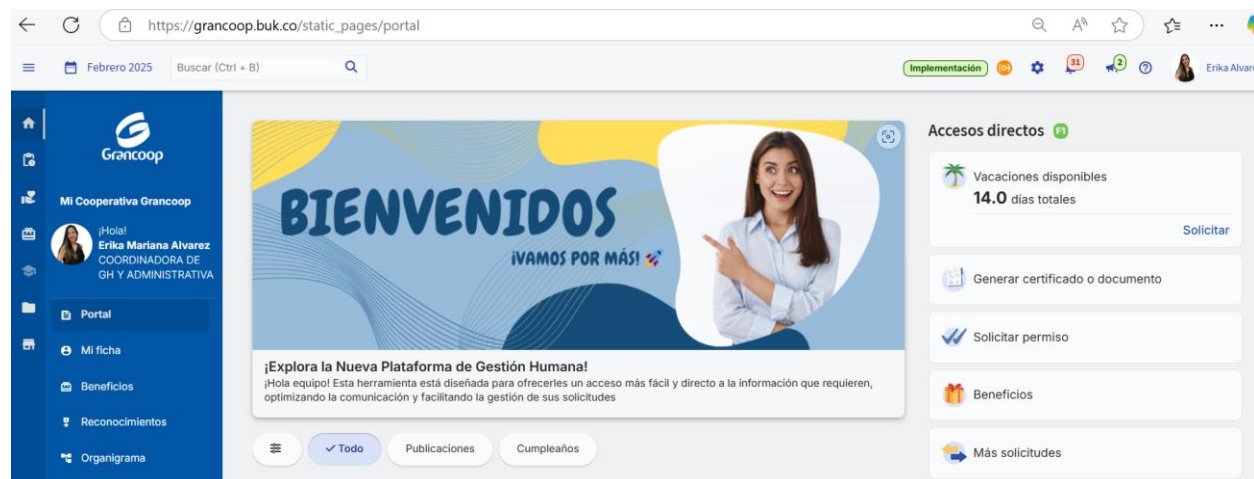
- Crecimiento tecnológico
- Competencia de los colaboradores
- Clima Organizacional
- Comunicación Organizacional

Fue clave intervenir en procesos determinados del área para alinear los objetivos de estrategia propuesta para Gestión Humana con la de la organización.

Por lo anterior, en el cuanto a la gestión tecnológica se puede afirmar que se logró mejorar la eficiencia del área de Gestión Humana reduciendo la carga operativa implementando un sistema de información mediante una plataforma tecnológica. Luego de realizar un análisis de las opciones que ofrece el mercado en softwares de gestión humana, se decidió contratar BUK, por ser el que mejor se adecua a las necesidades de la organización siendo favorable el costo en relación con el beneficio recibido, así mismo su implementación podía realizarse a través de módulos.

Figura 5

Plataforma de Gestión de Personas - BUK



La configuración de esta plataforma se realizó por parte de la Coordinadora de Gestión Humana, y su implementación se realizó durante los meses de enero y febrero por parte del equipo de RRHH conformado por la Coordinadora de Gestión Humana, la Auxiliar de Gestión Humana, también participo la analista de comunicaciones, y asistente de gerencia, quienes fueron capacitados en el uso y cargue de información. El lanzamiento de la plataforma fue el 01 de abril del 2025 antes de esto se realizaron dos sesiones con los colaboradores generando expectativa sobre la nueva herramienta, explicando las nuevas funcionalidades y beneficios que nos ofrece, entre los que se destacan:

Permitió concentrar la información de los colaboradores en una ficha digital (ver figura 6), en donde se tienen los datos personales, y laborales. Se cargo en la sección de documentos los contratos del colaborador, planilla simple, desprendibles de pago, para que fuera de fácil acceso la documentación. Así mismo, se realizó la carga del historial de las incapacidades y permisos solicitados en el año.

Figura 6
Ficha del colaborador

The screenshot displays the 'Ficha del colaborador' (Employee Card) interface. On the left, a sidebar shows the employee's profile for 'CONTADORA' (Accountant), including a photo, name, and various personal and professional details. The main content area is titled 'Asistencia' (Attendance) and features a table of absence records. The table has columns for 'Tipo' (Type), 'Fecha inicio' (Start Date), 'Fecha término' (End Date), 'Días' (Days), 'Estado' (Status), and 'Acciones' (Actions). A single record is shown for 'Incapacidad' (Incapacity) from 13-02-2025 to 28-02-2025, lasting 16 days, with a status of 'Aprobado' (Approved). Below this, there is a section for 'Horas' (Hours) with a table of hourly leave records, all marked as 'Aprobado'.

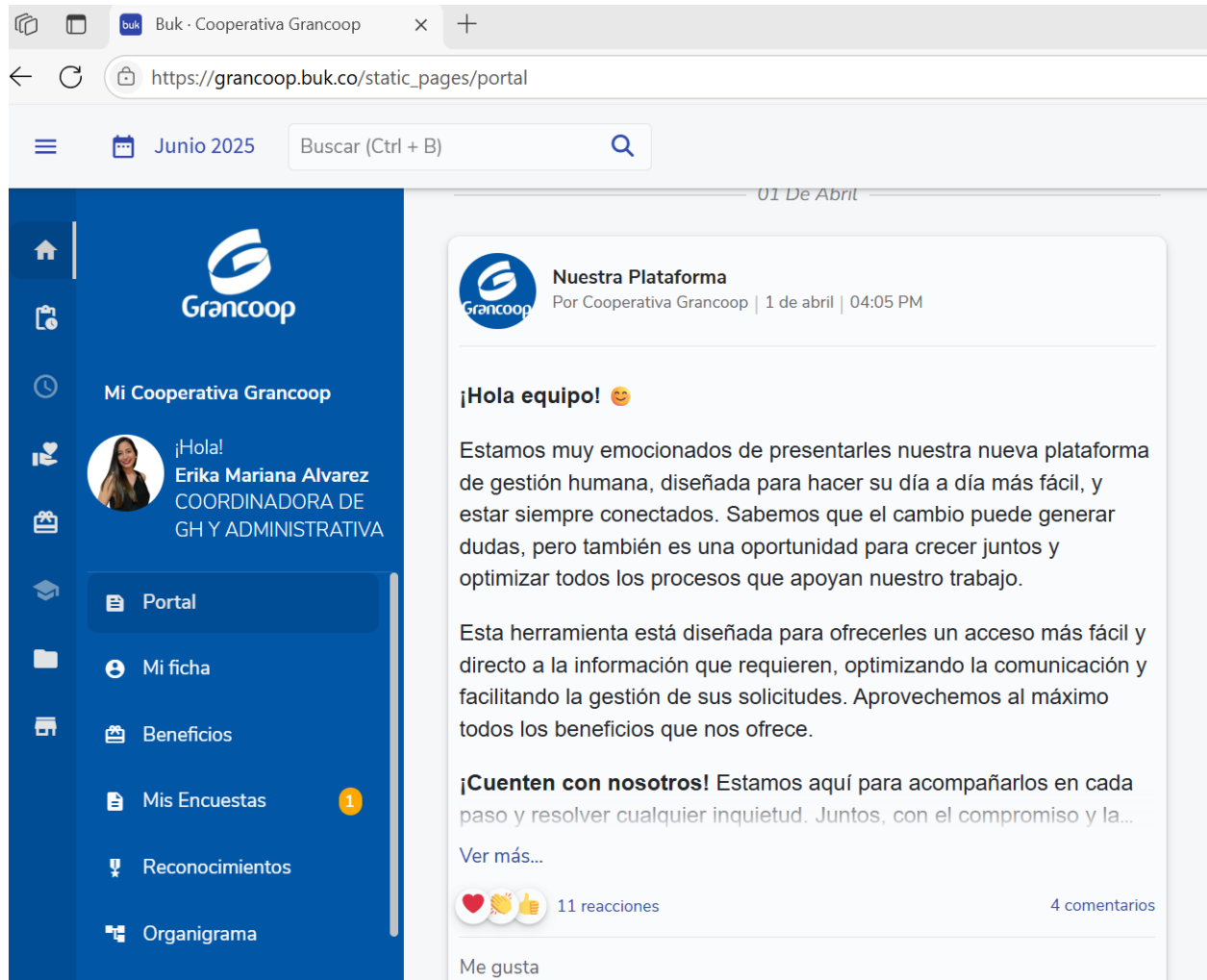
Tipo	Fecha inicio	Fecha término	Días	Estado	Acciones
Incapacidad	13-02-2025	28-02-2025	16	Aprobado	[Iconos]

Tipo	Fecha inicio	Hora inicio	Hora término	Horas	Estado	Acciones
Permiso por hora	19-03-2025	08:00 hrs.	10:00 hrs.	02:00 hrs.	Aprobado	[Iconos]
Permiso por hora	18-03-2025	16:00 hrs.	17:30 hrs.	01:30 hrs.	Aprobado	[Iconos]
Permiso por hora	12-03-2025	08:00 hrs.	10:00 hrs.	02:00 hrs.	Aprobado	[Iconos]
Permiso por hora	11-03-2025	16:00 hrs.	17:30 hrs.	01:30 hrs.	Aprobado	[Iconos]
Permiso por hora	06-03-2025	08:00 hrs.	10:00 hrs.	02:00 hrs.	Aprobado	[Iconos]

La plataforma cuenta con un portal del colaborador que centraliza todas las interacciones en una interfaz amigable, permitiendo consolidar y consultar las comunicaciones emitidas, así como acceder a su historial (ver Figura 7). Esta funcionalidad facilita el acceso a la información y mejora la comprensión de los procesos de Gestión Humana.

Asimismo, la plataforma incluye un apartado de "links de interés", en el cual se dispone de información relacionada con el uso de la plataforma. Esto permite a los colaboradores resolver dudas de forma autónoma y acceder fácilmente a recursos de apoyo.

Figura 7
Portal del colaborador



La plataforma permitió la autogestión de solicitudes por parte de los colaboradores, tales como permisos, incapacidades y vacaciones, las cuales operan dentro de un flujo de aprobación que notifica tanto al jefe directo como a la coordinadora de Recursos Humanos. Esta funcionalidad incrementó la eficiencia en la ejecución de tareas y automatizó aquellas de menor complejidad. Asimismo, la plataforma permite generar reportes sobre las ausencias de los colaboradores, lo que facilita un mayor control y seguimiento en la gestión del talento humano

Figura 8
Solicitudes de permiso

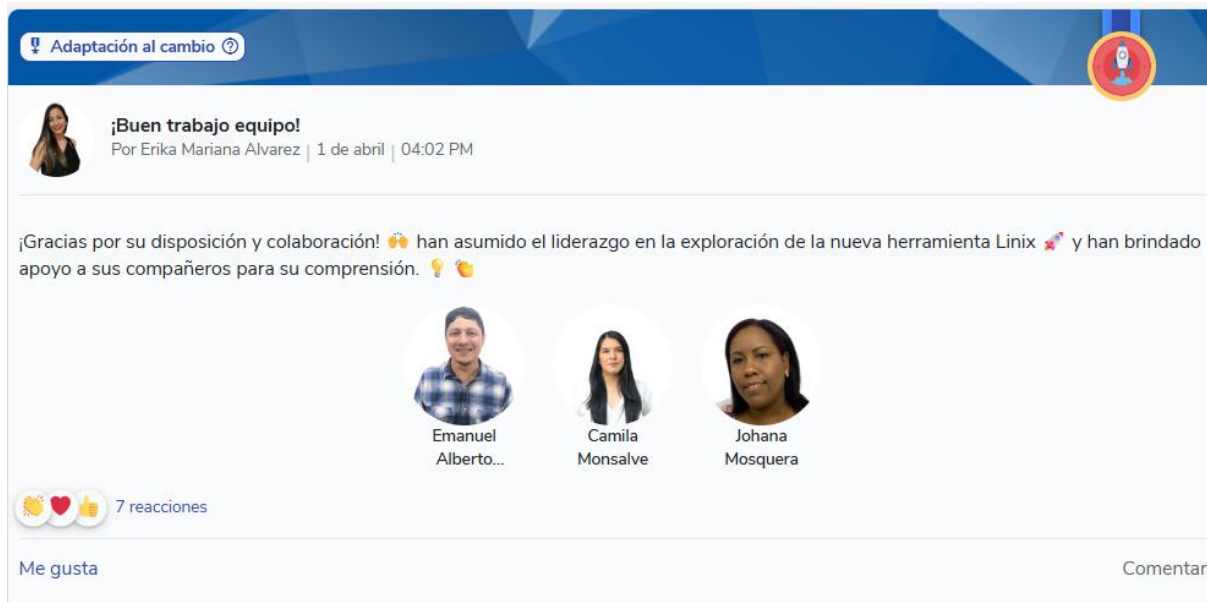
The image shows a web application interface for requesting a leave permit. It consists of two side-by-side panels. The left panel, titled 'Solicitar Vacaciones', shows a user with 14.09 days of vacation available. It includes a dropdown for '¿Qué tipo de vacaciones quieres usar?' (Legales), a date range from 02-04-2025 to 11-04-2025, and a checkbox for 'Asignar reemplazo o suplencia' (checked). The right panel, titled 'Solicitar Permiso', shows a dropdown for 'Tipo de Asistencia' (Permiso remunerado), a duration of 4 days, and a checkbox for 'Media Jornada' (checked). Both panels have a 'Comentario' field and 'Cancelar' and 'Solicitar' buttons.

Solicitar Vacaciones		Solicitar Permiso	
14.09 días totales disponibles		Tipo de Asistencia *	
¿Qué tipo de vacaciones quieres usar? *		Permiso remunerado	
Legales		Permiso remunerado	
Tienes 14.09 días disponibles.		Fecha Inicio *	
Fecha de inicio *		Duración *	
02-04-2025		4	
Fecha de término *		Fecha Término *	
11-04-2025			
Periodo de la última vacación *		Etapa de la Jornada	
		Inicio de la jornada	
Asignar reemplazo o suplencia		Media Jornada	
Colaborador Suplente		Soporte	
Evelcy Marcela Ceron Romero (F1)		Elegir archivo	
Estás solicitando 8 días laborales de vacaciones		Comentario	
Comentario			
Me permito solicitar 8 días de vacaciones para un viaje familiar. Gracias			
Cancelar		Solicitar	

Contamos con un módulo de reconocimientos que permite exaltar los logros alcanzados en función de las metas organizacionales, así como también los retos personales y de equipo. Esta herramienta contribuye a fortalecer una cultura organizacional orientada a la retroalimentación continua y al reconocimiento del desempeño individual y colectivo.

Adicionalmente, se configuró el envío automático de correos electrónicos para celebrar fechas importantes como los cumpleaños y aniversarios de antigüedad dentro de la organización. Esta funcionalidad también emite recordatorios a los compañeros, promoviendo una cultura de reconocimiento y cercanía, y personalizando la experiencia del colaborador.

Figura 9
Módulo de reconocimiento



Por otra parte, en la gestión tecnológica se realizó la contratación de la suite Microsoft 365 en diciembre del 2024 mes en el que se realizaron las pruebas y las configuraciones de los perfiles para los usuarios de los colaboradores por parte del Analista de Sistemas. El lanzamiento oficial de la plataforma ante los colaboradores se realizó el 15 de enero del 2025 lo que nos permitió lograr el cumplimiento con los objetivos propuestos y los resultados claves.

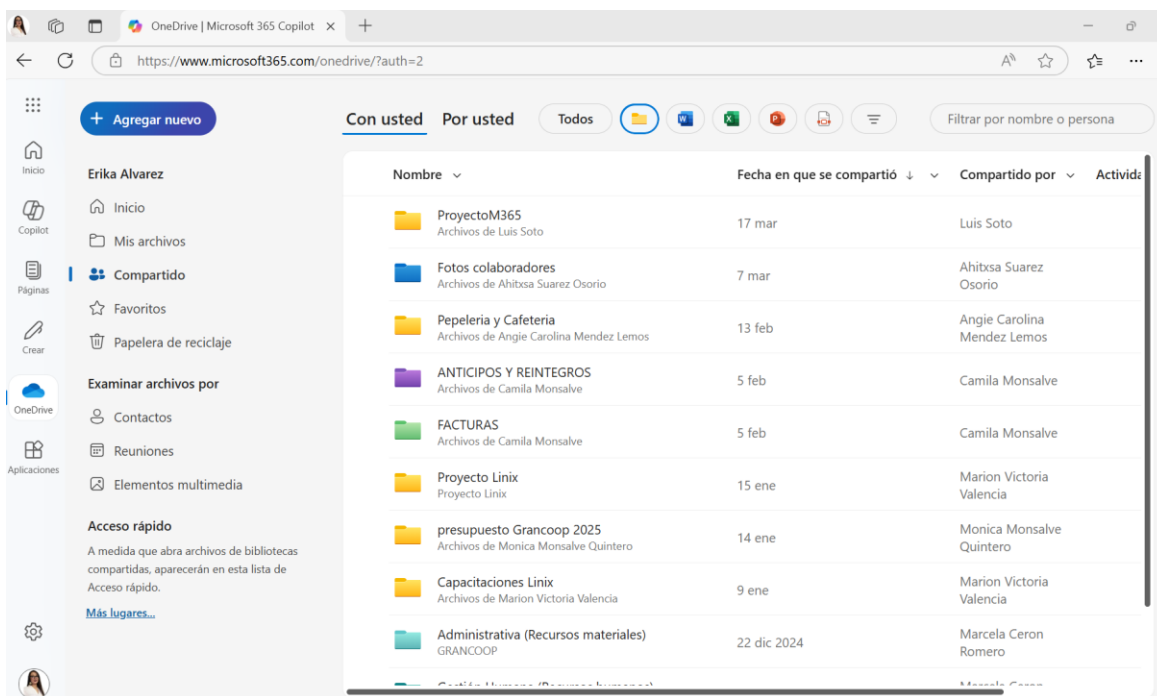
-Se logró mejorar la colaboración y productividad interna, fomentando la colaboración en tiempo real mediante herramientas en la nube, utilizando one drive como medio formal para almacenar y editar documentos, así como compartir los mismos (ver figura 10).

Se optimizó la accesibilidad y movilidad de los empleados facilitando el acceso remoto y seguro a la información corporativa, dado a que el 100% de los colaboradores pueden acceder a sus cuentas y trabajar colaborativamente de forma remota.

Se estableció como canal de comunicación corporativo Microsoft Teams, reduciendo significativamente el envío de correos innecesarios. Se promueve la utilización de la agenda y programación de reuniones entre equipos de trabajo.

Figura 10

Utilización de One Drive para compartir elementos

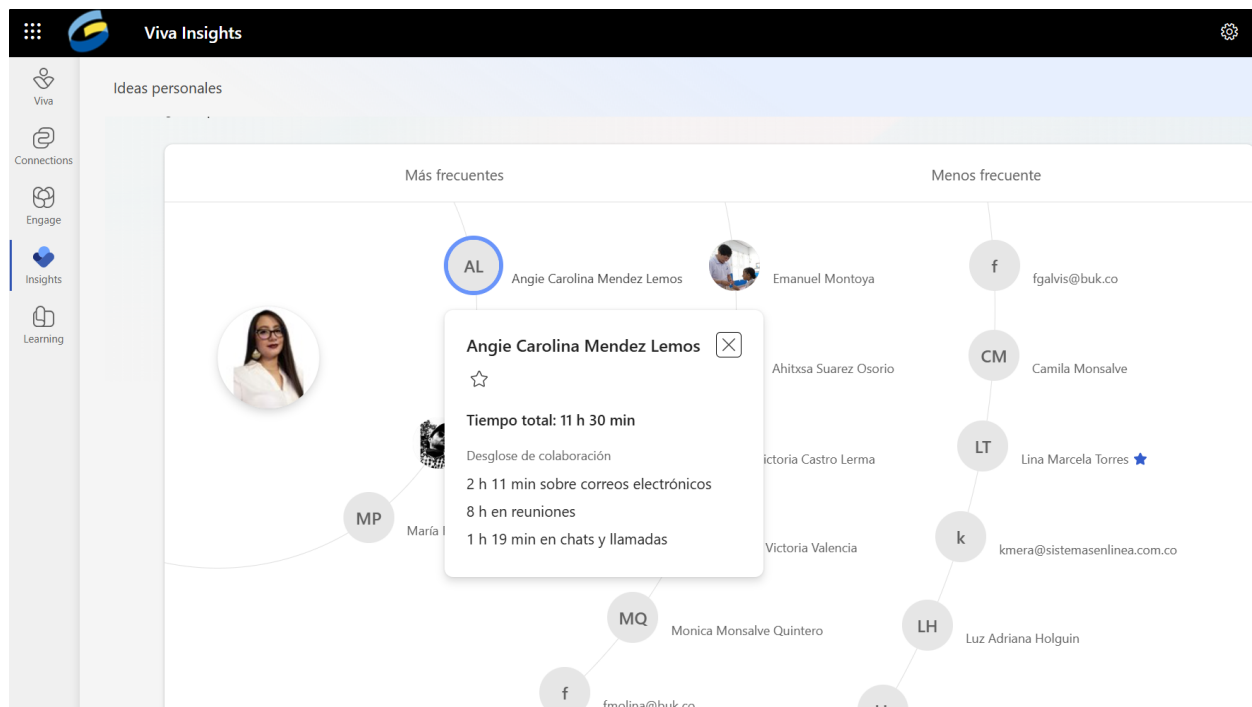


La herramienta permite realizar mediciones a través de su aplicativo Viva Insights, el cual proporciona información detallada sobre el tiempo de colaboración entre los usuarios, así como un desglose de dicha interacción. Esto facilita la generación de métricas relacionadas con las horas dedicadas por los colaboradores al trabajo en equipo, aportando insumos valiosos para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión del tiempo y la productividad organizacional (Ver figura 11 y 12).

Figura 11
Tiempo de colaboración



Figura 12
Desglose de colaboración



Adicionalmente, el uso de las herramientas de Microsoft facilitó la organización de tareas y el seguimiento a los proyectos. No obstante, fue necesario diseñar un plan de capacitación

estructurado en cuatro fases (ver Figura 13), con el fin de maximizar el aprovechamiento de estas herramientas. Dicho plan fue orientado según el nivel de complejidad de cada herramienta y su aplicabilidad, diferenciando su uso entre líderes y colaboradores para asegurar una implementación efectiva y alineada con las necesidades de cada rol.

Figura 13
Plan de capacitación Microsoft 365



Como parte de la gestión orientada a la formación y desarrollo de los colaboradores, se conformó un Comité de Gestión Humana con el objetivo de facilitar la toma de decisiones estratégicas de manera ágil, evaluando previamente los riesgos y beneficios de cada acción. Este comité fue integrado por colaboradores clave, entre ellos la Gerente General, la Directora Financiera, la Administradora de Riesgos, el Director Comercial, y la Coordinadora de Gestión Humana.

El comité inició sus funciones en el mes de enero y realiza reuniones mensuales en las que se han abordado temas relevantes como la evaluación de capacidades de los colaboradores, la elaboración de planes de mejoramiento, y la reubicación de personal a áreas más acordes con su perfil profesional.

Adicionalmente, se estableció la realización de sesiones mensuales de dos horas con los líderes de área, con el fin de fortalecer sus competencias en liderazgo y gestión de equipos. En estas sesiones se han trabajado aspectos clave como los comportamientos esperados de los líderes, la delegación de funciones operativas, el seguimiento de tareas y la mejora de la comunicación entre áreas.

Estas acciones han permitido asegurar la capacitación efectiva y el empoderamiento de los colaboradores, tanto en el uso de nuevas herramientas tecnológicas como en el desarrollo de habilidades de liderazgo

En cuanto a la gestión del desempeño y la evaluación continua las iniciativas se desarrollaron en dos fases durante el año 2025.

-Primera fase (enero - abril): durante este periodo se establecieron, en conjunto con la Gerencia General y los líderes de área, los indicadores de medición correspondientes para el año 2025. Asimismo, se definieron los comportamientos esperados, alineados con la cultura organizacional, la cual está centrada en el servicio al asociado. Como resultado de este trabajo colaborativo, se diseñó el modelo de evaluación de desempeño, el cual fue incorporado en la plataforma de Gestión Humana (ver Figura 14). En dicha plataforma se cargaron las metas específicas por área, permitiendo a los líderes hacer seguimiento continuo al cumplimiento de los objetivos.

-Segunda fase (agosto - diciembre): esta etapa contempla dos sesiones formativas dirigidas a los líderes, enfocadas en el desarrollo de habilidades para realizar retroalimentaciones efectivas. La evaluación de desempeño se programó para la primera semana de agosto. Posteriormente, se revisarán los resultados obtenidos, se formularán planes de desarrollo individual y se brindará el acompañamiento necesario para su implementación, asegurando un proceso de mejora continua y alineado con las necesidades de cada colaborador.

En cuanto a la gestión de bienestar se realizó la segmentación de los colaboradores para orientar los beneficios actualizando el plan de bienestar. Así mismo, se realizarán una campaña de socialización y se iniciarán las mediciones sobre el uso de los beneficios.

Asimismo, se realizaron mejoras en la infraestructura física de la organización, orientadas a ofrecer un entorno laboral más funcional y confortable para los colaboradores. Entre las adecuaciones implementadas se destacan la creación de una zona de comedor, un espacio común con gabinetes compartidos de almacenamiento, una sala de capacitaciones y la remodelación de las oficinas existentes (ver figura 14). Estas acciones han tenido un impacto positivo en el bienestar del equipo, al proporcionar espacios dignos tanto para el desarrollo de sus funciones como para el descanso, fortaleciendo así la motivación, el sentido de pertenencia y la calidad del ambiente laboral.

Figura 14

Sala de reuniones, comedor, archivo físico



Por último, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, se avanzó significativamente en el componente de gestión documental. Se logró digitalizar la documentación más relevante del archivo de los colaboradores, almacenándola de manera segura en la nube. Asimismo, se cargó en la plataforma de Gestión Humana aquella información de interés general para los colaboradores, permitiendo su consulta y descarga de forma autónoma, ágil y centralizada.

Actualmente, se continúa trabajando en la revisión y mejora de los demás procesos del área, con el propósito de ajustarlos al modelo de experiencia del empleado (EX). Esto permitirá instaurar de forma integral dicho enfoque en la organización, asegurando que todas las acciones, prácticas y políticas estén orientadas a generar vivencias significativas para los colaboradores, en coherencia con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

6.1 Lecciones Aprendidas: Durante el desarrollo del proyecto se identificó que la participación activa de los diferentes actores, especialmente los líderes, fue un factor clave para el éxito de la intervención. Contar con su compromiso y mantener una actitud flexible y abierta ante los retos permitió avanzar en las acciones planificadas, aunque fue necesario insistir de manera constante en el cumplimiento de las sesiones acordadas.

Sin embargo, se presentaron desafíos logísticos debido a que la Cooperativa Grancoop se encontraba desarrollando otros proyectos en paralelo, lo cual limitó en algunos casos la disponibilidad del personal para participar en las actividades grupales. Adicionalmente, la alta carga operativa generó que algunas reuniones debieran extenderse fuera del horario laboral, situación que podría generar incomodidad en los colaboradores. En este sentido, se considera fundamental que, en futuras intervenciones, se priorice la programación de actividades dentro de la jornada laboral, con el fin de cuidar el bienestar del equipo y fomentar una participación más activa y voluntaria.

Es importante reconocer que el diseño de intervenciones organizacionales no debe centrarse únicamente en el cumplimiento de metas o resultados esperados, sino también en el impacto que dichas acciones generan en las personas. Por ello, se reafirma la necesidad de promover

espacios de diálogo, aprendizaje continuo y mejora constante, que permitan ajustar las estrategias de manera colaborativa, respetuosa y efectiva.

7 Acciones Futuras de Intervención

Con el objetivo de consolidar los avances logrados y garantizar la sostenibilidad de las acciones implementadas, se plantean las siguientes acciones futuras de intervención:

Continuar con el plan de capacitaciones en nuevas herramientas tecnológicas implementadas, con especial énfasis en aquellas de mayor complejidad. Se contempla la realización de talleres prácticos, sesiones de refuerzo y generación de material de consulta accesible. Estas actividades estarán orientadas a fortalecer las competencias digitales tanto de líderes como de colaboradores, asegurando la apropiación y el uso efectivo de dichas herramientas.

A su vez, realizar seguimiento a los conocimientos adquiridos implementando mecanismos de evaluación continua que permitan medir el grado de aprendizaje de los colaboradores, así como la aplicación de los conocimientos en el entorno laboral. Esto incluirá encuestas de autoevaluación, evaluaciones por parte de los líderes, y retroalimentación directa en espacios de acompañamiento.

Dar continuidad a la segunda fase del proceso de gestión de desempeño y evaluación continua, para esto se desarrollarán las actividades previstas, incluyendo la capacitación a líderes sobre retroalimentación efectiva, la aplicación de la evaluación de desempeño, la revisión de resultados, y la construcción de planes de desarrollo personalizados. Además, se reforzará el acompañamiento individual y grupal para asegurar que los planes generen impacto real en el desempeño y crecimiento profesional de los colaboradores.

Fortalecer la cultura de liderazgo y trabajo colaborativo promoviendo espacios de formación continua en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y gestión del cambio, con el fin de consolidar el modelo de cultura organizacional.

Se sugiere adquirir el módulo de beneficios en la plataforma de Humana, ya que a través de él se logra realizar seguimiento sobre el uso de los beneficios de forma automatizada, y medir la participación de los colaboradores en actividades de bienestar.

Así mismo, se debe considerar establecer un sistema de revisión periódica de las acciones ejecutadas para identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios. Este proceso será liderado por el Comité de Gestión Humana.

Por último, es fundamental medir el retorno de la inversión (ROI) en las acciones de intervención, establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el impacto real de las acciones implementadas. Entre ellos se consideran:

- Incremento en la productividad de los equipos.
- Reducción en la rotación de personal.
- Mejora en los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Aumento en el uso efectivo de herramientas tecnológicas.
- Satisfacción de los colaboradores con los procesos de formación y desarrollo.

Estos indicadores permitirán determinar el retorno de la inversión en términos de valor agregado para la organización, justificando la continuidad y escalabilidad de las iniciativas implementadas.

8 Ética de la Investigación

Durante el desarrollo de este proyecto se respetaron los principios éticos fundamentales de la investigación organizacional. En primer lugar, se obtuvo la autorización formal por parte de la Gerencia General para la implementación del plan estratégico de Gestión Humana, asegurando el respaldo institucional y la alineación con los objetivos de la organización.

Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información recolectada, resguardando los datos personales de los colaboradores y evitando cualquier tipo de identificación directa en los análisis o informes generados. La información fue tratada exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional, bajo criterios de responsabilidad y transparencia.

Asimismo, se promovió un ambiente de respeto, participación voluntaria y escucha activa, asegurando que las decisiones y acciones tomadas no vulneraran la integridad ni los derechos de las personas involucradas. Todas las actividades realizadas se enmarcaron en un enfoque ético, responsable y comprometido con el bienestar de los colaboradores y el desarrollo de la organización.

9 Bibliografía

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de Recursos Humanos*. Netbiblo.
- Alles, M. A. (2006). *Introducción al estudio de los Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.
- Bersin, J., & Enderes, K. (2021). *Elevating equity: The real story of diversity and inclusion*.
- Calderón Hernández, G. (11 de 2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAL: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8439>
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0.:¿ está cambiando finalmente la función recursos humanos? *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3(9), 11.
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital*.
- Echavarria Rojas, K. G., & Munarriz Santa Cruz, K. K. (2020). Caracterización de la “Employee Experience” en asesores de crédito de las Instituciones Financieras en la ciudad de Tarma -2019.
- Enderes, K. (2024). It is time for HR business partner 2.0. *Strategic HR Review*.
- Mckinsey & Company. (22 de Diciembre de 2022). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Solidaria, S. d. (30 de 07 de 2024). *Supersolidaria*. Obtenido de Supersolidaria: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Tenera, M. C., Romero, M., & Jiménez, A. (08 de 04 de 2024). *Desafíos en la toma de decisiones empresariales del sector solidario en Colombia*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5990>