

Trabajo de Grado

Plan de Mejoramiento para el Área de Gestión Humana de la Organización COOPEURBANOS

Elaborado por:

Paulina Arango Giraldo



Asesora Temática:

Natalia Arango Escudero

Asesora Temática:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA

Facultad de Administración

Medellín

2026

Resumen

COOPEURBANOS S.A.S. es una empresa dedicada inicialmente a la prestación de servicios y comercialización de productos conexos al sector transporte. Actualmente se encuentra en un proceso de transición para consolidarse como empresa de transporte. En este contexto, la organización no cuenta con un área de Gestión Humana formalmente estructurada, lo que ha generado dificultades relacionadas con la falta de planeación, estandarización y claridad en los procesos relacionados al personal. El presente plan de mejoramiento se orienta al diseño y estructuración del área de Gestión Humana, tomando como base el macroproceso de organización y planificación propuesto por García (2009). Como resultado, se diseñan entregables académicos que buscan organizar y formalizar el área, tales como lineamientos estratégicos, políticas básicas y un manual de funciones, con un plan de acción diseñado para su implementación por parte de la organización. Esta propuesta se constituye como base para fortalecer la gestión interna y apoyar el desarrollo organizacional de COOPEURBANOS.

Palabras clave: Gestión Humana; diseño organizacional; macroproceso; organización y planificación; plan de mejoramiento.

Abstract

COOPEURBANOS S.A.S. is a company initially dedicated to the provision of services and the commercialization of products related to the transportation sector. It is currently undergoing a transition process to consolidate itself as a transportation company. In this context, the organization does not have a formally structured Human Resources area, which has led to difficulties related to the lack of planning, standardization, and clarity in personnel-related processes. This improvement plan is aimed at the design and structuring of the Human Resources area, based on the organization and planning macro-process proposed by García (2009). As a result, academic deliverables are developed to organize and formalize the area, including strategic guidelines, basic policies, and a functions manual, along with an action plan designed for its implementation by the organization. This proposal serves as a foundation to strengthen internal management and support the organizational development of COOPEURBANOS.

Keywords: Human Resources; organizational design; macro-process; organization and planning; improvement plan.

Tabla de Contenido

Resumen	2
Agradecimientos	5
Glosario	5
Introducción.....	7
1. Formulación	8
1.1. Planteamiento del Problema	8
1.2. Justificación	10
1.3. Objetivos	10
1.3.1. General.....	10
1.3.2. Específicos.....	10
1.4. Alcance	11
1.5. Marco de Referencia	11
1.5.1. Referente teórico.....	11
1.5.2. Referente legal	16
1.6. Metodología.....	16
1.6.1. Enfoque del plan de mejora	17
1.6.2. Método.....	18
1.6.3. Técnicas para la recolección y análisis de la información.....	19
1.3.4. Consideraciones éticas.....	20
2. Plan de Mejoramiento.....	22
2.1. Diagnóstico	22
2.2. Análisis del proceso	25
2.3. Reformulación del proceso	30
2.4. Descripción de alternativas	31
3. Plan de Acción.....	35
4. Recomendaciones	40
5. Conclusiones.....	41
Referencias Bibliográficas.....	42

Índice de Tablas

Tabla 1 Esquema actual de las actividades de gestión humana de COOPEURBANOS.....	24
Tabla 2 Reformulación del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana en COOPEURBANOS.....	31
Tabla 3 Plan de acción para la implementación de lineamientos, políticas, y manual de funciones en COOPEURBANOS.....	37
Tabla 4 Matriz de Riesgos del Proceso de Implementación del área de gestión humana en COOPEURBANOS	38

Índice de Figuras

Figura 1 Representación del proceso de mejora continua mediante el Ciclo PHVA	18
Figura 2 Árbol de problemas sobre la ausencia de una estructura formal de gestión humana en COOPEURBANOS	28
Figura 3 Diagrama de Ishikawa sobre la ausencia de una estructura formal de gestión humana en COOPEURBANOS.	29
Figura 4 Tabla de contenido del documento de Lineamientos Estratégicos y Políticas del Área de Gestión Humana	33
Figura 5 Tabla de contenido del Manual de Funciones y Competencias Laborales	34
Figura 6 Ficha de descripción del cargo encontrada en el Manual de Funciones	35

Agradecimientos

Este trabajo de grado, más que el resultado de un proceso académico, representa la evidencia de un camino recorrido con esfuerzo y profunda gratitud. Me siento enormemente bendecida por haber tenido la oportunidad de encaminar mi formación profesional en la Universidad Autónoma Latinoamericana – UNAULA, institución que me abrió sus puertas y me permitió conocer excelentes personas, como mis maestros y compañeros.

Agradezco su calidad humana y académica, reflejada en cada uno de sus docentes, quienes con dedicación y compromiso contribuyeron significativamente a mi formación. De manera especial, expreso mi más sincero reconocimiento a mis asesoras temáticas, la profesora Natalia Arango Escudero y la profesora Isis Miosotis Álvarez, por su acompañamiento constante, sus orientaciones oportunas y las enseñanzas tan enriquecedoras brindadas durante este proceso.

Agradezco también a la organización COOPEURBANOS por la confianza depositada en mí para la generación de este proyecto, por creer en mis capacidades y por estar dispuesta a recibir mis recomendaciones como una oportunidad de mejora y crecimiento organizacional.

Por último, de manera muy especial, agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A mi madre, Andrea Giraldo, y a mi tita, Edilma Garzón, por ser mi luz, mi fortaleza y el motor que impulsa cada uno de mis sueños. Gracias por su amor, confianza y por enseñarme que las metas se alcanzan con esfuerzo, disciplina y dedicación. Este logro también les pertenece.

Glosario

Macroproceso: Conjunto articulado de procesos que, de manera integrada, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos en resultados con el propósito de generar valor dentro de la organización

Lineamientos: Directrices generales establecidas por la organización que orientan la toma de decisiones y la ejecución de actividades, asegurando coherencia con la estrategia institucional.

Políticas: Marco de referencia formal que define criterios de actuación y límites dentro de los cuales deben desarrollarse los procesos organizacionales.

Manual de funciones: Documento organizacional que describe de manera estructurada los cargos existentes en la empresa, detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos académicos, experiencia y competencias requeridas.

Área: Unidad organizacional definida dentro de la estructura formal de la empresa, responsable de desarrollar funciones específicas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Gestión Humana: Función administrativa orientada a atraer, desarrollar, motivar y retener al talento humano, alineando la gestión de las personas con la estrategia organizacional.

Personal: Conjunto de personas vinculadas laboralmente a una organización que aportan sus conocimientos y habilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Organización: Función administrativa que consiste en estructurar tareas, asignar responsabilidades y distribuir recursos para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Planificación: Proceso administrativo mediante el cual se definen objetivos organizacionales y se establecen las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos.

Formalizar: Acción de establecer de manera oficial y documentada procesos, funciones o políticas dentro de la organización, garantizando claridad y control en su aplicación.

Introducción

La gestión humana se ha consolidado como un componente estratégico dentro de las organizaciones, en la medida en que permite planear, organizar y administrar de manera adecuada el personal, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de los procesos internos. En sectores regulados y en constante transformación, como el transporte, la estructuración de esta área adquiere especial relevancia debido a las exigencias normativas, operativas y organizacionales que deben atender las empresas.

COOPEURBANOS S.A.S. es una empresa que surge a partir de la escisión de una cooperativa de transporte y que actualmente se encuentra en un proceso de transición hacia su consolidación como empresa del sector. Este proceso ha traído consigo retos administrativos y organizacionales, especialmente en lo relacionado con la gestión de las personas, dado que la empresa no cuenta con un área de Gestión Humana formalmente estructurada. Como resultado, las actividades asociadas al personal se desarrollan de manera empírica, con vacíos en la planeación, la estandarización y la documentación de los procesos.

En este contexto, se hace necesario contar con una propuesta que permita organizar y formalizar la gestión humana en COOPEURBANOS, con el fin de reducir los riesgos asociados al manejo del personal, mejorar la claridad en los roles y responsabilidades y fortalecer el cumplimiento de la normatividad laboral. La ausencia de lineamientos claros y de una estructura definida limita la toma de decisiones y afecta la coherencia entre los objetivos organizacionales y la gestión humana.

Por lo anterior, el presente trabajo de grado se orienta a formular un plan de mejoramiento para el diseño y estructuración del área de Gestión Humana en COOPEURBANOS, tomando como base el macroproceso de organización y planificación propuesto por Mónica García Solarte en su libro *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana* (2009). Este enfoque permite establecer fundamentos sólidos para la organización del área, aportando una base académica que contribuya al fortalecimiento de la gestión interna y al desarrollo organizacional.

1. Formulación

Para el desarrollo del presente plan de mejoramiento, se realiza la formulación, la cual tiene como finalidad establecer los fundamentos conceptuales, metodológicos y contextuales que lo orientan. En este apartado se integran de manera ordenada el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y el alcance del trabajo, así como el marco de referencia y el referente legal que sustentan teóricamente la propuesta. De igual forma, se define la metodología, entendida como el conjunto de estrategias, técnicas y procedimientos que orientan la forma de abordar el estudio y permiten estructurar de manera lógica y sistemática el diseño del área de Gestión Humana en COOPEURBANOS.

1.1. Planteamiento del Problema

COOPETRANSA URBANO S.A.S (COOPEURBANOS) nace en abril de 2024 como resultado de la decisión estratégica de un grupo de asociados pertenecientes a la cooperativa de transporte COOPETRANSA. Esta decisión responde a la necesidad de separar las dos modalidades de operación que allí se manejan: el servicio de transporte intermunicipal y el servicio de transporte urbano. Los socios vinculados al componente urbano decidieron dar un paso adelante y crear una nueva empresa bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), con el propósito inicial de operar como comercializadora de productos y servicios para el transporte, proyectándose hacia la obtención de la habilitación como empresa de transporte urbano. En este marco, la organización tiene como objetivo estratégico integrarse plenamente al sector terciario en su rama de transporte urbano de pasajeros, lo que implicará pasar de un rol de proveedor de servicios complementarios a asumir la operación directa del servicio público, con todos los requerimientos legales, operativos y administrativos que esto conlleva.

Actualmente, COOPEURBANOS se desempeña en el sector terciario de la economía, específicamente en la actividad comercial de productos y servicios asociados al mantenimiento y operación de vehículos de transporte. Esta labor se materializa a través de un almacén, un centro de lubricación y un centro de lavado que atienden a la flota urbana compuesta por 82 vehículos activos tipo bus y buseta, los cuales cubren las rutas de los sectores Jardín, Bello Oriente, Santo Domingo y La Esperanza pertenecientes a la comuna 3 de la ciudad de Medellín.

De forma paralela a sus actividades comerciales, la organización se encuentra en proceso de habilitación como empresa de transporte urbano, lo que representa una transformación operativa y organizacional profunda. Como parte de esta transición, la empresa de manera interna realizó un diagnóstico organizacional en COOPETRANSA, mediante reuniones con los diferentes departamentos, identificando fortalezas y debilidades en el funcionamiento interno. Este análisis se ha convertido en un insumo fundamental para proponer una estructura más eficiente y coherente con las metas empresariales de COOPEURBANOS.

La futura habilitación como empresa de transporte urbano implica que COOPEURBANOS asuma la totalidad de la operación y del personal operativo y de conducción que anteriormente prestaba el servicio bajo la figura de COOPETRANSA. En este contexto, se vuelve prioritario fortalecer la estructura organizacional y sus procesos internos, garantizando que la transición se lleve a cabo de manera ordenada, eficiente y alineada con la visión estratégica de la empresa.

La ausencia de un área de gestión humana formalmente estructurada podría derivar en una asignación ineficiente de recursos, dificultades en la coordinación del personal, baja retención del talento y un impacto negativo en la calidad del servicio. Estas deficiencias no solo afectan la productividad y el clima laboral, sino que también pueden comprometer el cumplimiento de los estándares exigidos por la normatividad vigente en el sector transporte. Ante esta situación, uno de los retos más relevantes identificados es el diseño integral del área, que permita gestionar de manera efectiva procesos como selección, inducción, formación continua, evaluación del desempeño y fortalecimiento del clima organizacional. Además, resulta prioritario implementar estrategias para disminuir la rotación del personal, especialmente de los conductores, quienes representan un pilar esencial para la calidad y continuidad del servicio. Igualmente, la organización es consciente de la necesidad de contemplar la creación y reglamentación de los comités obligatorios (seguridad y salud en el trabajo, siniestros, convivencia, entre otros), indispensables para garantizar el cumplimiento normativo y la adecuada gestión interna. En este contexto, surge la necesidad de plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede diseñar un plan de mejoramiento que facilite la implementación del área de gestión humana en COOPEURBANOS a partir del 2026?

1.2. Justificación

La gestión humana constituye un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, porque permite optimizar el desempeño de las personas, fortalecer el clima laboral y garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente. En COOPEURBANOS, la ausencia de un área formal de gestión humana ha generado dificultades en la coordinación del personal y en la implementación de procesos como selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño.

De acuerdo con García (2009), la gestión humana debe entenderse desde un enfoque integral que se estructura en macroprocesos interrelacionados: organización y planificación del área, incorporación y adaptación de las personas, compensación y bienestar, desarrollo del personal y relaciones con el empleado. Estos macroprocesos permiten alinear la gestión humana con la estrategia organizacional, demostrando que no pueden ser abordados de manera aislada, pues en conjunto generan valor y aportan al desarrollo institucional.

En este sentido, resulta fundamental proponer un plan de mejoramiento para la implementación del área de gestión humana en COOPEURBANOS a partir del 2026, que permita establecer procesos claros, manuales de funciones y políticas organizacionales que fortalezcan la eficiencia, el bienestar y el desarrollo de las personas.

Por lo tanto, este plan de mejora se justifica en la necesidad de estructurar un modelo de gestión humana coherente con las exigencias actuales, que promueva la estabilidad laboral y fortalezca la calidad y continuidad del servicio de transporte, convirtiéndose en un factor clave de competitividad y sostenibilidad para la organización.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Proponer un plan de mejoramiento orientado a la implementación formal del área de Gestión Humana en la organización COOPEURBANOS a partir del año 2026.

1.3.2. Específicos

Identificar el estado actual de COOPEURBANOS en relación con la estructuración del área de Gestión Humana.

Documentar el macroproceso de organización y planificación del área de Gestión Humana para COOPEURBANOS.

Diseñar el plan de acción para la implementación formal del área de Gestión Humana en COOPEURBANOS.

1.4. Alcance

El presente trabajo tiene como alcance la formulación de un plan de mejoramiento para el área de Gestión Humana de COOPEURBANOS, enfocado en el macroproceso de organización y planificación, de acuerdo con el modelo propuesto por García (2009). En este sentido, el plan de mejora comprende la caracterización del estado actual de las actividades de gestión humana y el diseño de lineamientos que permitan estructurar el área de manera formal.

Como resultado, se elaboran entregables académicos tales como el documento de lineamientos estratégicos del área de Gestión Humana, las políticas básicas y el manual de funciones ajustado a la estructura organizacional de COOPEURBANOS.

El alcance del trabajo se limita al diseño y formulación de las propuestas, sin contemplar la implementación, ejecución o medición de resultados de los procesos planteados. No obstante, los documentos elaborados constituyen una base estructurada para una posible implementación futura del área de Gestión Humana en COOPEURBANOS.

1.5. Marco de Referencia

1.5.1. Referente teórico

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el reto de estructurar áreas de gestión humana que no solo cumplan con los requerimientos normativos, sino que además fortalezcan la eficiencia y competitividad. En este contexto, es necesario acudir a marcos conceptuales que orienten el diseño y la implementación de modelos de gestión humana. Autores como Alles (2010) y García (2009) han propuesto enfoques que permiten comprender la gestión humana desde una perspectiva estratégica y sistémica, los cuales resultan fundamentales para fundamentar este plan de mejora.

A propósito, según Alles (2010), la gestión humana debe concebirse de manera estratégica, entendiendo que el personal de una organización no puede ser visto únicamente

como un recurso de apoyo operativo, sino como un eje central en la generación de valor y en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo con la autora, la gestión humana debe anticiparse a los cambios del entorno y contribuir a la dirección general de la organización mediante la identificación y desarrollo de competencias, las cuales integran conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los trabajadores desempeñarse de manera eficaz en sus funciones.

En ese sentido, los procesos de gestión humana, como la selección, inducción, evaluación del desempeño y la compensación, no deben ser entendidos de forma aislada, sino diseñados en coherencia con las competencias que demanda la estrategia organizacional. Desde este enfoque, la gestión humana trasciende lo administrativo para convertirse en un aliado estratégico de la organización, orientando sus acciones hacia la sostenibilidad a largo plazo (Alles, 2010).

Por su parte, García (2009) plantea que el análisis de la gestión humana debe realizarse a partir de la definición de macroprocesos, los cuales constituyen grandes bloques que agrupan funciones y actividades interrelacionadas. Estos macroprocesos son cinco: la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas, la compensación y el bienestar, el desarrollo del personal y las relaciones con el empleado. Cada uno de ellos comprende procesos fundamentales, tales como el análisis y diseño de cargos, el reclutamiento y la inducción, las políticas salariales y de calidad de vida, la formación y los planes de carrera, así como la negociación colectiva y la desvinculación laboral.

En primer lugar, el macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana comprende la planeación estratégica de la gestión humana y la definición de políticas, normas y procedimientos que orienten la gestión de las personas dentro de la organización. Incluye actividades como el análisis y diseño de cargos, la descripción de funciones y la estructuración de manuales que permitan establecer con claridad las responsabilidades, jerarquías y flujos de comunicación. Su propósito principal es garantizar que el área de gestión humana esté organizada de manera coherente con la estrategia general de la empresa.

En segundo lugar, el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas se refiere a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de los trabajadores. Este busca atraer el talento adecuado, asegurar que las personas seleccionadas cumplan con el perfil requerido y facilitar su integración a la cultura organizacional. La adaptación, a través de la inducción y la socialización, permite que el trabajador se identifique con los valores y objetivos de la empresa, reduciendo los tiempos de aprendizaje y mejorando su desempeño desde los primeros meses.

El macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas agrupa las políticas y prácticas relacionadas con la remuneración, los incentivos, las prestaciones y los programas de bienestar laboral. Incluye además la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, la higiene laboral y los programas de calidad de vida. Su objetivo es garantizar la satisfacción y motivación de los empleados, así como promover un ambiente laboral seguro y saludable que contribuya a la productividad y a la retención del talento.

Por su parte, el macroproceso de desarrollo del personal comprende los procesos de capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño, planes de carrera y promoción interna. Su propósito es potenciar las competencias de los trabajadores, favorecer el aprendizaje continuo y asegurar que el capital humano se desarrolle de acuerdo con las necesidades estratégicas de la organización.

Finalmente, el macroproceso de relaciones con el empleado aborda la gestión de las relaciones laborales en la empresa, incluyendo la comunicación entre empleados y directivos, la negociación colectiva, las interacciones con sindicatos y los procesos de desvinculación laboral. También se relaciona con la construcción de un clima organizacional positivo y la resolución de conflictos. Su finalidad es garantizar relaciones laborales justas, armónicas y alineadas con la legislación vigente, contribuyendo a la estabilidad y al sentido de pertenencia de los trabajadores.

Lo anterior permite comprender que la gestión humana no puede abordarse de manera fragmentada, ya que su efectividad depende de la integración y coherencia de todos sus componentes. Como lo señala García (2009), los macroprocesos de gestión humana deben

estar alineados con la estrategia y la alta dirección de la empresa, pues solo de esta manera el área se posiciona como estratégica y no solamente operativa.

A partir de lo anterior, y considerando la importancia de la articulación entre los diferentes macroprocesos, el presente trabajo se centrará específicamente en el macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, dado que constituye el punto de partida para el fortalecimiento de la gestión humana en COOPEURBANOS. Este macroproceso, según García (2009), sienta las bases para la estructuración formal del área, al definir la planeación estratégica, las políticas, el marco legal y los procedimientos que orientan la administración del personal. Su desarrollo adecuado permite establecer las condiciones necesarias para que los demás macroprocesos, como la incorporación, compensación, desarrollo y relaciones laborales, se implementen de manera coherente y eficiente.

En este sentido, el macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana comprende cuatro subprocesos esenciales: la planeación estratégica, las políticas del área, el marco legal y el análisis y diseño de cargos (García, 2009). A continuación, se presenta la descripción teórica de cada uno de ellos, los cuales servirán como referente conceptual para el diagnóstico y la propuesta de mejora en COOPEURBANOS.

El primer componente de este macroproceso es la planeación estratégica, entendida como el proceso mediante el cual se definen los objetivos, metas y estrategias de la gestión humana en coherencia con la misión y visión organizacional. A través de esta planeación, el área de gestión humana proyecta las necesidades de personal, las competencias requeridas y los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados. De esta manera, la planeación permite anticiparse a los cambios del entorno y garantizar la disponibilidad del talento adecuado para el cumplimiento de los fines empresariales (García, 2009).

El segundo subproceso corresponde a las políticas del área, las cuales establecen los principios, lineamientos y normas que orientan la toma de decisiones en materia de gestión humana. Estas políticas constituyen el marco de actuación del área, ya que proporcionan coherencia a las acciones, promueven la equidad entre los colaboradores y aseguran el cumplimiento de la normatividad vigente (García, 2009).

El tercer componente es el marco legal, que integra las disposiciones normativas que regulan las relaciones laborales, la seguridad social y la seguridad y salud en el trabajo. Este subproceso garantiza que la gestión humana se desarrolle dentro del marco jurídico colombiano, promoviendo la legalidad de los procesos internos y la protección de los derechos de los trabajadores (García, 2009).

Por último, se encuentra el análisis y diseño de cargos, entendido como la identificación y descripción de las tareas, responsabilidades, competencias y condiciones necesarias para el desempeño de cada puesto. Este subproceso constituye la base técnica para la selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación. Su adecuada aplicación permite clarificar funciones, distribuir equitativamente las responsabilidades y fortalecer la eficiencia organizacional (García, 2009).

En conjunto, estos cuatro subprocesos permiten estructurar el área de gestión humana de manera técnica, estratégica y coherente con los propósitos institucionales. Su aplicación adecuada posibilita que las decisiones sobre el personal se fundamenten en criterios objetivos, legales y planificados, promoviendo así la eficiencia, el bienestar y la sostenibilidad de la organización (García, 2009).

En síntesis, mientras Alles (2010) centra su mirada en la gestión por competencias y en el ciclo de vida laboral de los trabajadores, García (2009) propone un enfoque sistémico e integral a través de los macroprocesos. Ambas perspectivas resultan complementarias y aportan un sustento teórico sólido para este plan de mejoramiento, en la medida en que coinciden en la necesidad de estructurar la gestión humana de manera estratégica, integral y orientada a la generación de valor.

En relación con la organización, la ausencia de un área formal de gestión humana ha generado vacíos en procesos esenciales como la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Bajo el enfoque de Alles, resulta necesario diseñar perfiles por competencias y establecer prácticas que permitan atraer, retener y desarrollar el talento, especialmente en cargos críticos como el de los conductores. Asimismo, desde el planteamiento de García, se requiere organizar los procesos en torno a los macroprocesos de la gestión humana, con el fin de asegurar una estructura coherente, eficiente y alineada con la estrategia de la empresa.

1.5.2. Referente legal

En el contexto colombiano, las organizaciones deben orientar el área de gestión humana conforme al marco normativo que regula las relaciones laborales, con el fin de garantizar condiciones de equidad, justicia y cumplimiento de los derechos tanto de los trabajadores como de los empleadores. En este sentido, la Ley 100 de 1993 establece el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual comprende los regímenes de salud, pensiones, riesgos laborales y servicios sociales complementarios, buscando la protección y bienestar de todos los ciudadanos vinculados al sistema laboral. Por su parte, la Ley 50 de 1990 introdujo reformas sustanciales al Código Sustantivo del Trabajo con el propósito de modernizar las relaciones laborales, promoviendo la flexibilidad en la contratación y la productividad dentro de las organizaciones.

Asimismo, El Decreto 2663 de 1950 establece el Código Sustantivo del Trabajo, constituye la base jurídica que regula los derechos, deberes, tipos de contrato, jornada laboral, remuneración y las condiciones generales de trabajo, además de establecer los procedimientos para la resolución de conflictos laborales y de seguridad social.

Este conjunto normativo representa el punto de referencia fundamental para que las organizaciones en Colombia estructuren su gestión humana bajo principios de legalidad y responsabilidad social, promoviendo relaciones laborales estables y transparentes para fortalecer la sostenibilidad organizacional.

1.6. Metodología

En primer lugar, es necesario precisar el concepto de metodología dentro del ámbito investigativo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la metodología “se refiere al conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera sistemática para alcanzar los objetivos de una investigación” (p. 5). De manera similar, Sampieri (2018) afirma que la metodología constituye la guía que orienta el proceso investigativo, determinando las herramientas conceptuales y técnicas que permiten abordar de forma coherente el objeto de estudio. Desde esta perspectiva, la metodología no solo define el camino a seguir, sino también la manera en que los hallazgos se conectan con los objetivos planteados.

1.6.1. Enfoque del plan de mejora

En cuanto al enfoque, el presente plan de mejoramiento adopta un enfoque cualitativo, dado que este permite comprender fenómenos sociales y organizacionales desde la perspectiva de los actores que participan en ellos. De acuerdo con Flick (2004), el enfoque cualitativo se centra en explorar significados, experiencias y dinámicas sociales que no pueden reducirse a datos numéricos, lo cual resulta pertinente cuando se busca analizar la realidad de una organización y proponer mejoras desde sus particularidades. En la misma línea, Martínez (2006) sostiene que el enfoque cualitativo posibilita la interpretación de comportamientos, manifestaciones y relaciones, aportando una visión comprensiva de los fenómenos estudiados.

En este sentido, el plan de mejoramiento que se propone se fundamenta en un enfoque cualitativo que busca comprender la situación actual de COOPEURBANOS respecto a la ausencia de un área de gestión humana formalizada, con el fin de diseñar estrategias que permitan estructurar procesos, manuales de funciones y lineamientos organizacionales.

A partir de estas consideraciones metodológicas, la estrategia del presente plan de mejoramiento se orienta a la implementación de prácticas de gestión de calidad, tomando como referencia la norma ISO 9001:2015, reconocida a nivel internacional por establecer los requisitos de un sistema de gestión de la calidad. Según la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), el modelo de gestión de la calidad que plantea la norma 9001:2015 promueve un enfoque basado en procesos, en el cual cada procedimiento de la organización se concibe como parte de un sistema interrelacionado que debe ser documentado, medible y sujeto a revisión constante.

En el caso de COOPEURBANOS, adoptar como referente la norma ISO 9001:2015 significa que la implementación del área de gestión humana no solo responderá a la necesidad de formalizar procesos como selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, sino que además garantizará que estos se diseñen y ejecuten bajo criterios de calidad y mejora continua.

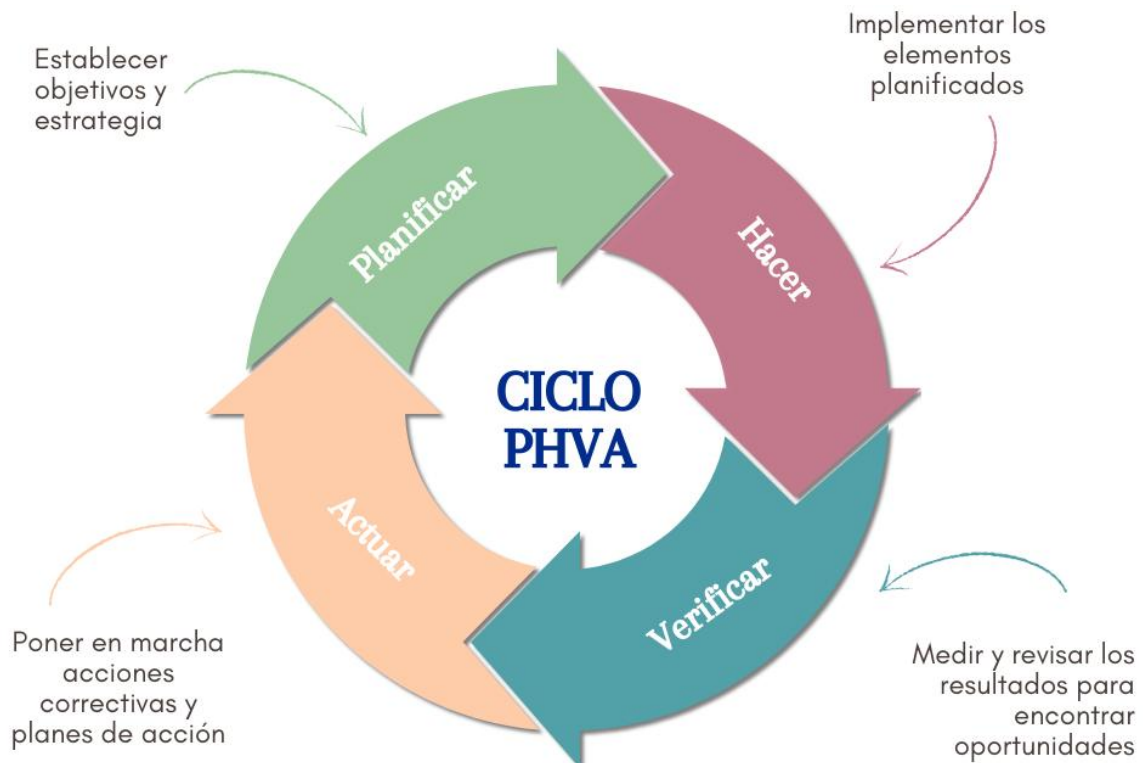
1.6.2. Método

En concordancia con la estrategia planteada, el método adoptado para el desarrollo del plan de mejoramiento corresponde al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), reconocido por su utilidad en los procesos de gestión de la calidad y mejora continua. Este ciclo, propuesto inicialmente por Deming (1986), se entiende como una herramienta metodológica que permite organizar de manera sistemática las acciones de mejora, partiendo de la identificación del problema, la planificación de soluciones, su ejecución controlada y la evaluación de los resultados obtenidos.

En el ámbito organizacional, el ciclo PHVA se utiliza como un enfoque práctico para analizar procesos, implementar cambios y asegurar que estos se mantengan en el tiempo, lo que resulta especialmente pertinente cuando se busca estructurar áreas que aún no cuentan con procedimientos formalizados. De esta manera, su aplicación en COOPEURBANOS permite abordar de forma ordenada el diagnóstico del área de gestión humana, la formulación de acciones de mejora y la evaluación de su coherencia con los objetivos organizacionales y la normatividad vigente.

Figura 1

Representación del proceso de mejora continua mediante el Ciclo PHVA



Nota. Extraído de *Ciclo PHVA en Gestión Ambiental y HSE* [Figura], por CSR Staff, 2023, CSR Consulting.

1.6.3. Técnicas para la recolección y análisis de la información

En coherencia con el enfoque cualitativo y el método adoptado, la recolección de información se realiza a través de diferentes técnicas que permiten comprender la realidad de COOPEURBANOS desde distintas perspectivas. Estas técnicas no se limitan únicamente a obtener datos, sino que buscan acercarse a las dinámicas internas de la organización, captando tanto los hechos objetivos como las percepciones y experiencias de sus actores.

Para este plan de mejoramiento, se lleva a cabo la observación participante, la cual resulta pertinente en este caso, ya que el investigador hace parte de la empresa y tiene la posibilidad de presenciar directamente las dinámicas cotidianas relacionadas con la gestión de la gestión humana. Según Angrosino (2012), la observación participante es una técnica que permite al investigador involucrarse en el contexto que estudia, logrando una comprensión más profunda de las interacciones y comportamientos. Este rol facilita una mirada cercana y constante sobre los procesos internos, enriqueciendo el análisis al registrar prácticas y relaciones de manera natural.

A demás se aplica la revisión documental, mediante la cual se analizan informes, reglamentos, manuales y documentos normativos asociados con la gestión humana y la operación de la empresa. Según Bowen (2009), el análisis documental es un método cualitativo que consiste en examinar e interpretar documentos para obtener significado, comprensión y conocimiento empírico, lo cual resulta útil para complementar otras técnicas de recolección de datos. En este sentido, la revisión documental permite identificar de forma objetiva tanto los procesos que existen como las áreas de mejora necesarias en COOPEURBANOS.

Otra técnica es la entrevista semiestructurada a actores clave de la organización, que permite recoger percepciones, experiencias y expectativas en relación con la implementación de un área de gestión humana. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la

entrevista cualitativa es una técnica de recolección de datos que permite obtener información detallada a partir de la interacción directa con los participantes, explorando sus percepciones, experiencias y significados respecto al fenómeno estudiado. En este sentido, la entrevista semiestructurada se caracteriza por contar con una guía previa de preguntas, pero ofrece la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes durante la conversación, favoreciendo una comprensión más amplia y contextualizada de la realidad investigada.

Finalmente, se emplean herramientas de diagnóstico organizacional como el árbol de problemas y la técnica de espina de pescado, que permiten analizar de manera gráfica y sencilla las causas y consecuencias de las dificultades actuales en la gestión humana. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005), el árbol de problemas es una herramienta utilizada en la metodología del Marco Lógico que permite identificar y organizar de manera gráfica las relaciones de causa y efecto en torno a una problemática central, mientras que la espina de pescado, propuesta por Ishikawa (1985), es un diagrama que ayuda a descomponer un problema en sus posibles causas, organizándolas de forma estructurada. De esta manera, ambas herramientas contribuyen a clarificar los factores críticos que deben ser abordados en el plan de mejoramiento.

En conjunto, estas técnicas de recolección de información permiten construir una visión integral de la situación actual de COOPEURBANOS, sirviendo como base sólida para el diseño del plan de mejoramiento orientado a la implementación del área de gestión humana.

1.3.4. Consideraciones éticas

En el proceso de realización de este proyecto, los datos legales de la empresa, la información financiera y el nombre del representante legal son protegidos en todo momento y tratados bajo especial cuidado, garantizando el principio de anonimato y la confidencialidad con los cuales se otorga la información. De acuerdo con Flick (2004), en la investigación cualitativa resulta indispensable establecer medidas que aseguren el respeto a los participantes y a la información suministrada, de modo que los resultados no generen riesgos ni consecuencias negativas para la organización.

De la misma manera, se resalta que los datos proporcionados son utilizados única y exclusivamente con fines académicos, lo que significa que la información recolectada se limita al ámbito de la investigación y no se destina a propósitos externos o comerciales. En este sentido, se acoge lo dispuesto por la Ley 1581 de 2012, conocida como la Ley de Habeas Data en Colombia, que establece principios y disposiciones para la protección de datos personales, asegurando que el tratamiento de la información se realice con autorización, finalidad clara y respeto por los derechos de los titulares.

En síntesis, las consideraciones éticas en este trabajo se orientan a garantizar la confidencialidad, el uso responsable de la información y el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de protección de datos, asegurando que el proyecto contribuya de manera positiva al mejoramiento organizacional sin afectar la integridad de la empresa ni su imagen reputacional a nivel organizacional ni de sus miembros.

2. Plan de Mejoramiento

2.1. Diagnóstico

COOPEURBANOS es una empresa creada inicialmente para prestar servicios y comercializar productos conexos al transporte. Surge como resultado de una escisión de la cooperativa de transporte Coopetransa, heredando parte de sus dinámicas operativas y administrativas. Actualmente, la organización se encuentra en un proceso de transición para convertirse en una empresa de transporte, esta evolución exige el fortalecimiento de áreas como la de gestión humana, la planeación operativa, la seguridad laboral y el cumplimiento normativo.

Con base en el enfoque de los macroprocesos de la gestión humana propuesto por García (2009), se realiza el diagnóstico de la situación actual de la organización, centrando el análisis en el macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, el cual está conformado por los siguientes procesos: planeación estratégica del gestión humana, definición de políticas orientadas al gestión humana, análisis y entendimiento del marco legal laboral Colombiano, y análisis y diseño de cargos.

Este macroproceso se selecciona porque constituye el punto de partida para la construcción y formalización del área de gestión humana, ya que permite definir su estructura, funciones, responsabilidades y lineamientos estratégicos. De esta manera, comprender y fortalecer el macroproceso de organización y planificación se convierte en el primer paso para garantizar que las futuras acciones en materia de gestión humana se desarrollen de forma coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

Para identificar si la organización lleva a cabo actividades de gestión humana, se emplearon las técnicas de revisión documental y observación participante. La revisión documental permitió examinar los documentos existentes relacionados con la gestión del personal, tales como el reglamento interno de trabajo y el manual de funciones, con el propósito de identificar su grado de aplicación, actualización y socialización con los trabajadores de la organización. Por su parte, la observación participante, apoyada en la experiencia laboral directa dentro de la organización, facilitó el reconocimiento de las prácticas cotidianas como selección, contratación, seguridad y salud en el trabajo,

administración documental, nómina y desvinculación que dan cuenta de la forma en que actualmente se planifican y organizan las actividades de la gestión humana.

Teniendo en cuenta que, COOPEURBANOS es una organización relativamente nueva y, si bien no cuenta con un área de Gestión Humana formalmente estructurada, en su dinámica interna si lleva a cabo algunas actividades orientadas a la gestión humana. Estas prácticas se desarrollan de manera empírica y sin una articulación estratégica definida; por tal motivo, es pertinente revisarlas desde el enfoque de macroprocesos de gestión humana propuesto por García (2009).

En cuanto a la incorporación de las personas a la organización, esta es realizada directamente por la subgerente, quien publica las vacantes por medio de WhatsApp y a través de los socios de la empresa. Las hojas de vida se reciben tanto en formato físico como por correo electrónico y, posteriormente, se lleva a cabo una entrevista no estructurada. La elección del candidato se realiza de manera subjetiva, sin un perfil de cargo definido ni una evaluación basada en competencias. El proceso de contratación y afiliaciones está a cargo de la secretaria general. Ella se encarga de recopilar la información personal del trabajador, elaborar los documentos requeridos y realizar las afiliaciones a EPS, ARL, pensión y caja de compensación. Sin embargo, no se aplican exámenes médicos de ingreso ni pruebas técnicas o psicométricas, lo cual limita la verificación de condiciones laborales y la idoneidad del trabajador para el cargo.

En relación con el macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas, la subgerencia realiza la entrega de dotación básica y procura velar por condiciones mínimas de protección. No obstante, aún no se cuenta con los comités obligatorios, ni con un sistema de gestión de seguridad y salud estructurado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer este componente para cumplir con la normatividad vigente. En cuanto a la administración documental, la secretaria general archiva contratos, hojas de vida y documentos laborales en carpetas físicas, sin una estructura definida ni control de versiones. Esta forma de gestión dificulta el acceso oportuno a la información y aumenta el riesgo de pérdida o desactualización de los documentos.

La compensación es gestionada por el área de contabilidad, que utiliza un software para su elaboración y se basa en los reportes de horas y novedades entregados por la subgerencia. Aunque el proceso se cumple mensualmente, no se cuenta con una escala salarial definida, políticas de compensación o mecanismos formales de control sobre horas extras y recargos. Finalmente, el macroproceso de relaciones con el empleado, en el proceso de cesación y ruptura laboral, se realiza bajo tres circunstancias: continuidad de faltas, falta grave según el reglamento interno, renuncia voluntaria o necesidad operativa. La liquidación es efectuada por el área contable; sin embargo, no se aplican entrevistas de salida ni se documentan de manera sistemática las causas del retiro, lo que limita el análisis de rotación y las oportunidades de mejora en el clima laboral.

Tabla 1

Esquema actual de las actividades de gestión humana de COOPEURBANOS

Proceso	Área responsable	Responsable	Entradas	Proceso (Actividad actual)	Salidas
Selección de Personal	Administrativa	Subgerente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de cubrir vacante. ▪ Hojas de vida (por correo, físicas o enviadas por WhatsApp) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publica la vacante por WhatsApp ▪ Revisa HV sin criterios técnicos ▪ Realiza entrevista no estructurada ▪ Selección subjetiva sin perfil de cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Candidato seleccionado sin criterios formales. ▪ Proceso sin registro formal
Contratación y Afiliaciones	Administrativa	Secretaria general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos personales ▪ Tipo de contrato requerido ▪ Datos para afiliaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopila documentos ▪ Elabora contrato ▪ Realiza afiliaciones a EPS, ARL, pensión y CCF ▪ No se hacen exámenes médicos ni pruebas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajador contratado ▪ Afiliaciones realizadas ▪ Ingreso sin validación de competencias
Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)		Subgerente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación básica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega dotación ▪ Verifica necesidades mínimas del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación entregada

Proceso	Área responsable	Responsable	Entradas	Proceso (Actividad actual)	Salidas
	Administrativa		<ul style="list-style-type: none"> Requisitos generales de ley 	<ul style="list-style-type: none"> No existen comités ni SG-SST estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento básico de SST Riesgos no gestionados adecuadamente
Administración Documental	Administrativa	Secretaria General	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de vida Contratos Documentos de cada empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Guarda documentos en carpetas físicas Sin clasificación ni estandarización 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo básico de personal Información dispersa y no actualizada
Compensación	Contable	Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> Reportes de horas Novedades enviadas por subgerencia Información contractual 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresa datos al software Liquida salarios, prestaciones y recargos No existe escala salarial ni políticas de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina pagada Comprobantes emitidos. Inconsistencias en novedades y horas extras.
Desvinculación	Contable	Subgerencia – Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> Falta disciplinaria Continuidad de faltas Renuncia Necesidad operativa 	<ul style="list-style-type: none"> Se define causa del retiro Se notifica al trabajador Contabilidad liquida No se realiza entrevista de salida 	<ul style="list-style-type: none"> Retiro formalizado Liquidación entregada No existen registros de motivos para analizar rotación

Nota. Elaboración propia con información suministrada por la organización (2025)

El diagnóstico permitió identificar que la principal necesidad de la organización no se relaciona con la ausencia total de actividades operativas, sino con la falta de organización y planificación que las integre, oriente y sustente de manera estratégica. Las funciones asociadas a la gestión humana se ejecutan de forma dispersa entre diferentes cargos, sin lineamientos, políticas ni una definición clara de responsabilidades.

Por esta razón, el plan de mejoramiento se enfoca en el macroproceso de organización y planificación, ya que este constituye el punto de partida para estructurar el área de gestión humana y dar coherencia a las actividades que actualmente se realizan. El fortalecimiento de este macroproceso permitirá establecer las bases necesarias para que COOPEURBANOS pueda, de manera progresiva, diseñar, formalizar y desarrollar los demás macroprocesos de la gestión humana de forma coherente y alineada con sus objetivos organizacionales.

2.2. Análisis del proceso

Con base en el diagnóstico realizado, el análisis se centra específicamente en el macroproceso de organización y planificación de la gestión humana, con el propósito de examinar cómo se desarrolla actualmente dentro de COOPEURBANOS. Por tal razón, el análisis se enfoca en examinar los procesos que conforman este macroproceso: planeación estratégica del área, definición de políticas, análisis del marco legal laboral y diseño de cargos; con el fin de identificar cómo se desarrollan actualmente, dónde se presentan las principales falencias y por qué su fortalecimiento resulta fundamental como base para la estructuración de los demás macroprocesos de la gestión humana en la organización.

En relación con el proceso de planeación estratégica de la gestión humana, se evidenció que COOPEURBANOS no cuenta con una hoja de ruta que defina objetivos, estrategias ni planes de acción orientados a la gestión del personal. Las decisiones relacionadas con contratación, asignación de funciones o identificación de necesidades de formación se toman de manera reactiva, en función de las exigencias operativas del momento. Esta ausencia de planeación limita la capacidad de la organización para anticiparse a cambios, organizar adecuadamente el recurso humano y alinear la gestión de las personas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Respecto al proceso de definición de políticas orientadas a la gestión humana, se constató la inexistencia de lineamientos formales que regulen procesos clave como la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño o los incentivos. Las decisiones se fundamentan en criterios informales, basados principalmente en la confianza y la experiencia directa de quienes las ejecutan. Esta situación genera diferencias en la aplicación de criterios

entre los trabajadores y una percepción de falta de equidad, lo que afecta la coherencia y transparencia de la gestión humana.

En cuanto al proceso de análisis y entendimiento del marco legal laboral, aunque la empresa cumple con los requisitos mínimos exigidos por la normativa vigente, no se identificaron mecanismos para la actualización normativa ni espacios destinados a la socialización de cambios legales con los colaboradores. Adicionalmente, el reglamento interno de trabajo es de carácter general y no se encuentra adaptado a la realidad operativa de COOPEURBANOS, lo que incrementa el riesgo de inconsistencias o incumplimientos frente a situaciones laborales específicas.

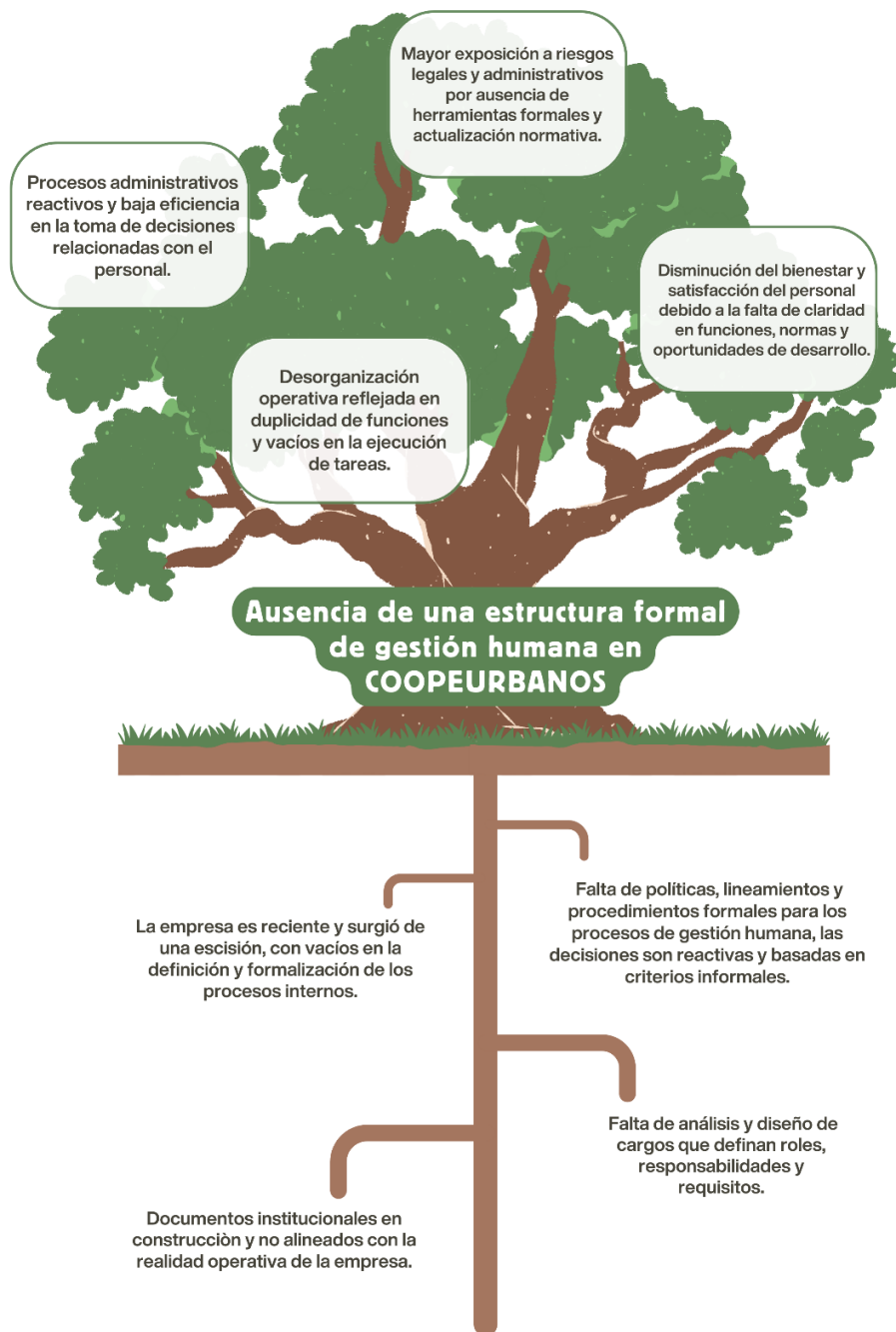
Por su parte, el proceso de análisis y diseño de cargos presenta debilidades relacionadas con la falta de definición y formalización de roles y responsabilidades. Las funciones se asignan de acuerdo con la experiencia o disponibilidad de las personas, lo que genera duplicidad de tareas, vacíos de responsabilidad y, en algunos casos, sobrecarga operativa. La revisión del manual de funciones permitió identificar que sus descripciones son generales y no responden a la estructura ni a los requerimientos actuales de la organización, limitando su utilidad como herramienta de gestión.

En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que la gestión humana en COOPEURBANOS carece de una estructura formal que garantice claridad en los roles, coherencia en los procesos y alineación con los objetivos organizacionales; aunque la organización desarrolla algunas actividades relacionadas con la gestión del personal, estas no se encuentran articuladas dentro de un esquema planificado ni responden a lineamientos estratégicos definidos.

Con el propósito de analizar de manera más detallada el proceso de organización y planificación, se emplean herramientas de diagnóstico organizacional como el árbol de problemas y el diagrama de Ishikawa, las cuales permiten identificar las principales causas que originan la situación actual del área y sus efectos sobre el funcionamiento interno.

Figura 2

Árbol de problemas sobre la ausencia de una estructura formal de gestión humana en COOPEURBANOS



Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional de COOPEURBANOS (2025).

El árbol de problemas permite evidenciar que la ausencia de una estructura formal de gestión humana en COOPEURBANOS genera efectos directos sobre el funcionamiento organizacional. Entre los principales impactos se identifican los procesos administrativos reactivos y con baja eficiencia en la toma de decisiones relacionadas con el personal; la desorganización operativa, reflejada en la duplicidad de funciones y vacíos en la ejecución de tareas; el aumento de la exposición a riesgos legales y administrativos por la falta de herramientas formales y actualización normativa; y la disminución del bienestar y la satisfacción del personal, derivada de la falta de claridad en funciones, normas y oportunidades de desarrollo.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa sobre la ausencia de una estructura formal de gestión humana en COOPEURBANOS.



Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional de COOPEURBANOS (2025).

El diagrama de espina de pescado permite visualizar de manera más detallada las causas que explican la situación actual de la gestión humana en COOPEURBANOS, evidenciando que las problemáticas identificadas no responden a un único factor. A través de esta herramienta se reconoce cómo estos aspectos inciden de forma conjunta en la forma en que se gestionan actualmente las actividades del área, las cuales se desarrollan sin una

estructura formal ni una articulación estratégica, esto impide anticiparse a las necesidades del personal, limita la claridad en los roles y responsabilidades y aumenta los riesgos administrativos y legales para la organización.

El análisis realizado permite concluir que el problema central no radica en la inexistencia total de actividades de gestión humana, sino en la falta de un proceso organizado, planificado y alineado con los objetivos estratégicos de COOPEURBANOS. En este sentido, los resultados del diagnóstico confirman la necesidad de replantear el proceso de organización y planificación del área de gestión humana, pasando de un enfoque reactivo a uno estructurado y preventivo.

2.3. Reformulación del proceso

A partir del análisis realizado al diagnóstico organizacional, se replantea el proceso de gestión humana con el propósito de mejorar las prácticas actualmente existentes y evitar que las problemáticas identificadas sigan sucediendo. Esta reformulación no parte de la creación de un proceso completamente nuevo, sino del fortalecimiento y reorganización de las actividades que la organización ya viene desarrollando, las cuales se ejecutan de manera dispersa y sin una orientación clara.

El diagnóstico evidenció que la ausencia de lineamientos definidos, roles claros y documentos actualizados ha generado debilidades en la planeación, ejecución y control de los procesos de gestión humana, lo que se traduce en reprocesos, decisiones reactivas y falta de coherencia en la administración del personal. En respuesta a esta situación, la reformulación del proceso se estructura bajo la lógica del ciclo PHVA, como un esquema que permite ordenar las actividades, definir responsabilidades y establecer acciones de mejora continua.

Teniendo en cuenta el proceso de consolidación de COOPEURBANOS como empresa de transporte, se proyecta que el área esté conformada inicialmente por una dirección de Gestión Humana y la secretaria general, quienes asumirían la responsabilidad de planear, organizar y administrar los procesos asociados al personal. En este sentido, el documento de lineamientos, políticas de gestión humana y el manual de funciones, se convierten en los insumos centrales para la reformulación del proceso, al permitir clarificar

los roles, orientar la toma de decisiones y establecer criterios comunes para la planeación, ejecución, verificación y ajuste de las actividades del área. Su aplicación busca corregir las causas que dieron origen al problema identificado y prevenir sus efectos en la operación futura de la organización.

De esta manera, el proceso reformulado se concibe como una base estructurada que facilita el fortalecimiento del macroproceso de organización y planificación de la gestión humana y sienta las condiciones necesarias para el desarrollo progresivo de los demás macroprocesos.

De acuerdo con esto, se presenta la siguiente tabla donde se visualiza de forma detallada la reformulación del proceso, organizada según las fases del ciclo PHVA.

Tabla 2
Reformulación del macroproceso de organización y planificación en COOPEURBANOS

REFORMULACIÓN DEL MACROPROCESO DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN COOPEURBANOS								
Fase PHVA	Entradas	Responsables	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	Frecuencia	Recursos	Salidas	Efecto
Planear	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico organizacional Manual de funciones propuesto Lineamientos y políticas de gestión humana 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Dirección de Gestión Humana 	Definir la estructura del área de gestión humana, los criterios de gestión del personal y la planeación de actividades del área.	Revisión y actualización del manual de funciones y del documento de lineamientos y políticas; definición de responsables, cronogramas y necesidades presupuestales; planeación de comités de gestión humana.	Revisión semestral o cuando se presenten cambios organizacionales.	Manual de funciones; documento de lineamientos y políticas; normativa laboral vigente; tiempo del personal directivo.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura del área definida. Manual de funciones aprobado. Lineamientos y políticas aprobados. Plan de trabajo del área de Gestión Humana. 	Permite definir lineamientos, políticas y perfiles de cargo claros para los procesos de selección; establecer condiciones y responsabilidades para la contratación; estructurar los contenidos del proceso de inducción.
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones Lineamientos y políticas de GH Necesidad de vinculación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Gestión Humana Secretaría General 	Ejecutar los procesos de gestión humana conforme a lo planificado.	Uso del manual de funciones para definir perfiles; publicación de vacantes; revisión de hojas de vida; entrevistas; formalización de la contratación; ejecución del proceso de inducción y socialización de políticas.	Según la necesidad de vinculación. Selección y contratación: 2-4 semanas. Inducción y reintegración: primer día y primera semana	Manual de funciones; formatos de selección; documentos contractuales; espacios de socialización; apoyo de jefes inmediatos.	<ul style="list-style-type: none"> Personal vinculado conforme al perfil definido. Contratos y afiliaciones realizadas. Reporte de asistencia del desarrollo de proceso de inducción y reintegración Registros de selección y contratación. 	Garantiza que la selección se realice con las políticas definidas; la contratación sea coherente con el cargo; la inducción facilite la adaptación del colaborador.
Verificar	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones Registros de desempeño Retroalimentación de jefes inmediatos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Gestión Humana 	Evaluar el desempeño del colaborador según el cumplimiento de las funciones del cargo.	Seguimiento al desempeño; revisión de indicadores; retroalimentación con jefes inmediatos; verificación del cumplimiento de funciones y apropiación de políticas.	Evaluación de desempeño: Anual y proceso de seguimiento a los 3 y 6 meses posteriores a la vinculación. Duración estimada: 1 semana por evaluación.	Indicadores de gestión; evaluaciones de desempeño; informes de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento. Resultados de evaluación inicial. Identificación de oportunidades de mejora. 	Permite validar la idoneidad del personal seleccionado y la efectividad del proceso de inducción con el cumplimiento de las funciones y el desempeño.
Actuar	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de evaluación Informes de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Dirección de Gestión Humana 	Definir e implementar acciones de mejora sobre el proceso.	Ajuste de perfiles de cargo; actualización del manual de funciones; fortalecimiento de políticas; definición de planes de formación o acompañamiento.	Posterior a cada ciclo de verificación. Duración estimada: 1-2 semanas.	Informes de evaluación; planes de mejora; recursos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones ajustado. Políticas fortalecidas. Planes de mejora y formación. Proceso de gestión humana optimizado. 	Mejora continua de los procesos de selección, contratación, inducción y reintegración, alineándolos con las necesidades reales de la organización.

Nota. Elaboración propia con información de la organización, donde se visualiza la propuesta de reformulación del proceso para COOPEURBANOS.

Esta tabla permite visualizar la reformulación del macroproceso, donde no solo se muestran las actividades, sino que establece responsables, recursos, frecuencias y resultados concretos, lo que permite llevar el proceso a la práctica de manera organizada. Esta estructura facilita que cada etapa tenga un propósito claro y que las acciones no se desarrollen de forma aislada.

Para COOPEURBANOS, esto representa una herramienta de trabajo práctica, ya que orienta cómo debe funcionar el área de Gestión Humana desde la planeación hasta el seguimiento. De esta manera, la empresa puede encaminar los procesos de selección, contratación, inducción y evaluación para que se ejecuten con mayor control y coherencia.

2.4. Descripción de alternativas

Con el fin de abordar la situación identificada, se formularon dos herramientas para el área de Gestión Humana: el documento de Lineamientos y Políticas y el Manual de Funciones y Competencias Laborales.

En primer lugar, se estructuró el documento de lineamientos estratégicos y políticas del área de Gestión Humana *LP- GH versión 1*, el cual define los criterios que orientan los principales procesos del área, con políticas relacionadas con la selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y desvinculación, permitiendo estandarizar y dar coherencia a la forma en que se gestionan estos procesos. Su finalidad es servir como una guía que oriente la toma de decisiones y promueva prácticas alineadas con los objetivos organizacionales.

En articulación con el documento de políticas y lineamientos, se estructuró el Manual de Funciones *MF-CL versión 1*. El manual se encuentra organizado a partir de una tabla de contenido que contempla, entre otros aspectos, los objetivos del documento, su alcance de aplicación, definiciones, niveles jerárquicos, estructura organizacional, formato de descripción del cargo y su descripción detallada, según el organigrama de la empresa. La descripción de los cargos se presenta a través de fichas que permiten identificar de forma precisa las funciones y responsabilidades asociadas a cada uno, facilitando su articulación con los procesos definidos en el documento de políticas y lineamientos.

De esta manera, la inclusión de estos elementos facilita la interpretación de los documentos, orienta su uso en la gestión diaria y asegura que los cargos sean administrados de manera coherente y estandarizada. De esta forma, tanto el documento de políticas y lineamientos como el Manual de Funciones se articulan entre sí y se convierten en herramientas fundamentales para fortalecer los procesos de Gestión Humana y evitar la repetición de las problemáticas previamente identificadas.

Con el fin de evidenciar la estructura de los documentos mencionados, a continuación, se presenta la tabla de contenido del documento de políticas y lineamientos de Gestión Humana (Figura 4), seguida de la tabla de contenido del Manual de Funciones (Figura 5) y el formato de ficha de descripción de cargo (Figura 6). Estas figuras permiten visualizar cómo se organizó la información y cómo se estructuraron los documentos para facilitar su aplicación dentro de la empresa.

Los documentos que se relacionan a continuación se anexan al presente trabajo como archivos adjuntos, con el fin de evidenciar los entregables desarrollados en el marco del plan de mejoramiento propuesto.

Figura 4

Tabla de contenido del documento de Lineamientos Estratégicos y Políticas del Área de Gestión Humana

	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Código: LP-GH
		Versión: 1
		Fecha: 01-2026

TABLA DE CONTENIDO

1. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	1
2. PROPÓSITO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	2
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	3
5. PRINCIPIOS ORIENTADORES.....	4
6. ALCANCE.....	4
7. PROYECCIÓN DEL ÁREA.....	5
8. POLÍTICAS DEL ÁREA.....	5
8.1. POLÍTICA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	5
8.2. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.....	7
8.3. POLÍTICA DE INDUCCIÓN.....	8
8.4. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.....	9
8.5. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
8.6. POLÍTICA DE BIENESTAR LABORAL.....	11
8.7. POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN.....	12

Nota: Tabla de contenido de documento entregado de Lineamientos Estratégicos y Políticas del Área de Gestión Humana

Figura 5

Tabla de contenido del Manual de Funciones y Competencias Laborales

	MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código: MFCL-GH
		Versión: 1
		Fecha: 01-2026

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.ALCANCE DE APLICACIÓN DEL MANUAL	3
2.DEFINICIONES	3
3.ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	2
4.NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS CARGOS	2
5.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
6.FORMATO DESCRIPCIÓN DEL CARGO	4
7.DESCRIPCIÓN DEL CARGO	6
7.1. Gerente	6
7.2. Director (a) Operativo	8
7.2.1. Controlador de Operación (CMO)	10
7.2.2. Auxiliar de apoyo en ruta	11
7.2.3. Conductor	12
7.2.4. Operador de Lavado	13
7.3. Director (a) de Gestión Humana	14
7.3.1. Secretario (a) General	16
7.4. Director (a) Jurídico y de Siniestros	18
7.5. Director (a) Contable y Financiero	20
7.5.1. Tesorero (a)	21
7.5.2. Analista contable y de cartera	22
7.6. Director (a) Comercial	24
7.6.1. Operario de lubricación	26
7.6.2. Operario de punto de venta	27

Nota: Tabla de contenido de documento entregado Manual de Funciones y Competencias Laborales de la organización COOPEURBANOS.

Figura 6

Ficha de descripción del cargo encontrada en el Manual de Funciones

6. FORMATO DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: Corresponde a los elementos estructurales de los cargos como: Denominación del empleo, número de cargos que comparten el perfil, Dependencia, Cargo del jefe inmediato, Número de personas a cargo y Proceso.	
Denominación del empleo:	Nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor. Para cada nivel jerárquico la norma de nomenclatura y clasificación de empleos determina las diferentes denominaciones de empleo que son aplicables.
Número de cargos existentes:	Número de cargos de igual denominación existentes en la organización.
Dependencia:	Unidad o área donde se encuentra adscrito el cargo.
Cargo del jefe inmediato:	Cargo a quien corresponde ejercer la supervisión directa del desempeño laboral
Número de personas a cargo:	Describir el número de personas que tiene bajo su cargo.
Proceso:	Nombre del proceso al cual es asignado.
II. PROPÓSITO DEL CARGO Es la razón de ser del cargo dentro de la estructura de organizacional y misión encomendados al proceso al cual pertenece. Respondiendo a preguntas ¿cómo se hace?, ¿dónde lo hace? ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES Son las acciones intencionales con las cuales se garantiza el cumplimiento del propósito principal.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS Comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender la persona que desempeñe el cargo para realizar las funciones esenciales y cumplir con los criterios de desempeño. Los conocimientos básicos o esenciales deben evaluarse en el contexto general de los procesos de gestión humana. Algunos de los conocimientos pueden ser adquiridos mediante la formación o experiencia exigidas para acceder al cargo (requisitos mínimos), otros, más propios de la Universidad, se construyen en el ejercicio del cargo.	
V. COMPETENCIAS conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que una persona debe poseer para desempeñar exitosamente sus funciones. Integran el "saber" (conocimientos), el "saber hacer" (destrezas técnicas) y el "saber ser" (actitudes y valores) para cumplir los objetivos organizacionales.	
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA Son las características mínimas de formación y experiencia que debe acreditar la persona que pretenda desempeñará el cargo.	
Formación Académica	Experiencia
EQUIVALENCIAS ENTRE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	Experiencia
VII. COMITÉS/ REUNIONES Corresponde a los comité o reuniones en los cuales se debe participar de acuerdo con el propósito y las funciones esenciales del cargo. Se deben definir los internos y externos.	
VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES Es el grado de autoridad o autonomía que tiene cada funcionario para tomar decisiones sobre temas que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales teniendo en cuenta sus funciones esenciales.	
Decisiones tomadas por sí mismo (no requieren autorización del superior inmediato)	Decisiones que se toman consultando al superior

Nota: Elaboración propia de formato de descripción de cargo para el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la organización COOPEURBANOS.

3. Plan de Acción

El presente plan de acción orienta la implementación formal del documento de Lineamientos Estratégicos y Políticas del área de Gestión Humana (LP-GH versión 1) y del Manual de Funciones y Competencias Laborales (MF-CL versión 1) en COOPEURBANOS, como parte del plan de mejoramiento propuesto.

Este plan busca garantizar que los documentos diseñados no se limiten a un ejercicio documental, sino que sean apropiados, aplicados y consolidados dentro de la dinámica organizacional. De esta manera, se pretende fortalecer la estructura interna del área de Gestión Humana, promover mayor claridad en los roles y responsabilidades, y asegurar que los procesos se desarrollen bajo criterios definidos y estandarizados.

3.1. Objetivo

Implementar de manera formal y estructurada las políticas, lineamientos y el Manual de Funciones y Competencias Laborales en COOPEURBANOS.

3.2. Alcance

El plan de acción aplica a la Gerencia en lo relacionado con decisiones estratégicas del personal, así como a la Dirección de Gestión Humana y a la secretaria general, quienes serán responsables de liderar, coordinar y ejecutar las actividades definidas para la implementación.

Su alcance comprende los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desvinculación, así como la aplicación del Manual de Funciones en los cargos definidos en el organigrama actual de COOPEURBANOS.

Asimismo, el plan contempla la revisión y alineación de los procesos frente a posibles cambios normativos que impacten la gestión laboral, garantizando que la empresa actúe en coherencia con el marco legal vigente.

3.3. Fecha de inicio y de cierre

Fecha de inicio: 16 de marzo de 2026 y fecha de cierre estimada: 31 de julio de 2026

El plan contempla un período de implementación inicial de cuatro meses y medio, durante el cual se desarrollarán las actividades de socialización, aplicación y seguimiento de los documentos.

Se hace especial énfasis en el mes de julio de 2026, dado que corresponde al período en el cual entran en vigor cambios derivados de la reforma laboral en Colombia. Por esta razón, dicho mes se considera estratégico dentro del cronograma, ya que permitirá realizar la revisión y los ajustes necesarios para asegurar que las políticas, lineamientos y procesos definidos se encuentren alineados con las nuevas disposiciones normativas.

Posterior a la fecha de cierre, se hará una evaluación de su implementación, y luego, periódicamente se hará seguimiento y ajustes, garantizando la sostenibilidad y actualización del sistema implementado.

3.4. Actividades

Tabla 3

Plan de acción para la implementación de lineamientos, políticas y manual de funciones del área de Gestión Humana en COOPEURBANOS.

PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA COOPEURBANOS								
Nombre del proyecto			Implementación del documento de políticas y lineamientos (LE-GH versión 1) y el Manual de Funciones y Competencias Laborales (MF-CL versión 1) en COOPEURBANOS.					
Objetivo			Implementar de manera formal y estructurada, las políticas y lineamientos y el Manual de Funciones y Competencias Laborales en COOPEURBANOS.					
Actividad	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Meta	Indicador	Responsable	Producto	Seguimiento
Revisión y aprobación interna de los documentos LP-GH y MF-CL	Validar oficialmente los documentos antes de su aplicación	16/03/2026	31/03/2026	Documentos aprobados formalmente	Acta de aprobación firmada	Gerencia y Director(a) de Gestión Humana	Documentos aprobados	Verificación documental
Implementación progresiva del documento de lineamientos y políticas del área	Socialización sobre las políticas y lineamientos para su aplicación	1/04/2026	15/04/2026	Políticas del área aplicadas en los procesos activos	% de procesos gestionados conforme a los lineamientos establecidos	Director(a) de Gestión Humana y Secretaria General	Actas de socialización y registros de aplicación de políticas	Revisión mensual de cumplimiento y verificación documental
Socialización y Reinducción con base en el Manual de Funciones en los cargos existentes	Dar a conocer y formalizar las funciones y responsabilidades de los cargos actuales conforme al MF-CL versión 1	16/04/2026	16/05/2026	100% de los cargos socializados	% de cargos con ficha técnica firmada y comunicada	Director(a) de Gestión Humana y Secretaria General	Fichas de descripción de cargo firmadas y archivadas	Evaluación de desempeño según las funciones de cada cargo
Aplicación del manual en el proceso de selección	Realizar los procesos de selección con base en el perfil y las funciones definidas en la ficha de descripción de cargo	18/05/2026	En adelante	Procesos de selección alineados con las necesidades y perfiles definidos para cada cargo	Verificación de cumplimiento del perfil establecido en la ficha de cargo durante el proceso de selección	Secretaria General	Personal seleccionado conforme al perfil definido y hoja de vida con soporte del proceso	Revisión del proceso por parte del Director(a) de Gestión Humana y validación del cumplimiento del perfil
Seguimiento y evaluación de la aplicación de los lineamientos y el manual de funciones	Verificar aplicación del proceso reformulado	1/06/2026	30/06/2026	1 informe de seguimiento elaborado	Informe presentado	Director(a) de Gestión Humana	Informe de evaluación	Reunión de revisión y ajustes
Revisión y alineación de procesos frente a la Reforma Laboral (Ley 2466 de 2025)	Alinear los procesos con los cambios normativos establecidos por la reforma laboral	1/07/2026	31/07/2026	100% de los procesos revisados frente a la nueva normativa	Informe de revisión normativa elaborado	Gerencia y Director(a) de Gestión Humana	Registro de acciones requeridas	Informe de cumplimiento normativo cada 6 meses

Nota: Elaboración propia como propuesta de plan de acción para la organización COOPEURBANOS.

3.5. Riesgos

Tabla 4

Matriz de identificación y valoración de riesgos del Proceso de Implementación del área de gestión humana en COOPEURBANOS.

Probabilidad (P)			Impacto (I)			Cálculo del Nivel de Riesgo NR = Probabilidad (P) × Impacto (I)		
Valor	Criterio	Descripción	Valor	Criterio	Descripción	Resultado	Nivel de Riesgo	Color
1	Baja	Poco probable que ocurra	1	Bajo	Afectación menor, no compromete el proceso	1 – 2	Bajo	
2	Media	Puede ocurrir en el proceso	2	Medio	Genera retrasos o ajustes importantes	3 – 4	Medio	
3	Alta	Alta posibilidad de ocurrencia	3	Alto	Compromete el cumplimiento o genera riesgo legal	6 – 9	Alto	

Nº	Riesgo	Tipo	Impacto en la Organización	P	I	NR (P×I)	Nivel	Acción de Mitigación	Responsable
1	Resistencia al cambio frente a la aplicación de las nuevas políticas	Cultural	Aplicación parcial de los documentos o incumplimiento de los nuevos procedimientos	3	2	6	Alto	Socialización y acompañamiento inicial	Dirección GH
2	Cambios normativos y legales en materia laboral	Legal	Riesgo de incumplimiento legal y sanciones	3	3	9	Alto	Revisión normativa - julio 2026	Dirección GH
3	Sobrecarga operativa en la fase inicial de implementación	Operativo	Aumento temporal de tareas administrativas y posibles demoras en otros procesos	2	2	4	Medio	Distribución de tareas y seguimiento mensual	Dirección GH y Secretaria
4	Falta de capacitación en la aplicación de las nuevas políticas y del Manual de Funciones	Formativo	Errores y retrocesos en la aplicación	1	2	2	Bajo	Acompañamiento durante los primeros meses de aplicación	Dirección GH

Nota: La tabla de probabilidad (P), impacto (I) y cálculo de nivel de riesgo (NR) se presentan porque son los criterios bajo los cuáles se hace la matriz de identificación y valoración de riesgos, para su entendimiento y aplicación en la organización COOPEURBANOS.

La identificación y valoración de los riesgos asociados a la implementación del plan permite anticipar posibles dificultades y abordarlas de manera preventiva. Si bien los riesgos presentan un nivel medio o alto, estos pueden ser gestionados adecuadamente mediante la socialización del proceso, la organización del cronograma y el seguimiento continuo por parte de los responsables designados.

4. Recomendaciones

Con base en los documentos entregados y en el plan de acción formulado, se le recomienda a COOPEURBANOS interiorizar y aplicar las herramientas propuestas para la formalización del área de Gestión Humana, con esto, la organización debe garantizar que las actividades planteadas se ejecuten dentro de los tiempos definidos y bajo las responsabilidades asignadas.

En relación con el modelo de macroprocesos de Gestión Humana propuesto por García (2009), se sugiere culminar de manera integral el macroproceso de organización y planificación del área, el cual fue el eje central del presente trabajo. Específicamente, queda como tarea para la empresa desarrollar el proceso de análisis del marco legal laboral, dado que este componente no fue abordado dentro del alcance del plan de mejoramiento realizado. Resulta fundamental completar este proceso antes de avanzar hacia el segundo macroproceso, correspondiente a la incorporación y adaptación de las personas, ya que una base normativa y legal sólida garantiza mayor coherencia y seguridad jurídica en las etapas posteriores.

En coherencia con lo anterior, se recomienda mantener un seguimiento permanente a los cambios normativos y realizar una revisión específica en julio de 2026 frente a las disposiciones derivadas de la reforma laboral, con el fin de ajustar políticas, procedimientos y lineamientos conforme a la normatividad vigente, asegurando así el cumplimiento legal y reduciendo el riesgo de incumplimiento.

5. Conclusiones

El estudio desarrollado permitió evidenciar que el área de Gestión Humana en COOPEURBANOS requería una mayor formalización en su estructura y funcionamiento, especialmente en lo relacionado con la definición de funciones, la delimitación de responsabilidades y la existencia de directrices claras que orientaran la administración del personal. Estas condiciones permitieron dar cuenta que la ausencia de estos elementos podía propiciar ambigüedades en la ejecución de actividades y prácticas no estandarizadas dentro del proceso.

El diagnóstico permitió comprender que la consolidación de la Gestión Humana no depende únicamente de la ejecución de tareas operativas, sino de la construcción previa desde la planeación del área. En este sentido, el macroproceso de organización y planificación se identificó como el punto de partida para garantizar coherencia en las actuaciones del área y facilitar el desarrollo estructurado de los procesos posteriores.

A partir de estos hallazgos, se formularon y se entregaron los lineamientos y políticas para el área, junto con la actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales, integrados en un plan de acción orientado a su implementación formal. Este plan no solo define actividades concretas, sino que establece responsables, tiempos estimados y mecanismos de seguimiento, incorporando además una matriz de riesgos que permite anticipar posibles dificultades durante la ejecución.

La propuesta reconoce que la formalización del área no constituye un proceso estático, sino dinámico, que debe mantenerse alineado con el entorno normativo y organizacional. En este sentido, se deja planteada la necesidad de culminar el análisis del marco legal laboral como parte integral del macroproceso de organización y planificación, así como de realizar ajustes específicos en julio de 2026 en atención a los cambios derivados de la reforma laboral, garantizando coherencia normativa y seguridad jurídica.

En conjunto, el plan de mejora constituye un avance significativo hacia la consolidación de una Gestión Humana más estructurada, organizada y sostenible, estableciendo una base que permitirá a la organización COOPEURBANOS continuar fortaleciendo sus procesos internos de manera progresiva y estratégica.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3.^a ed.). Ediciones Granica S.A.
- Angrosino, M. (2012). Etnografía y observación participante en investigación cualitativa. Morata.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- CSR Staff. (2023). Ciclo PHVA en gestión ambiental y HSE [Imagen]. CSR Consulting. <https://www.csrconsulting.com.mx/responsabilidad-social-corporativa/ciclo-phva-en-gestion-ambiental-y-hse/>
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Morata.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162–200. Universidad del Norte.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Ishikawa, K. (1985). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Norma.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Ley 1581 de 2012. (2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Congreso de la República de Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. ISO.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.^a ed.). Pearson.

Sánchez, J., & Calderón, G. (2012). *Gestión humana en las organizaciones: Aportes desde la planeación estratégica*. Universidad del Valle.