

Atracción del talento humano, y clima laboral en la organización CASALUKER S.A

Mary Luz Carvajal Flórez

Lina Marcela Zuluaga Gómez

Universidad de Manizales,

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Cohorte 20

Manizales

2020

Atracción del talento humano, y clima laboral en la organización CASALUKER S.A

Mary Luz Carvajal Flórez

Lina Marcela Zuluaga Gómez

Asesor institucional:

Luis Hernando Valencia

Grupo de investigación:

Desarrollo Humano y Organización en el Mundo del trabajo

Línea de investigación:

Desarrollo del Potencial Humano, el Trabajo y las Organizaciones

Macro proyecto:

Clima laboral y la atracción del Talento Humano

Universidad de Manizales,

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Cohorte 20

Manizales

2020

Contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción | 7 |
| 1. Planteamiento Del Problema | 8 |
| 2. Pregunta De Investigación..... | 10 |
| 3. Objetivo General..... | 11 |
| 3.1 Objetivos Específicos | 11 |
| 4. Justificación inicial o preliminar | 12 |
| 5. Antecedentes Y/O Resultados | 13 |
| 6. Marco Teórico | 20 |
| 6.1 Medición del clima laboral..... | 23 |
| 7. Metodología..... | 42 |
| 7.1 Tipo De Estudio | 43 |
| 7.2 Población y muestra | 43 |
| 8. Análisis de las variables | 44 |
| 10. Conclusión | 98 |
| Referencias..... | 99 |
| Anexos | 105 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Niveles de grados para competencias | 74 |
| Tabla 2. Salarios según los criterios referenciados | 91 |

Lista de Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica Clima 2017 Areas/Unidades. | 47 |
| Gráfica Clima 2017 Areas/Unidades - Niveles..... | 50 |
| Gráfica 3. Índices evaluados por Jerarquías | 54 |
| Gráfica 4. Categorías evaluadas por Jerarquías | 54 |

Lista de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Check list para validar categoría de atracción en empresa Casaluker..... | 105 |
| Anexo 2. Descripción y perfil de cargo | 109 |
| Anexo 3. Copia no controlada | 112 |
| Anexo 4. Formato de recolección de información análisis científico ocupacional | 125 |
| Anexo 5. Manual de funciones y requisitos..... | 130 |
| Anexo 6. Formato de registro de calificación de competencias | 132 |

Introducción

Si bien es cierto, los recursos humanos son considerados como un factor fundamental para el desarrollo y cumplimiento de metas de las organizaciones, en la actualidad las empresas tienen un gran reto de mejorar y/o mantener las condiciones y velar por el cumplimiento de las expectativas laborales y personales, ya que a partir de esto se logran alcanzar altos niveles de desempeño, puesto que si la organización cuenta con buen ambiente laboral y una estrategia de atracción acorde, le permitirá al área de talento humano captar personal altamente calificado y promover el crecimiento y valor agregado a la compañía.

Conocer el clima laboral de una empresa es una estrategia que no solo muestra la satisfacción de sus empleados, sino que además es un insumo importante para la atracción del personal y adicional para conservar el ambiente y altos niveles de desempeño en todas las áreas que comprenden dicha organización.

Con esta investigación pretendemos establecer la relación que la atracción de talento humano tiene en el clima laboral, esto como factor diferenciador de toda organización siendo esenciales para la productividad laboral, salud, bienestar y motivación de todos los integrantes de la organización.

Este trabajo, está desarrollado en el marco de la especialización de gerencia del talento humano, y constará de una fase diagnóstica y un plan de intervención esencial para impactar el desarrollo humano y organizacional de la empresa Casaluker, adicional aportará herramientas a las empresas del sector, las cuales podrán ser tomadas de referencia para sus procesos internos que aporten significativamente a la organización.

1. Planteamiento Del Problema

El clima laboral se ha convertido en la base y el cimiento de toda organización, ya que es el resultado de la interacción y percepciones entre las características de las personas que la conforman, sus clientes externos y la misma organización, los cuales aportan positiva o negativamente al clima organizacional, clima que es apalancado por las estrategias que desde el área de talento humano se fomentan para generar un entorno sano y agradable para las personas que se encuentran vinculadas dentro de la organización; así mismo, se observa que desde el área de talento humano se direcciona la estrategia de atracción, en la cual se encuentra inmerso el proceso de análisis ocupacional, el cual consiste en descomponer un puesto de trabajo en sus elementos constitutivos tales como las tareas, operaciones y pasos, dichos insumos permiten tener bases y conocimientos de dicho cargo para proceder a la selección de personal, siendo esta última otro proceso que conforma la estrategia de atracción. La selección de personal, consiste en captar los mejores talentos que aporten a la consecución de los objetivos de la organización y a su vez al mantenimiento del clima organización existente dentro de la organización.

En los últimos años se viene comprobando de forma empírica que las áreas de talento humano deben atender las exigencias a las cuales se enfrentan las empresas con el fin de mantenerse a la vanguardia; una de estas exigencias es proveer personal a los procesos en el menor tiempo posible, lo cual puede llevar a omitir pasos de los procesos establecidos, lo que genera seleccionar personas que quizás no sean las más idóneas para el cargo, ya que puede haber un desequilibrio en el potencial del sujeto con las necesidades del cargo, lo cual puede afectar a su vez al clima laboral, ya que al no contar con personas con un potencial adecuado para el cargo, puede generar frustración lo que conlleva a la insatisfacción laboral; tal y como lo

referencia Redondo (2014). “...nos encontramos con un grave problema que terminará por estallar en las empresas al seleccionar a personas que no se ajustan al puesto de trabajo, ya sea por exceso o por defecto”; así mismo, Izurieta (2018). Indica que

En la actualidad un personal no calificado representa una cadena de aspectos negativos que afectaran a nivel individual y grupal, es decir, que no solo se incumplirá los objetivos de dicho puesto, también afectará a los demás colaboradores y finalmente a toda la organización, es por eso que hoy en día se considera al proceso de selección de personal como una oportunidad para predecir el comportamiento y desempeño que puede tener el candidato, pero para esta labor se necesita un proceso tecnificado en el cual se incluyan todos los aspectos fundamentales que nos permitan obtener mayor y mejor información acerca de cada candidato.

Por consiguiente, con esta investigación se pretende dar a conocer a la empresa Casaluker la relación entre estos dos elementos claves de toda organización, y de esta forma generar estrategias que posibiliten la incidencia positiva entre clima laboral y la atracción, ya que si estos elementos son efectivos, permiten contar con un personal que genere identidad, cooperación, compromiso y sentido de pertenencia con la organización, aportando positivamente al cumplimiento de las metas organizacionales y al fortalecimiento de un equipo empoderado de herramientas que permitan sobresalir en el mercado nacional e internacional.

2. Pregunta De Investigación

¿Cuál es la relación entre el proceso de Atracción del Talento Humano y el Clima laboral de la empresa CASALUKER?

3. Objetivo General

Determinar la relación entre proceso de atracción del Talento Humano y el clima laboral de la empresa CASALUKER.

3.1 Objetivos Específicos

Identificar el clima laboral en la empresa CASALUKER.

Reconocer el proceso de atracción del personal (análisis ocupacional y selección del personal) que adelanta la organización CASALUKER.

Determinar la relación entre atracción del Talento Humano y clima laboral de la organización CASALUKER.

Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación.

4. Justificación inicial o preliminar

La selección de personal es uno de los grandes pilares de las empresas, pues gracias a ella se logra seleccionar un personal idóneo que aporte a la consecución de los objetivos organizacionales; sin embargo, para que se logren estos objetivos, se debe contar con un equipo de trabajo que, con el aporte mancomunado y la interacción positiva en las dinámicas organizacionales, posibiliten un clima laboral que apalanque y aporte el desarrollo oportuno de las responsabilidades y funciones que conllevan a dicho logro organizacional.

De esta manera, se evidencia como desde la atracción se permite vincular personal que incide significativamente al clima dentro de una organización.

Por esta razón, surge el interés de conocer como el proceso de atracción se relaciona con el clima laboral, siendo de gran utilidad para las empresas del sector, las cuales, a través de los hallazgos analizados y las estrategias de intervención posteriormente expuestas, puedan ser tomados de referencias para sus procesos internos.

Lo anterior es novedoso debido a que no se han encontrado antecedentes que vinculen de forma directa los procesos de atracción con el clima laboral de las organizaciones; adicionalmente, no hay muchos registros de investigaciones relacionadas con el sector y el tipo de organización que es CASALUKER. En cuanto a la utilidad, es importante destacar el valor que tiene este trabajo como insumo en el área de la Gerencia del Talento Humano, ya que debido a la falta de dichas investigaciones generaría un impacto positivo en la formación de nuevos gerentes que se interesen por el documento y la organización beneficiaria de este estudio.

5. Antecedentes Y/O Resultados

Para abordar el tema de clima laboral y talento humano, se realizó una revisión del repositorio de la Universidad de Manizales, igualmente se apoyó en otros trabajos de tesis extranjeros buscando validez a la propuesta planteada en este anteproyecto. Se encontraron trabajos de tesis que aportan a la investigación que se realizó:

Antecedente 1.

| | |
|--------------------|---|
| Autor | Karen Alexis Cardona Narváez |
| Título | La satisfacción laboral y el clima laboral en el CDI San José de la ciudad de Manizales |
| Año | 2016 |
| Objetivos | Identificar la satisfacción laboral y el clima laboral en el CDI San José de la ciudad de Manizales. |
| Metodología | Aplicación de dos (2) instrumentos a la totalidad de los empleados para poder describir el clima laboral y la satisfacción laboral. |
| Resultados | En lo referente a los resultados obtenidos en los dos ámbitos indagados, se coincide con los resultados obtenidos por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), al encontrar que los colaboradores valoraron en términos generales, de manera positiva el clima laboral, concordando sobre todo en aspectos como la autonomía, asignación adecuada de tareas y claridad en los cargos. En lo atinente a la satisfacción laboral, los resultados coinciden en componentes como la satisfacción alta ante condiciones del trabajo, liderazgo adecuado y relaciones interpersonales óptimas. |

Antecedente 2

| | |
|--------------------|---|
| Autor | Caro Vásquez; Mónica Gabriela; García Guillén: Sandra María Pía |
| Título | Atracción de talento humano a un Call Center |
| Año | 2017 |
| Objetivos | Definir los mecanismos de retención del personal que maximice la productividad en empresas de Call Center en Lima Metropolitana |
| Metodología | En esta investigación, utilizaron distintas herramientas que aportarán resultados que esclarezcan las conclusiones de la investigación. Entre las herramientas utilizadas se encontraron: entrevistas a profundidad, focus group y encuestas.) |
| Resultados | <p>A lo largo de la investigación se determinó que las motivaciones más importantes que valora el talento humano es el clima laboral, el crecimiento profesional, sin dejar de lado la satisfacción laboral, los colaboradores son muy receptivos de cómo se sienten en su organización.</p> <p>Un buen clima laboral es necesario e imprescindible para el desarrollo y productividad del colaborador en la empresa, se destacó la importancia de desempeñar su trabajo y sentirse cómodos en su ambiente laboral.</p> <p>La atracción del personal es mayor con gente joven y madres solteras, con un promedio de 26 años de edad.</p> <p>Al revisar los resultados de las herramientas utilizadas, se evidencio que aspectos como la remuneración, la organización y el clima laboral, son aspectos valorativos, que marcan la pauta para que el colaborador decida permanecer en la organización.</p> |

Antecedente 3

| | |
|--------------------|---|
| Autor | Juliana Gañan Sánchez |
| Título | Clima laboral en la Industria Licorera de Caldas |
| Año | 2017 |
| Objetivos | Caracterizar el clima laboral en la Industria Licorera de Caldas (ILC) |
| Metodología | <p>Existen varias formas de realizar el diagnóstico tales como la metodología de dinámica de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del Clima laboral; sin embargo, la técnica que utilizada en la ILC es la encuesta, por contar con las siguientes ventajas:</p> <p>Permite una gran cobertura.</p> <p>Puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos.</p> <p>Da la posibilidad de que la información obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que se estime conveniente.</p> |
| Resultados | <p>Es necesario sensibilizar y capacitar en comunicación a los empleados de todos los niveles. Se evidencio que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse.</p> <p>La empresa necesita implementar planes de incentivos laborales que posibiliten no sólo las relaciones personales sino la adquisición de una mejor imagen personal.</p> <p>Los factores que podrían causar estrés al colaborador de la ILC son los concernientes al pensamiento por la pérdida del empleo o al de una rebaja</p> |

salarial, lo cual genera espacios de inseguridad al interior del trabajador.

Se recomienda que la planificación por parte de los jefes inmediatos se realice de una forma más organizada, y que conlleve a una eficiencia y eficacia en los canales de productividad.

En la empresa se le brinda autonomía al colaborador para la realización de sus funciones, brindándole seguridad personal, técnica y organizacional, no se imponen las ideas del jefe inmediato.

El colaborador cuenta con una red de apoyo social al interior de su puesto de trabajo, ya que se siente apoyado, respaldado, motivado y escuchado por sus pares, mejorando su interrelación con su equipo laboral, permitiendo que no se vulneran sus principios y valores.

El estado de salud mental que presenta el colaborador es bueno, con lo que se da muestras de su YO el buen manejo de sus sentimientos, el buen manejo de las frustraciones y una tolerancia pertinente a las situaciones.

Se asumen las labores domésticas de una forma integral y asertiva lo que genera una presentación de una doble presencia eficaz que conlleva a su tejido social mediato a una mejor utilización de su tiempo libre, espacios de descanso y recreación.

La competitividad hoy de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías, que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa. Pues al vincularse ambos aspectos, las mejoras en el factor humano impactarán también positivamente en la empresa.

Antecedente 4

| | |
|--------------------|--|
| Autor | María Paula Zárate Grandas |
| Título | Propuesta de mejora en el subproceso de atracción de talento en la compañía AXA Colpatria |
| Año | 2018 |
| Objetivos | Documentar la propuesta de mejora del subproceso de atracción de talento humano en la compañía AXA Colpatria. |
| Metodología | Para realizar la propuesta de mejora en el proceso de selección de AXA COLPATRIA se tendrá como base el estudio de tipo descriptivo, ya que se observará detalladamente todo el proceso en tiempos reales, evidenciando las características actuales del proceso y las experiencias de las personas que interfieren en el mismo. Para proseguir al planteamiento de estrategias que mejoren el desarrollo del proceso de selección. |
| Resultados | <p>La realización del diagnóstico permitió evidenciar que existen demoras en el subproceso de Atracción de Talento, y más aún cuando el jefe de la vacante está ausente de la organización.</p> <p>Los perfiles de cargo no se encuentran actualizados lo que genera retrasos en el flujo dado que deben esperar a que los líderes puedan actualizarlos.</p> <p>La formulación de las estrategias de mejora permitió confrontar elementos técnicos, requerimientos de flujo para la aprobación por parte de las personas y la actualización de documentos lo cual redundó en beneficios del subproceso de Atracción de Talento en AXA Colpatria. Adicionalmente.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Se evidenció que las políticas de calidad para el proceso de Gestión de Recurso Humano no se encuentran actualizadas, por lo que se planteó la propuesta de renovación.</p> <p>La prueba piloto realizada al subproceso de Atracción de Talento arrojó resultados favorables en términos de aprobación de las solicitudes de los requerimientos y una valoración cualitativa de la reducción de tiempos para la gestación de un proceso de requerimiento de una vacante.</p> |
|--|---|

Antecedente 5

| | |
|--------------------|---|
| Autor | Luz Guadalupe Cantu Reyes |
| Título | Factores que se aplican para la atracción \ retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nuevo Leon |
| Año | 2006 |
| Objetivos | Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano. |
| Metodología | <p>Se realizó un sondeo con expertos de Planeación de Recursos Humanos para determinar los elementos específicos de captación y retención del talento humano, que sirvieron de base para el desarrollo de cuestionario de diagnóstico. En la entrevista se abordaron temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera. • Capacitación. • Prestaciones y beneficios. • Sueldos. |

| | |
|-------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen en la comunidad (prestigio). • Clima laboral. <p>El producto final, fue el diseño de un cuestionario con la cantidad de 22 reactivos con una escala de Likert, enfocado para su aplicación a Gerentes de Planeación de Recursos Humanos de diversas industrias de manufactura del Estado de Nuevo León. Las principales variables a medir son las descritas anteriormente, donde los rangos de respuesta iban desde 1 mínimo (totalmente en desacuerdo), a 5 máximo (totalmente de acuerdo).</p> |
| Resultados | <p>La gente se queda en las empresas porque en ella se dan oportunidades de desarrollo profesional, se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir.</p> <p>Se les pregunto a los Gerentes de RH acerca de los indicadores de rotación que tienen en las organizaciones donde elaboran, siendo este indicador menor al 5% y esta rotación se debe por lo general a promociones internas de la compañía, es decir ascensos.</p> <p>El clima laboral, la capacitación, desempeño, habilidades, los salarios, prestaciones, beneficios en la organización, capacitación es tomando en cuenta las relaciones jefe- subordinado y el tipo de comunicación existente, es por esto que el empleado tiene mayor permanencia en la organización.</p> <p>Adicionalmente, es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día la creación de un ambiente adecuado y flexible, donde el personal con talento cuente con la confianza de poner en práctica iniciativas, ideas y proyectos, teniendo para ambos un beneficio (personal y organizacional).</p> |

6. Marco Teórico

En la actualidad el mundo del clima/ambiente laboral apunta al crecimiento constante de las empresas contemporáneas, debido a que enfrentan diariamente a nuevos retos y exigencias en el medio en el cual están inmersas; sin embargo, aunque en la empresa surjan diferentes transformaciones, se evidencia que el clima laboral puede conservar su esencia y tener pequeñas transformaciones, lo que hace que se adopten estrategias para mantener y/o mejorar el clima laboral.

El clima laboral es un concepto que se ha abordado desde tiempo atrás y que toma vigencia en el mundo actual de las organizaciones. El concepto de clima laboral ha evolucionando a lo largo del tiempo, pero su esencia sigue prevaleciendo en las organizaciones. Un buen clima laboral aporta a la satisfacción, motivación laboral, calidad de vida, productividad, relaciones sanas al equipo de trabajo, desarrollo del talento humano y la forma de enfrentar y abordar las diferentes situaciones que se pueden presentar dentro de la dinámica de una organización.

Citando algunos autores que aportan a la definición y construcción del término clima laboral, se encuentran Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), quienes indican que “[...] el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas”.

Complementando la anterior definición, se encuentra Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) quienes indica que “El clima laboral es un conjunto de atributos que pueden ser

percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.” (p.).

Por la definición anterior, se concluye que, un clima laboral, puede ser inducido por las diferentes personas que influyen en él, ya sea positiva o negativamente; de esta manera, un clima laboral desfavorable, puede desencadenar condiciones adversas dentro de una organización, como se observa en la cita de Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) quienes indican que el clima “[...] afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores”.

Con lo anterior se observa que, no contar con un clima laboral positivo podría repercutir negativamente en los procesos internos que se desarrollan en la organización y que afectan el éxito de la misma y a sus miembros, generando insatisfacción laboral, lo que conlleva a la pérdida de motivación en sus integrantes, de acuerdo a lo expresado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) que citan a Ahmed, Khan y Butt (2012) quienes indican que “Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima laboral, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento”.

De esta manera, el clima laboral resulta ser una forma de interpretar la realidad que es influenciada en gran medida por la gerencia, los líderes y las personas influyentes en el grupo, los compañeros de trabajo e inclusive los clientes, quienes en medio de sus interacciones van definiendo un clima dentro de una organización.

El clima laboral se basa en aspectos físicos y personales que generan una interacción social, los cuales se describen a continuación, según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009)

- Ambiente físico: Son las instalaciones, equipos, decoración de paredes, temperatura, bajos factores contaminantes como ruido, publicidad y humo.
- Características estructurales: tamaño espacio de trabajo, estilo de la estructura y dirección.
- Ambiente social: es el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación.
- Características personales: es la aptitud y actitud del sujeto, sus motivaciones y expectativas en su futuro inmediato mediano y largo plazo.
- Comportamiento organizacional: lo compone la productividad, el asistencialismo y/o ausentismo, estadía y/o rotación en un cargo/dependencia, la satisfacción/insatisfacción laboral, el nivel de relajación y/o tensión en el trabajo.

Ahora bien, aunque existen muchas definiciones y posturas respecto del concepto de clima laboral según lo expuesto anteriormente, la mayoría de ellas lo definen como las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con relación a la organización, su trabajo y la forma como lo desarrollan; lo que a su vez influye en la conducta de los trabajadores, percibiendo de esta forma el clima como puente que apalanca la gestión empresarial, buscando una identidad, un equilibrio y una armonía entre todos los integrantes de la organización; por lo tanto se considera el clima laboral como la identidad propia y única de una organización, puesto que pueden haber muchas empresas que presten un mismo servicio, pero las características dadas y las percepciones que cada trabajador tiene del ambiente en el cual está inmerso la hace única en el medio.

Si bien es claro que toda organización tiene un clima laboral que la define, es necesario para la misma tener una claridad objetiva del clima laboral que la conforma, por esto es

fundamental realizar una medición de clima laboral que proporcione las percepciones que tiene sus integrantes.

Como lo expresa Herrera (2014) “Conocer el clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional”.

Con lo anterior, se puede destacar la importancia de la gerencia del talento humano o de los responsables de cada proceso en la toma de decisiones, ya que teniendo claro los resultados e insumos suministrados por la medición de clima, se puede tomar acciones en pro del bienestar del trabajador y, por ende, de la empresa.

Es de vital importancia tener en cuenta que el conocimiento del clima laboral, permite insumos para realizar intervenciones que mantengan o potencialicen un clima laboral óptimo dentro de una organización; clima que genere en los trabajadores un alto nivel de compromiso, identidad y pertenencia con dicha organización.

Para conocer este clima existen diferentes herramientas e instrumentos de medición que posibilitan este diagnóstico; sin embargo, es de aclarar que no hay un único instrumento, pues este también se puede adaptar y crear de acuerdo a las necesidades reflejadas de cada organización.

6.1 Medición del clima laboral

La medición del clima laboral se desarrolla por medio de un instrumento de medición basado en la aplicación de encuestas a los trabajadores, donde se mide las percepciones que

tienen respecto a las dimensiones que considera la empresa a evaluar. La teoría de los profesores Litwin y Stinger citados por Moncayo, Andino y Medina (2015). Indican que:

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima laboral se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Por consiguiente, llegar a conocer los resultados evaluados por cada dimensión es de gran importancia, puesto que solo de esta forma se puede generar un plan que apunte a las necesidades reales que puede tener una organización; según lo afirman Niño, Rodríguez y Cárdenas (2009) “[...] es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral”.

Dejando atrás un poco el clima laboral, el estudio se enfocará en el abordaje teórico que sustenta las prácticas de atracción del talento humano en las organizaciones, basados en el subproceso de selección de personal.

Partiendo como base que el actor más importante de toda organización es el capital humano, es indispensable que las empresas que quieran mantener su competitividad diseñen estrategias que permitan la adecuada selección de talento humano, así que cuando se habla de

selección, quizás se piensa en una competencia por poder llegar a tener los mejores dentro de la organización, esto con el objetivo de incorporar al personal idóneo, el cual será integrado en los diferentes procesos de la organización garantizando de esta forma la adherencia a los procesos organizacionales.

Es así como se observa que, la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad y que permite que logre sus objetivos. En este marco la Selección de personal adquiere gran relevancia como procedimiento básico y complementario de la gestión humana, tal y como lo expresa Naranjo (2012) quien indica que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Así mismo el mismo autor mencionado anteriormente señala que:

[...] la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas.

Es importante dejar claridad que, a la hora de seleccionar el personal, se debe buscar una persona que cumpla con los requisitos necesarios para el cargo, y a su vez cuente con condiciones que aporten a su adaptación organizacional, así como lo referencia Rodríguez (2016):

La selección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendido por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil, no sólo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales.

Ahora bien, con lo anterior se puede dejar en claridad el concepto de selección de personal, el cual es un proceso que busca la incorporación de un candidato para ocupar un puesto en cuestión, candidato que cumpla con los requisitos y las características necesarias para el desempeño de las actividades delegadas al cargo, es así como desde un adecuado proceso de selección se garantiza una adecuada ubicación laboral, donde el potencial del candidato se ajuste a las necesidades del cargo. Con lo anteriormente referenciado por el autor, también es importante la relación que tiene la vinculación de los candidatos en el clima laboral, pues según la definición anteriormente mencionada vemos como desde la selección se busca un candidato que se pueda adaptar e integrar al ambiente laboral que la organización ofrece.

Teniendo claridad del concepto de selección de personal, se hará énfasis en las etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato en un proceso de selección; para esto se citan a continuación algunos autores que hablan de ellas. Según Naranjo (2012) describe algunos elementos o etapas que conforman un posible proceso de selección:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil

- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informe
- Entrevista final

Validando las fases anteriores, vemos que Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007) referencia las siguientes etapas que corresponden al proceso de selección ⁽¹⁵⁾

- Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos)
- Reclutamiento (interno o externo)
- Selección
- Incorporación a la organización

Para tener mayor entendimiento de las etapas anteriores, se describen a continuación cada una de ellas.

1. Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento: En esta etapa hay dos actores del proceso de selección, el área de talento humano y el área solicitante de la vacante. En esta etapa se hace la solicitud formal del cargo vacante dentro de la organización, dejándolo documentado en una requisición o solicitud de personal, documento donde se especifica las características y los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta para iniciar el reclutamiento del personal, permitiendo de esta forma identificar con exactitud las necesidades del puesto.

2. Análisis ocupacional y Descripción de cargo. Definición del perfil: Agudelo (1993)

indica que el Análisis ocupacional se entiende como el

proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación.

Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permite distinguirla de todas las demás.

Por otro lado, Londoño y Arcila (2014) indican que el análisis ocupacional “Es un proceso metódico y gradual, tendiente a descomponer el trabajo en todos sus elementos constitutivos identificándolos, interrelacionándolos e integrándolos, en función de los objetivos específicos de producción o de servicio. El resultado es un conocimiento real, completo y objetivo del trabajo como unidad de demanda a las funciones superiores del hombre...”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede entender que el análisis ocupacional, es un proceso que aporta a la organización de manera significativa, puesto que brinda insumos y conocimientos para tener claridad e identificar las tareas, operaciones, pasos, habilidades, conocimientos, aptitudes entre otros aspectos que son de vital importancia a la hora de ubicar una persona en un puesto determinado.

Pasos para obtener la información del análisis ocupacional

Paso 1: Identificación de puestos:

Para iniciar el análisis de ocupacional, primero se debe identificar los puestos a los cuales se le realizara dicho análisis, una vez se tiene claridad que puesto se analizara, se procede a elegir la técnica por medio de la cual se recolectara la información.

Paso 2: Escoger el método a utilizar para el análisis:

En el proceso de recolección de información existen múltiples técnicas las cuales son empleadas en el análisis ocupacional. Spector (2002) menciona cuatro de las técnicas más destacadas:

- Realizar el trabajo: Este método consiste en que el investigador o analista realice algunas o todas las tareas o funciones del puesto al cual se está levantando la información, esto se hace con la finalidad de comprender la naturaleza de las tareas del puesto en mención y el contexto en el cual se ejecutan.

- Observación: en esta técnica quien observa puede ser el propio analista o investigador, usualmente se entregan formularios donde se colocan las actividades y el observador indica la frecuencia o periodicidad con la que se realizan las tareas o funciones.

- Entrevista: esta técnica es la más utilizada, su utilidad en el análisis ocupacional y radica en que se pueden generar listas de actividades, funciones y tareas realizadas por el empleado.

- Cuestionarios: Esta técnica es considerada como uno de los medios más eficientes para conseguir información, los cuestionarios pueden estar compuestos por un sin número de preguntas y ser aplicado a varias personas que desarrollan la misma función.

Paso 3: Reunir y organizar la información obtenida:

En este paso, se recopila y se organiza la información obtenida en el análisis realizado: Dessler (2009), lo referencia como “actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo” todo esto se obtiene mediante el método escogido para el análisis del puesto en estudio.

Paso 4: Revisar la información:

En este paso es muy importante contar con la presencia de la persona que ejecuta el cargo, como el supervisor del mismo, puesto que ellos conocen al detalle las actividades y funciones correspondientes del cargo, así como lo argumenta Dessler (2009) quien señala que “Verificar la información obtenida del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato, y así ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa”.

Paso 5: Desarrollar una descripción y especificación de puesto:

Una vez realizado el análisis y la validación con las personas implicadas, se procede a realizar la última fase, la cual consiste en documentar la descripción del puesto.

Chiavenato (1999) define la descripción del cargo como “Un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace)”.

Si bien la descripción y el análisis de cargo son diferentes, ambos se relacionan entre sí, pues estos dos conceptos conforman lo que se conoce un perfil de cargo, donde se agrupa toda la información recolectada con los dos pasos anteriores.

Objetivos del análisis y descripción de puestos

Según Chiavenato (2009) son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humano. Los objetivos principales son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto, que es la base para la selección del personal.
- Obtener el insumo para el contenido de los programas de capacitación.

- Determinar, mediante la evaluación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.

- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

- Servir de guía tanto al jefe como a su subordinado en el desempeño de sus funciones.

- Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar el peligro en determinados puestos.

Una vez se tenga claro el análisis ocupacional, se da continuidad al proceso de selección, por lo cual se continuará con la explicación de las fases que se compone el mismo.

1. Definición del método de reclutamiento: Aquí es donde se vincula el tercer actor del proceso de selección, los candidatos, ya que en este punto es donde se plantean las estrategias para hacer la atracción de los mismos.

El reclutamiento según Alles (2009) “Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo”.

Con las anteriores definiciones de las etapas que comprenden el inicio del proceso de selección, se procede a definir los tipos de reclutamiento que pueden existir dentro de una organización; el tipo de reclutamiento a definir para una vacante específica se puede determinar desde el momento que se realiza la requisición de personal.

Tomando de base lo expuesto por Chiavenato (1999) se pueden definir los 3 tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno: Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

La segunda forma de reclutar el personal es por medio del Reclutamiento externo, el cual es denominado por Chiavenato (1999) “Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.” (p.).

Para obtener los candidatos por este tipo de reclutamiento se debe proceder a hacer visible la vacante en diferentes medios de difusión, por lo cual se determinan unas fuentes de reclutamiento, que, según Pisco (2001) son “• Base de Datos de procesos anteriores • Espontáneos, son gratas sorpresas • Publicación de Avisos • Referidos • Instituciones de toda índole • Específicos (actuar como Head Hunter) • Internet”.

Finalmente, la tercera opción que se tiene para la consecución de candidatos es el reclutamiento mixto, el cual integra las dos opciones anteriores, en este reclutamiento se puede tener en cuenta tanto personal que ya trabaja en la organización, como personal externo a ella.

2. Entrevistas - técnicas de selección: Para darle continuidad al proceso de selección, y teniendo claro los candidatos preseleccionados según el filtro realizado con base al análisis ocupacional, se procede a concertar las entrevistas con los candidatos. Aquí ya se cuenta con la participación de los tres actores del proceso de selección Gestión humana, área que solicita el cargo y candidato.

Londoño y Arcila (2014) definen la entrevista científica de selección como

La interlocución personal, directa, dinámica, dialogada y de comunicación auténtica entre una persona en proceso de evaluación y un psicólogo evaluador idóneo, con parámetros de retroalimentación para la verificación del proceso de selección y de proyección para el diagnóstico adecuado de ubicación laboral, con miras a lograr el equilibrio dinámico entre demanda del trabajo y el potencial de la persona, en términos del desempeño eficiente y productivo con un alto grado de satisfacción personal.

Para complementar la definición anterior, en el proceso de selección se suele realizar entrevistas por competencias, la cual consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de una persona mediante preguntas estructuradas, basadas en el comportamiento pasado del sujeto. Para el diseño de las preguntas se debe tener en cuenta la claridad de las competencias a evaluar, y los comportamientos esperados por la empresa a contratar, determinando de esta forma el nivel de desarrollo de la misma.

Gumucio (2010) indica que: “La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos.”

De igual manera, expresa que “Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral. Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo

se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.”

Las entrevistas se pueden realizar de diferentes tipos, esto de acuerdo a lo que busca el entrevistador, tal y como lo referencia Idalberto (2011) hay tres tipos de entrevistas.

Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas.

Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas: Las preguntas ya están elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato.

Entrevista dirigida: No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato”⁽²⁶⁾

Para comprender un poco más lo expuesto anteriormente se hace necesario conocer el significado de competencia, que, según Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011) citando a Levy Leboyer, (1997) indica que "las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

De acuerdo a las definiciones citadas, las competencias las podemos concebir entonces como las características, habilidades y conocimientos que se traducen en el saber (conocimientos técnicos), saber hacer (Habilidades adquiridas por la experiencia y el aprendizaje) y saber ser (Actitudes), todo lo anterior permite inferir las formas en que puede comportarse una persona en un medio o en una situación en particular

Según Alles (2016). Las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como core competences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.
2. Competencias específicas gerenciales. Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica–, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
3. Competencias específicas por área. Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

Ahora bien, una vez se realiza la entrevista en el proceso de selección, se procede a realizar las técnicas o pruebas de evaluación para continuar con los filtros requeridos, esto con el fin de determinar las habilidades y/o conocimientos que posee la persona.

Según Chiavenato (2011) “Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera)

Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Algunas de las técnicas conocidas para evaluar estos conocimientos y/o habilidades según Gumucio (2010) son:

Pruebas psicológicas: Son herramientas científicas debidamente validadas para medir rasgos de personalidad, actitudes y aptitudes en las personas.

Pruebas de conocimiento: Son pruebas tipo examen que son diseñadas para evaluar el nivel de conocimiento que tiene una persona sobre un tema o área particular, lo que permite comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee.

Depende de cada empresa y el nivel de candidato buscado, para la aplicación, pueden ser al inicio del proceso, o a la mitad del mismo, así como la profundidad de ellas.

Entrevista Técnica: Esta entrevista suele realizarla el jefe inmediato del área que solicita la vacante, donde indaga aspectos técnicos, específicos y profesionales con respecto al cargo.

Assesment center: Son técnicas situacionales utilizadas para medir el desempeño o las reacciones en las tareas del cargo. Esta técnica permite observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas requeridas para el cargo.

3. Informe final y Selección: Una vez realizado todos los filtros anteriores, se procede a recopilar los datos obtenidos, verificando la información, documentos y referencias del postulante o postulantes a todo nivel, con el objetivo de tener el mayor número de insumos para la toma de decisión, de esta forma se procede a realizar el informe final, donde se deja plasmada y documentada toda la información recolectada por los filtros anteriores; es importante tener en cuenta que este informe debe ser confidencial, puesto que posee información personal del candidato (Ley 1090 de 2006).

Únicamente se socializa los resultados finales con el área encargada para hacer la toma de decisión, ya que la elección finalmente del candidato, la toma el jefe inmediato del cargo en selección; así como lo afirma Gumucio (2010). “Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección no es responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien Recursos Humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, quién en definitiva es el inmediato superior con el que trabajará el que toma la decisión final.”

4. Proceso de vinculación e inducción: Este es el último paso de la cadena, donde se procede a vincular formalmente al trabajador al mundo organizacional, dándole pautas y herramientas que le faciliten el proceso de adaptación a la misma; Pisco (2001). Lo define como el proceso que “Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto,

ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, esta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.”

Este proceso es uno de los más importantes, puesto que de la inducción dependerá el resultado y la adaptación de la persona a la organización, ya que se le brindan las pautas, lineamientos y políticas que permitirán sus adaptaciones en el nuevo entorno; adicional tendrá el primer acercamiento al área y a las funciones que desarrollara en el transcurso del cargo para el cual fue contratado.

Con todo lo anteriormente expuesto, se logra hacer un recorrido por todas las fases que comprenden un proceso de selección, llegando a la conclusión que este siempre estará mediado por diferentes factores que hacen posible una adecuada contratación.

Ahora bien, teniendo claridad de todo lo expuesto anteriormente, se observa que hay una categoría que se hace visible y emerge en las variables de atracción y clima laboral, dicha categoría es la relación existente entre ambas y es la motivación.

Peña (2015), citando a Robbins (2004) indica que “La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

En cuanto a la categoría de atracción, en lo que respecta al análisis ocupacional, se evidencia que este análisis permite al área de talento humano, descomponer el trabajo en todos los elementos constitutivos, identificándolos e integrándolos en función de los objetivos específicos de producción, dejando en evidencia las necesidades y demandas reales del cargo; por otro lado con relación a la selección de personal que es otro componente de la categoría de

atracción, se concluye que “La selección corresponde a un proceso de ubicación del hombre al puesto, teniendo en cuenta el equilibrio dinámico entre la demanda del trabajo y el potencial del sujeto; para lo cual se requiere un conocimiento analítico del trabajo para la inferencia de los requerimientos o demanda y una evaluación psicológica del sujeto frente al puesto para conocer su potencial, con miras a la optimización de la eficiencia y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo”; así se observa que, con el análisis ocupacional, se obtiene los conocimientos para detectar las necesidades del cargo, y con el proceso de selección se desarrollan técnicas que permitan vincular a un personal que cumpla con dichos requisitos o necesidades, teniendo claro que cuando el Potencial del sujeto es mayor que demanda y por otro lado cuando el Potencial del sujeto es menor que la demanda, se evidencia deterioro de la productividad global de la organización, ya que en ambos casos hay subutilización de los recursos ya sea por parte del sujeto o por la organización, lo que produce baja autoestima, inseguridad laboral e insatisfacción laboral, produciendo frustración al sujeto por la desubicación laboral; pero por el contrario, cuando se hace un adecuado análisis ocupacional y un proceso de selección que aproxime las necesidades del cargo con las potencialidades del sujeto evidenciando que el potencial corresponde a la demanda del puesto, hay un evidente equilibrio psíquico y satisfacción laboral por parte del sujeto, produciendo así una motivación laboral.

En cuanto a la categoría de Clima laboral, de acuerdo a lo expresado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) citan a Ahmed, Khan y Butt (2012) indican que “Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima laboral, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento”. Con lo anterior se refleja que, contar con un clima laboral positivo podría repercutir positivamente en los procesos internos que se desarrollan en la

organización y que aportan el éxito de la misma y a sus miembros, generando satisfacción laboral lo que conlleva a la motivación en sus integrantes.

7. Metodología

En el presente trabajo se diseñará una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación, según la relación existente entre la atracción y clima laboral de Casaluker.

A continuación, se describe la metodología a desarrollar en el proceso de investigación en la especialización de talento humano durante las diferentes fases:

Fase 1: Se procedió a crear un soporte teórico que sustente las categorías abordadas durante todo el trabajo, por medio del análisis e investigación de diferentes autores y referentes del tema abordado.

Fase 2: Se procedió a recopilar los documentos referentes a la medición de clima laboral año 2017, así como la documentación del proceso atracción, comprendido en análisis ocupacional y selección de personal. Adicional en esta fase se realizó una entrevista estructurada con la persona encargada del proceso de atracción y medición de clima laboral, lo que permitió obtener insumos adicionales para el desarrollo del proceso. Con esta información se dio paso a la tercera fase.

Fase 3: En esta fase se realizó el análisis de los resultados obtenidos de clima laboral año 2017, así como la identificación del proceso de atracción, por medio de la revisión documental y de la entrevista realizada a la encargada del proceso en la empresa CasaLuker, con el fin de identificar hallazgos relevantes que permitan conocer la relación entre el proceso de atracción y clima laboral.

Fase 4: En esta última fase, luego de haber analizado los resultados obtenidos, se procedió a proponer posibles estrategias de intervención que permitan potencializar y/o mantener resultados satisfactorios, dichas propuestas pueden ser adoptadas por la empresa y/o empresas del sector.

7.1 Tipo De Estudio

Se tuvo como base el estudio de corte descriptivo, ya que se analizó detalladamente todo el proceso de atracción y clima laboral que adelanta la empresa, evidenciando las características actuales de los procesos; adicional se desarrolló bajo un estudio no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, solo se basó en la observación de los fenómenos que son de interés para el presente trabajo, es de tipo transversal debido a que se analizó información de un periodo de tiempo determinado a una muestra específica; finalmente, se abordó desde una metodología de investigación mixta, ya que se obtuvieron datos cualitativos que describieron los fenómenos evidenciados durante todo el proceso.

7.2 Población y muestra

La población tomada en cuenta son los 1553 colaboradores de CASALUKER, quienes dieron respuesta a la medición del clima laboral del año 2017, así como la responsable del proceso de talento humano en la ciudad de Manizales; la muestra está constituida por personas de ambos géneros y que ocupan diversos cargos dentro de la organización.

8. Análisis de las variables

De acuerdo a lo referenciado por la empresa Casaluker, representada por la Profesional de Talento humano de Manizales, se evidencia lo siguiente de acuerdo al análisis y revisión documental:

- Del instrumento Check List (Anexo 1) se puede inferir de la categoría atracción, con relación al análisis ocupacional, no hay evidencia de un proceso objetivo ni científico de análisis ocupacional, si bien la empresa tiene un perfil de cargo denominado Cios (Anexo 2), producto de la conversación sostenida de los representantes de gestión humana con los jefes y líderes de cada proceso y/o dependencia, es un formato diligenciado que no parte de un estudio de análisis científico ocupacional, lo cual hace que el proceso sea muy subjetivo, lo que interfiere a la hora de seleccionar el personal, de realizar la inducción o en la evaluación de desempeño, ya que se tienen pocos criterios o insumos objetivos para realizarlos de manera adecuada.

- Por otro lado, de la categoría Selección de personal, se evidencia que no hay descripciones comportamentales de las competencias asociadas a los cargos, lo cual impide determinar a la hora de seleccionar el personal, el nivel y los criterios tanto técnicos como humanos requeridos de la competencia para el cargo en cuestión.

- Si bien se hace un proceso de selección (Anexo 3), se evidencia que no hay una correspondencia en las prácticas que realiza la empresa, con el modelo de gestión humana por competencias que dice tener, ya que en el momento de dar respuesta a la forma en cómo se realizan los procesos de selección actualmente en la organización, se evidencia según las respuestas y los hallazgos, que este proceso se limita al desarrollo de una entrevista de

conocimiento general del candidato, así como el desarrollo de pruebas que infieren únicamente rasgos de personalidad y no realizan pruebas comportamentales ni entrevistas por competencias que permitan gestionar el modelo que dicen desarrollar la organización, lo que refleja una disonancia entre lo que se dice y lo que se hace por parte de ella.

- Así como se mencionó anteriormente, las pruebas utilizadas en los procesos de selección son orientadas a la condición de personalidad, más no cumplen con la condición de evaluar competencias de tipo técnico y psicosocial, por lo tanto, es imposible que los instrumentos en los procesos de medición, permitan determinar el equilibrio entre el potencial del sujeto y las necesidades del cargo, así como garantizar una adecuada ubicación laboral.

- De acuerdo a lo expresado en los puntos anteriores, se evidencia grandes oportunidades de mejora en la categoría atracción, ya que de acuerdo a la revisión documental y a las respuestas obtenidas por el check list, se percibe un proceso básico, desarrollado con prácticas limitadas que impiden generar un adecuado proceso de análisis ocupacional, así como de selección de personal.

Ahora bien, dando continuidad al análisis correspondiente de la revisión documental, a continuación, se expone los resultados analizados de la encuesta de clima laboral, la cual tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores de Casaluker con relación al clima laboral existente en la organización.

Dicha encuesta es realizada cada dos años en la organización, por tal motivo analizaremos la encuesta más reciente, la cual fue aplicada en el año 2017, la cual se desarrolló durante 4 semanas entre los meses de Abril y Mayo, donde se obtuvo la participaron 1427 empleados es decir el 91,89% del 100% de los empleados (1553) de la parte administrativa y operativa, la encuesta fue de carácter voluntario para motivar su participación, por temas de

confidencialidad no se solicitó la identificación de los empleados, dicha encuesta constaba de 52 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

Los resultados obtenidos fueron analizados por la empresa Mercer Colombia Ltda. Empresa canadiense con más de 70 años de experiencia con presencia en más 40 países, en Colombia está ubicada en la ciudad de Bogotá. Mercer trabaja con clientes en 130 mercados de todo el mundo y los ayuda a continuar mejorando el futuro de sus empleados, Mercer es líder global en asesoría a clientes en los aspectos financieros, culturales y en gestión del talento Humano.

La encuesta fue administrada en formato online, donde se solicitaron algunas características de los participantes como: Nivel jerárquico, Antigüedad, Edad, Género, Ciudad y contratación.

Se evaluaron 4 índices: satisfacción, clima, compromiso y contexto, así como 6 categorías correspondientes al índice clima: gente, procesos, liderazgo, poder de decisión, recompensas y aspectos institucionales y comunicación.

En la encuesta de clima 2017 participaron las siguientes áreas: marcas, ingredientes, innovación y desarrollo, investigación primaria, food service, cadena de abastecimiento, desarrollo agrícola, comercial, administrativa y financiera y gerencia general.

Interpretación de resultados

Menor que el 50% Oportunidad de mejora.

Entre 50% y 75% Zona Intermedia, llamada de atención.

Mayor al 75% Fortaleza.

| Áreas / unidades | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-----------|------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------|--------|---------------------|------------|--------------|
| | Benchmark Colombia | CasaLuker | GERENCIA GENERAL | ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | CADENA DE ABASTECIMIENTO | COMERCIAL | MARCAS | DESARROLLO AGRICOLA | INNOVACION | INGREDIENTES |
| Total encuestados | - | 1427 | 5 | 162 | 477 | 668 | 19 | 20 | 43 | 12 |
| Índice Satisfacción | 86 | 92 | 100 | 92 | 92 | 92 | 79 | 95 | 84 | 92 |
| Índice Clima | 73 | 83 | 81 | 85 | 78 | 86 | 79 | 88 | 72 | 73 |
| La Gente | 78 | 87 | 93 | 86 | 84 | 91 | 78 | 87 | 82 | 79 |
| Procesos del Trabajo | 75 | 85 | 86 | 89 | 82 | 87 | 82 | 86 | 73 | 74 |
| Liderazgo | 78 | 82 | 75 | 88 | 73 | 87 | 88 | 87 | 75 | 92 |
| Aspectos Institucionales y Comunicación | 82 | 91 | 89 | 90 | 90 | 92 | 89 | 91 | 90 | 88 |
| Poder de Decisión | 67 | 76 | 63 | 79 | 72 | 78 | 76 | 86 | 61 | 70 |
| Recompensas | 60 | 74 | 83 | 80 | 69 | 78 | 58 | 93 | 53 | 38 |
| Índice Compromiso | 89 | 91 | 95 | 93 | 86 | 93 | 87 | 94 | 87 | 94 |
| Compromiso | 89 | 91 | 95 | 93 | 86 | 93 | 87 | 94 | 87 | 94 |
| Índice Contexto | 60 | 58 | 60 | 61 | 61 | 54 | 55 | 72 | 59 | 58 |
| Contexto | 60 | 58 | 60 | 61 | 61 | 54 | 55 | 72 | 59 | 58 |

© MERCER 2017

Gráfica 1. Clima 2017 Áreas/ Unidades

Fuente: Mercer, 2017

Menor que el 50% Oportunidad de mejora.

■ En la gráfica anterior, se puede evidenciar una oportunidad de mejora en cuanto a la percepción evidenciada en el área de Ingredientes, ya que existe una calificación negativa en la categoría de recompensas, la cual está comprendida por las percepciones relacionadas a la compensación, beneficios y reconocimientos por desempeño establecidos dentro de la organización.

Entre 50% y 75% Zona Intermedia, llamada de atención.

■ En las áreas de Ingredientes e innovación se evidencia según el resultado una percepción intermedia con relación al índice clima existente en la organización.

■ Con relación a la categoría procesos de trabajo, el cual hace referencia al trabajo en equipo, cooperación, condiciones de trabajo, calidad, enfoque al cliente e innovación, se evidencia que las áreas de Ingredientes e innovación tienen una percepción intermedia con relación a esta categoría.

■ En el área de Innovación y cadena de abastecimiento, se evidencia una percepción intermedia con relación a la categoría liderazgo, evidenciando oportunidades de mejoras con relación a las competencias del superior inmediato y al liderazgo de la dirección general.

■ En cuanto a la categoría poder de decisión, se evidencia que hay una percepción intermedia en las áreas de gerencia general, cadena de abastecimiento, ingredientes, innovación, esta categoría hace referencia al nivel de participación, plazo de las decisiones y adaptabilidad al cambio.

■ Con relación a la categoría recompensas, se evidencia según los resultados que en general la organización presenta una percepción intermedia con relación a esta categoría, se hace evidente en mayor nivel en las áreas de cadenas de abastecimiento, marcas e innovación, la cual

está comprendida por las percepciones relacionadas a la compensación, beneficios y reconocimientos por desempeño establecidos dentro de la organización.

📍 En relación al índice de contexto se puede observar que en términos generales todas las áreas tienen una percepción intermedia en temas como expectativas de lo que sucede fuera de la organización como futuro del país y del mercado laboral.

Mayor al 75% Fortaleza.

📍 En los índices satisfacción y compromiso, se refleja que todas las áreas/unidades, presentan una percepción positiva ante estos índices, siendo esto una fortaleza para la organización, ya que refleja el deseo voluntario que realiza los colaboradores por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo y así encontrarse satisfecho de permanecer a la organización.

📍 En lo que respecta a capacitación y desarrollo, calidad de vida, empleabilidad y trato respetuoso que son componentes de la categoría gente, así como la comunicación e información suministrada por los medios de comunicación, responsabilidad social y principios éticos que corresponden a la categoría aspectos institucionales y comunicación, se evidencian fortalezas percibidas por todas las áreas de la organización, considerándose esto como un aspecto a mantener fortalecido dentro de la organización.

| | Benchmark Colombia | Áreas / unidades | | | | | Nivel | | |
|---|--------------------|------------------|--------------|----------------------------|------------------------|------------|---------------------|--|------------|
| | | INNOVACION | FOOD SERVICE | INVESTIGACION & DESARROLLO | INVESTIGACION PRIMARIA | DESARROLLO | Jefes/Coordinadores | Administrativo/Auxiliar/Analista/Profesionales | Operativos |
| Total encuestados | - | 43 | 24 | 15 | 6 | 6 | 6 | 24 | 8 |
| Índice Satisfacción | 86 | 84 | 79 | 87 | 100 | 83 | 33 | 88 | 100 |
| Índice Clima | 73 | 72 | 68 | 79 | 85 | 76 | 49 | 74 | 77 |
| La Gente | 78 | 82 | 80 | 86 | 92 | 81 | 67 | 85 | 83 |
| Procesos del Trabajo | 75 | 73 | 70 | 78 | 88 | 63 | 58 | 68 | 83 |
| Liderazgo | 78 | 75 | 72 | 78 | 78 | 85 | 36 | 80 | 82 |
| Aspectos Institucionales y Comunicación | 82 | 90 | 87 | 96 | 95 | 95 | 79 | 92 | 93 |
| Poder de Decisión | 67 | 61 | 53 | 68 | 78 | 67 | 33 | 63 | 66 |
| Recompensas | 60 | 53 | 49 | 68 | 79 | 65 | 21 | 55 | 55 |
| Índice Compromiso | 89 | 87 | 86 | 90 | 96 | 92 | 58 | 92 | 94 |
| Índice Contexto | 60 | 59 | 56 | 57 | 58 | 50 | 83 | 54 | 38 |

Gráfica 2. Clima 2017 Áreas/Unidades - Niveles

Menor que el 50% Oportunidad de mejora.

En la gráfica anterior, se puede evidenciar una oportunidad de mejora en cuanto a la percepción evidenciada en el área food service, ya que existe una calificación negativa en la categoría de recompensas, la cual está comprendida por las percepciones relacionadas a la compensación, beneficios y reconocimientos por desempeño establecidos dentro de la organización.

Entre 50% y 75% Zona Intermedia, llamada de atención.

El área de food service e innovación tienen una percepción intermedia con relación al índice clima existente en la organización.

📍 El área de food service, innovación y desarrollo agrícola tienen una percepción intermedia con relación a la categoría de procesos del trabajo, el cual hace referencia al trabajo en equipo, cooperación, condiciones de trabajo, calidad, enfoque al cliente e innovación.

📍 En el área de Innovación y food service hay una percepción intermedia con relación a la categoría liderazgo evidenciando oportunidades de mejoras con relación a las competencias del superior inmediato y al liderazgo de la dirección general.

📍 En cuanto a la categoría poder de decisión, se evidencia que hay una percepción intermedia en las áreas de innovación & desarrollo, food service, innovación y desarrollo agrícola, esta categoría hace referencia al nivel de participación, plazo de las decisiones y adaptabilidad al cambio.

📍 Con relación a la categoría recompensas, se evidencia según los resultados que en general la organización presenta una percepción intermedia con relación a esta categoría, se hace evidente en mayor nivel en las áreas de innovación, investigación & desarrollo y desarrollo agrícola, categoría que está comprendida por las percepciones relacionadas a la compensación, beneficios y reconocimientos por desempeño establecidos dentro de la organización.

📍 Con respecto al índice de contexto se puede observar que, en el área de innovación, food service, investigación & desarrollo, Investigación primaria y desarrollo agrícola tienen una percepción intermedia en temas como expectativas de lo que sucede fuera de la organización como futuro del país y del mercado laboral.

Mayor al 75% Fortaleza.

Las áreas/unidades innovación, food service, investigación & desarrollo, investigación primaria y desarrollo agrícola en los índices de satisfacción y compromiso y en las categorías gente y aspectos institucionales y comunicación se refleja que presentan una percepción positiva, siendo esto una fortaleza para la organización, con relación al deseo voluntario que realiza los colaboradores por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo y así encontrarse satisfecho de permanecer a la organización, así como en lo relacionado a capacitación y desarrollo, trato respetuoso, calidad de vida y empleabilidad, y finalmente con los medios en que se difunde la información de la organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta las calificaciones abordadas, se complementa el análisis por niveles jerárquicos, teniendo en cuenta que:

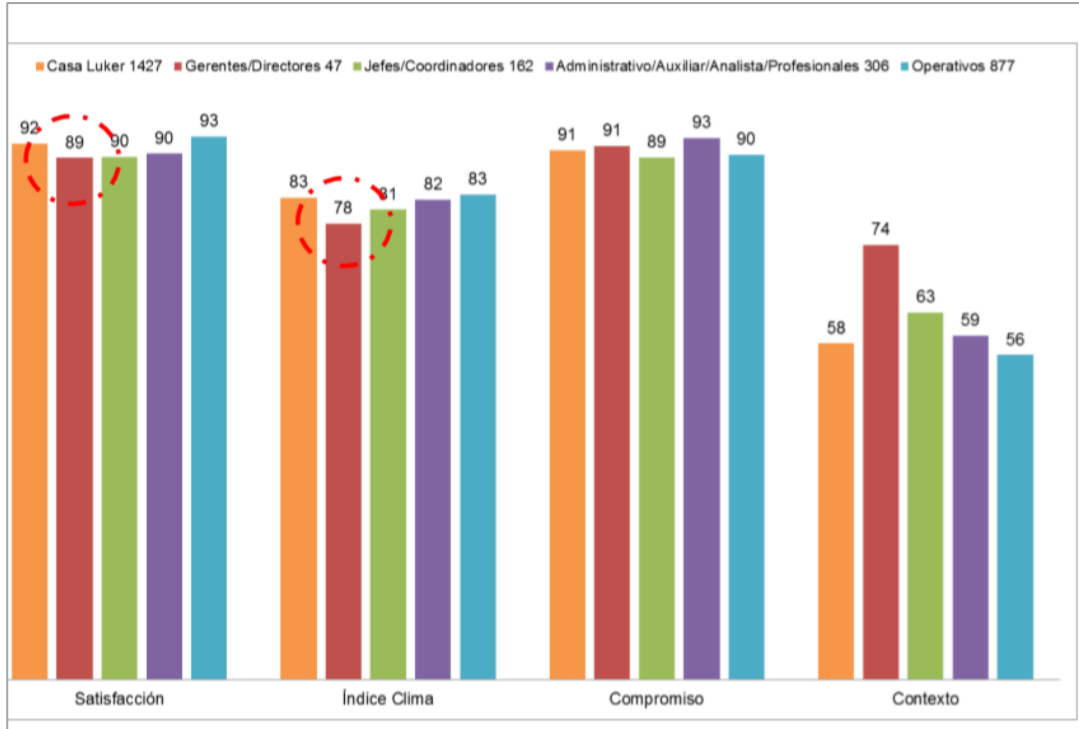
En el nivel de jefes y coordinadores, presentan los resultados más desfavorables con relación a los otros niveles, evidenciándose esto en las percepciones negativas que tienen en cuanto a satisfacción, clima, liderazgo, poder de decisión y recompensas.

En el nivel administrativo, auxiliar, analistas y profesionales se evidencian percepciones intermedias, aunque no son percepciones negativas, son índices y categorías que se pueden intervenir para mejorar la percepción de manera positiva, dichas categorías e índices son: clima, procesos de trabajo, poder de decisión, recompensa y contexto.

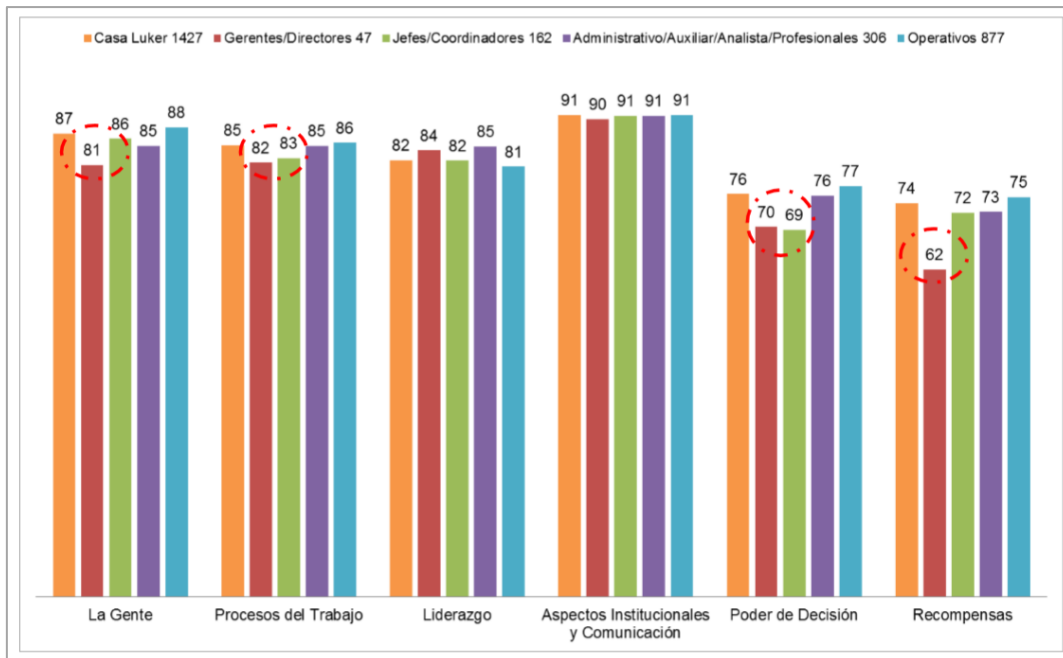
Finalmente, en el nivel operativo se evidencia más favorabilidad en las percepciones de las categorías evaluadas, sin embargo, se puede intervenir a mediano plazo la categoría de

poder de decisión y recompensa; el índice contexto si se considera como un aspecto a fortalecer a corto plazo.

Ahora bien, con todo lo expuesto y analizado anteriormente, llama la atención los resultados obtenidos en los niveles jerárquicos de jefes y coordinadores, ya que reflejan en la mayoría de las categorías evaluadas percepciones negativas, generando esto una posible hipótesis; pues los jefes representan un papel importante dentro del clima laboral, pues son los gestores de desarrollar, promover y fortalecer un clima óptimo dentro de una organización, pero al evidenciar estas percepciones negativas, posiblemente hay presencia de un nivel de frustración en ellos, el cual se visualiza en las percepciones que tienen sobre la organización y a su vez en el desarrollo de sus actividades, se infiere entonces que este malestar puede desencadenarse desde el proceso de atracción y ubicación laboral, ya que al contratar personas que no cuentan con las facultades para desempeñar las actividades requeridas por el cargo, o por lo contrario, tiene más potencial del requerido por el cargo, generara un desbalance y un malestar en la organización que les impide generar una satisfacción en el desempeño de su labor y este será reflejado en las diferentes actividades, lo que impacta en la percepción de satisfacción, clima, liderazgo, poder de decisión y recompensas, las cuales son las categorías que se evidencian en mayor necesidad de potencializar.



Gráfica 3. Índices evaluados por Jerarquías



Gráfica 4. Categorías evaluadas por Jerarquías

Tomado de Resultado evaluación de Clima Casaluker 2017

Lo anterior, se soporta con lo referenciado por el autor Orellana y Portalanza (2014) quien indica que

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real, 2014). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable... (Peraza & Remus, 2004).

9. Conclusiones

Se puede concluir con los análisis realizados anteriormente, que hay una evidente relación entre la categoría de atracción y clima laboral, dicha relación esta mediada por la categoría motivación, siendo un elemento que se hace presente desde el momento en que se selecciona al personal y se le proporciona una adecuada ubicación laboral, que a su vez genera condiciones motivacionales de desarrollo en el ser humano, reflejándose este impacto positivo en el clima laboral, ya que la persona puede ser productiva en su cargo, producto de sus potencialidades, según lo expresado por los autores Sáenz, y Arcila (2014) refieren que una persona ubicada adecuadamente genera seguridad y satisfacción laboral por el ambiente en el que se desempeña; por lo contrario cuando no hay presencia de equilibrio entre las potencialidades de la persona con relación al cargo, se da paso a la frustración y a las percepciones negativas en el clima laboral, complementando lo anterior, tomamos de referencia a los autores Manosalvas Manosalvas y Nieves (2015) citan a Ahmed, Khan y Butt (2012) quienes refieren que “Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima laboral, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento”.

De acuerdo a la revisión documental y a los resultados obtenidos con los instrumentos utilizados, se puede evidenciar una disonancia en Casaluker con relación al modelo de gestión humana por competencias que la empresa manifiesta desarrollar, sin embargo en la praxis de la organización se evidencia que es de tipo clásica o funcionalista, siendo esto evidente en el tipo de análisis ocupacional que realiza, ya que en este no se evidencia todas las necesidades técnicas

y humanas requeridas para los cargos, así mismo en la selección de personal se desarrollan pruebas que solo miden personalidad y no las competencias técnicas y humanas requeridas realmente por el cargo a ocupar.

De acuerdo al análisis realizado a la categoría atracción, se evidencia que en la empresa Casaluker hay falencias visibles en el análisis ocupacional, pues no se realiza un proceso objetivo que suministre información para determinar las necesidades reales del cargo y las potencialidades que debe contar una persona para la ocupación del mismo; a su vez se evidencia falencias en la selección de personal, pues si bien hay existencia de pruebas de personalidad y entrevistas para conocer las generalidades del candidato, no hay pruebas ni entrevistas que permitan conocer el potencial del candidato con relación a lo requerido por el cargo; lo anterior se soporta con lo referenciado por los autores Sáenz y Arcila (2014) quienes señalan que en un proceso de atracción y selección se “comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral, teniendo en cuenta la demanda real del puesto y del potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la eficiencia y el incremento de la satisfacción personal en el trabajo.” por lo anterior, se evidencia que estos procesos se desarrollan de manera superficial, lo que impide detectar insumos relevantes e indispensables para garantizar una adecuada vinculación del personal y a su vez aportar a la satisfacción y motivación del mismo.

Con relación a los resultados obtenidos en la medición de clima laboral, se evidencia una afectación mayor en la categoría liderazgo en los niveles de jefes y coordinadores, teniendo en cuenta que en esta categoría los aspectos evaluados con menor favorabilidad fueron: Claridad de las metas establecidas por parte del líder, coherencia del líder entre lo que dice y hace, reconocimiento del desempeño por parte del líder, desarrollo de los colaboradores por parte del líder y retroalimentación del líder a sus colaboradores

De acuerdo a los resultados de recompensas, que también es una de las variables que presenta menor favorabilidad con relación a: Los criterios utilizados para dar remuneración a los colaboradores, el salario obtenido con relación a las responsabilidades del cargo, competitividad del salario del cargo con relación a las otras organizaciones

Por último, la categoría poder de decisión también presenta oportunidades de mejora con relación a las percepciones que tienen los jefes y coordinadores con respecto a: Casaluker responde con rapidez los cambios del mercado y se escucha a las personas y se les tiene en cuenta.

Con todo lo anterior, se infiere que al no contar con condiciones favorables y óptimas dentro de la organización, las personas tienden a disminuir su motivación y satisfacción lo que puede repercutir en la productividad y rotación del personal que impide estabilizar procesos dentro de la organización, como lo vemos en la siguiente cita de Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) quienes indican que el clima “[...] afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores”.

Se evidencia que la categoría de Aspectos institucionales y comunicación presentan mayor favorabilidad en general en todas las áreas evaluadas, reflejándose esto en: Orgullo del prestigio de Casaluker en el mercado, Casaluker es responsable con la comunidad donde se encuentra ubicada y el medio ambiente y situación favorable de Casaluker a futuro, siendo entonces la categoría de Aspectos institucionales y comunicación gran fortaleza con relación al clima dentro de la organización.

Así mismo, la categoría gente presenta gran favorabilidad con relación a las percepciones que tienen las áreas, reflejándose esto en: Las actividades realizadas y el aprendizaje que se tiene

en Casaluker permite estar posicionado en el mercado laboral, el respeto es característico en todas las relaciones de Casaluker sin importar el nivel jerárquico, el trabajo en Casaluker permite tener un equilibrio entre la vida personal y profesional

Todo lo anterior, aporta significativamente a un óptimo clima laboral que facilita los procesos organizacionales y aporta a la satisfacción y motivación de los colaboradores, de acuerdo a lo expresado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) citando a Ahmed, Khan y Butt (2012) quienes indican que «Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima laboral, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento».

10. Recomendaciones

Se recomienda realizar una actualización de los perfiles ocupacionales, basados en un análisis científico ocupacional, lo cual permita tener claridad de las tareas, operaciones, pasos, competencias y sus descriptores comportamentales, tal y como lo plantean Londoño y Arcila (2014) quienes indican que el análisis ocupacional “Es un proceso metódico y gradual, tendiente a descomponer el trabajo en todos sus elementos constitutivos identificándolos, interrelacionándolos e integrándolos, en función de los objetivos específicos de producción o de servicio. El resultado es un conocimiento real, completo y objetivo del trabajo como unidad de demanda a las funciones superiores del hombre...”; así mismo el autor Gumucio (2010) indica que “Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto)”. Con lo anterior se podrá asegurar un adecuado proceso de selección de personal que permita identificar con claridad las necesidades y potenciales requeridos para los cargos de la organización.

Se recomienda realizar una revisión y alineación general de los procesos y prácticas de gestión humana con relación al direccionamiento estratégico establecido en la organización, lo anterior sustentado en la categoría emergente Motivación entre atracción y clima laboral que se relaciona la presente investigación, lo cual permita generar un impacto y desarrollo en el binomio Ser humano – Organización, aportando así en el desarrollo del potencial del ser humano

y a la calidad de vida; y por otro lado a la organización en cuanto al clima, retención del personal, producción e impacto social en el medio; lo anterior sustentado desde la teoría de Motivación – Higiene de Frederick Irving Herzberg. Dicha revisión y alineación se recomienda con el fin de fortalecer y desarrollar en mayor medida los factores motivadores, los cuales se asocian a las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y atribuyen a sus puestos de trabajo; en los que se incluyen la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal, entre otros factores, ya que si estos están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a un elevado nivel de motivación estimulándolo así a un desempeño superior; no obstante es importante no descuidar los factores higiénicos inherentes a la labor como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros; los cuales deben estar presente en la organización con el fin de contribuir a disminuir o eliminar las insatisfacción presente en los trabajadores.

Se recomienda incorporar nuevas técnicas de evaluación al proceso de selección, para que este pueda ser gestionado por competencias, así que además de realizar pruebas técnicas intelectuales y de personalidad, se agreguen las pruebas situacionales de acuerdo al cargo a seleccionar, las cuales permitan a través del comportamiento del candidato, visualizar la capacidad de respuesta esperada por la organización según el nivel requerido para el cargo, dichas pruebas situacionales pueden ser: assesment Center, juego de roles y demás pruebas que permitan realmente poner en evidencia a las personas que van a ser vinculadas a Casaluker, el autor autor Gumucio (2010) refiere que “... para el éxito en la contratación de una persona, no

era suficiente el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona—sus competencias—que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades”, así mismo indica que las pruebas situacionales son consideradas como “una técnica para predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar” refiere que estas técnicas y/o herramientas se puede aplicar para seleccionar todo tipo de personal, con el fin de garantizar una óptima ubicación laboral.

Se recomienda crear un manual de competencias con los descriptores comportamentales y los niveles requeridos para cada cargo, con el fin de conocer el comportamiento esperado por cada candidato y así poder asegurar y/o aproximar el potencial del mismo con las necesidades del cargo, evitando de esta forma una desubicación laboral e identificar brechas existentes en los candidatos con relación al nivel de la competencia esperada; con lo anterior evidenciamos como desde un adecuado proceso de atracción, permite desde la gestión humana desarrollar adecuados procesos de desarrollo que sean pertinentes a las necesidades reales de los colaboradores, aportando así a que la satisfacción del personal y a su vez impacta positivamente en la generación de retención del talento humano dentro de la organización.

Se recomienda medir nuevamente el clima laboral dentro de la organización, ya que este se convierte en una categoría variable al involucrar la percepción subjetiva de los colaboradores, esta medición se realiza con el fin de tener insumos recientes de las percepciones que cuentan los integrantes de la organización, y de esta forma intervenir las necesidades reales presentes dentro de la organización y aportar a la consecución de un clima laboral positivo. Tal y como lo expresa

el autor Herrera (2014) “Conocer el clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional”.

Se recomienda intervenir de manera prioritaria la categoría de recompensas a nivel general en la organización, así como las categorías de satisfacción, clima, liderazgo y poder de decisión en los cargos de mandos altos, lo anterior es debido a la oportunidad de mejora evidenciada en el resultado de medición de clima en la organización, lo cual permita contribuir positivamente a la percepción de sus integrantes con relación al clima laboral y permita generar motivación, productividad y satisfacción en los colaboradores, tal como lo expresan Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) citan a Ahmed, Khan y Butt, (2012) quienes indican que “Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima laboral, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento”.

Se recomienda realizar un grupo focal con los jefes y coordinadores con el fin de determinar los aspectos que generan una percepción negativa en el clima laboral, a su vez se recomienda hacer un grupo focal con las áreas que presentan mayor favorabilidad en cuanto a las percepciones positivas, con el fin de identificar buenas prácticas que se puedan replicar en las demás áreas y así aportar a la consecución de un clima favorable para la organización y evitar de esta manera la posible rotación que se puede dar por factores que generen frustración en los colaboradores dentro de la organización. Así como lo referencia Bolaños y Franco (2017) citado por Rivera, Hernández, Santos, Oreste, Bonilla y Rozo (2018), “No monitorear este clima puede

acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que puedan generar un ambiente tenso”.

PLAN DE INTERVENCIÓN

TÍTULO: “ACTUALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS Y PRACTICAS DE CASALUKER HACIA UNA GESTION HUMANA POR COMPETENCIAS”

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Todas las organizaciones están obligadas a estar en constante evolución y cambio por las exigencias del entorno, lo que las hacen ser dinámicas en el mundo en el que interactúan, con el fin de mantenerse activas y a la vanguardia en el mercado laboral, tal y como lo expresan los autores García y Forero (2014) “El mundo de hoy se caracteriza por su dinamismo, lo que ha provocado en las organizaciones una necesidad por responder a las transformaciones del entorno interno y externo, y las obliga a afrontar nuevos retos para mantenerse en el mercado. (Rodríguez, Peteiro & Rodríguez, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, para que las organizaciones se mantengan vigentes, deben contar con el recurso más importante, los seres humanos, los cuales son considerados como un factor fundamental para el desarrollo y cumplimiento de metas de las organizaciones, siendo estos los actores principales dentro de una organización, pues son las personas quienes facilitan y gestionan los recursos y estrategias para alcanzar dichas metas establecidas; vemos así que en la actualidad las empresas además del reto de mantenerse activas en el mercado, tienen el reto de mejorar y/o mantener condiciones favorables para sus colaboradores, así como velar por el desarrollo, cumplimiento de las expectativas laborales y personales de todas las personas que la

integran, con el fin de generar entornos estables que posibiliten la consecución de dichas metas, por esto, los autores Sotelo, Almaguer y Quintero, (2016), citados por Rivera, Hernández, Oreste, Bonilla y Rozo (2018) indican que “las empresas bien gestionadas deben utilizar mecanismos y estrategias para mejorar la motivación, para que todos los trabajadores colaboren y cooperen en el crecimiento de la organización”.

Con lo anterior, se evidencia que generar estrategias que posibiliten contar con un personal satisfecho y motivado en su entorno laboral, facilita alcanzar altos niveles de desempeño, puesto que, si la organización cuenta con buen ambiente laboral y una estrategia de atracción adecuada, permitirá captar personal altamente calificado y así promover el crecimiento y la productividad de la organización.

Complementado lo anterior, los autores Rivera, Hernández, Santos, Oreste, Bonilla y Rozo (2018) indican que “los cambios dentro de las organizaciones se pueden lograr a través de aprendizajes colectivos, pero es necesario que las organizaciones prepararen a los trabajadores por medio de la motivación para que ellos vean la necesidad de evolucionar y sobrevivir para responder a las exigencias (Gómez, Orduña & De la Cruz, 2014) partiendo del fortalecimiento de sus aptitudes y habilidades, logrando así un desempeño óptimo en el mundo de la competencia empresarial y aumentando la calidad de la misma (García & Forero, 2014).”

Con lo anterior, se observa que las organizaciones deben fortalecer y desarrollar a cada uno de sus integrantes, partiendo desde el conocimiento y la necesidad que tiene cada cargo con relación a la demanda exigida y al potencial existente en cada persona, con el fin de generar aportes significativos a la organización.

Teniendo claro lo anterior, en el presente plan de intervención se pretende generar estrategias que permitan una transformación positiva a la empresa Casaluker, apuntando a la

actualización y fortalecimiento de los procesos y prácticas Casaluker hacia gestión humana por competencias, la cual promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; de esta manera, la gestión del talento humano por competencias influye en la competitividad de la organización, pues se alinea y se articula de manera adecuada al direccionamiento estratégico de la organización.

Este plan de intervención está desarrollado en el marco de la especialización de gerencia del talento humano, y las estrategias planteadas podrán ser tomados de referencias para diferentes empresas que puedan aportar al mejoramiento de sus procesos internos.

OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta de actualización y fortalecimiento de los procesos y prácticas de Casaluker, que permitan alinear una gestión humana por competencias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fortalecer y actualizar el proceso de atracción de talento humano en la empresa Casaluker.
- Fortalecer los procesos de desarrollo y retención de los colaboradores de Casaluker
- Capacitar a los líderes para fortalecer las competencias tanto técnicas como humanas, garantizando así la adherencia a la estrategia organizacional que apunte a un clima óptimo dentro de la organización
- Realizar un seguimiento periódico que permita hacer ajustes y verificación de cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de intervención.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para fortalecer el proceso de atracción, enfocado en una gestión humana por competencias que aporte y soporte a la estrategia organizacional, es importante abordar el primer componente de esta categoría, el cual implica realizar un proceso de estudio científico de trabajo que permita hacer una actualización de todos los perfiles y cargos de la organización orientado a las competencias para alinearlos a una gestión humana por competencias.

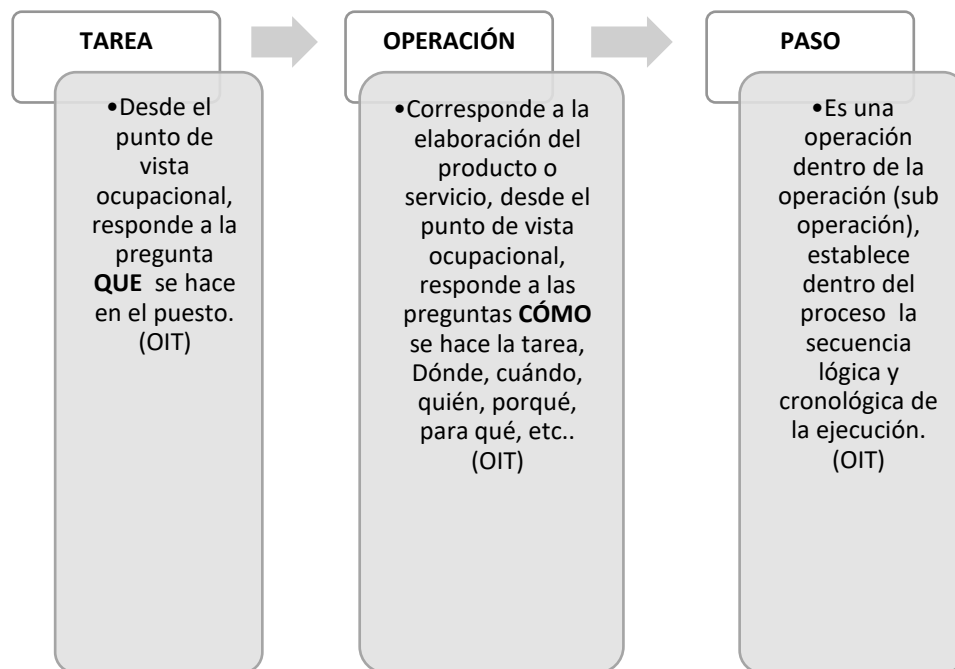
ANÁLISIS CIENTÍFICO OCUPACIONAL

Para dar inicio a las estrategias que se sugieren a la empresa Casaluker, se iniciara abordando el análisis científico ocupacional, el cual consiste según los autores Londoño y Arcila (2014), en

un proceso metódico y gradual, tendiente a descomponer el trabajo en todos sus elementos constitutivos identificándolos, interrelacionándolos e integrándolos, en función de los objetivos específicos de producción o de servicio. El resultado es un conocimiento real, completo y objetivo del trabajo como unidad de demanda a las funciones superiores del hombre...”⁽²⁴⁾; así mismo la OIT (Organización Internacional del Trabajo) define el análisis ocupacional como: la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que

hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada.

Con lo anterior, se observa que, realizar un análisis científico ocupacional, implica descomponer un cargo en todas sus operaciones, tareas y pasos con el fin de obtener el mayor grado de información requerida para la ocupación del mismo.



Ahora bien, teniendo claro el concepto de análisis ocupacional se procede a la elaboración del mismo, siguiendo las siguientes etapas. Se pueden adoptar variaciones en la secuencia presentada de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

Paso 1: Etapa de planeación:

Para iniciar el análisis científico ocupacional, primero se debe identificar los puestos a los cuales se le realizara dicho análisis, seguido a esto se debe elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción; teniendo claro lo anterior, se debe elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis ocupacional, y así determinar el tiempo estimado que tomará dicha actividad.

Paso 2: Etapa de preparación:

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, así como el ambiente y los datos previos que se requieren para el desarrollo de la actividad

En el proceso de recolección de información existen múltiples técnicas las cuales son empleadas en el análisis ocupacional. Spector (2002) menciona cuatro de las técnicas más destacadas:

- Realizar el trabajo: Este método consiste en que el investigador o analista realice algunas o todas las tareas o funciones del puesto al cual se está levantando la información, esto se hace con la finalidad de comprender la naturaleza de las tareas del puesto en mención y el contexto en el cual se ejecutan.

- Observación: en esta técnica quien observa puede ser el propio analista o investigador, usualmente se entregan formularios donde se colocan las actividades y el observador indica la frecuencia o periodicidad con la que se realizan las tareas o funciones.

- Entrevista: esta técnica es la más utilizada, su utilidad en el análisis ocupacional y radica en que se pueden generar listas de actividades, funciones y tareas realizadas por el empleado.

- Cuestionarios: Esta técnica es considerada como uno de los medios más eficientes para conseguir información, los cuestionarios pueden estar compuestos por un sin número de preguntas y ser aplicado a varias personas que desarrollan el mismo cargo.

Paso 3: Etapa de realización:

En este paso, se procede a realizar y ejecutar el método elegido para la recolección de información, para el presente trabajo, se propone un instrumento para recoger la información. (anexo 4), es importante tener en cuenta que todo análisis ocupacional debe contener una estructura, con el objetivo de tener el mayor número de información que sea insumo para detectar las necesidades reales del cargo, así como el potencial que debe tener una persona para desempeñarlo.

La información que debe contener una descripción de cargo es la siguiente:

Nombre del cargo

Área

Objetivo del cargo

Funciones

Requisitos del cargo

Conocimiento y experiencia

Competencias

Responsabilidades

Ahora bien, teniendo claro que todo análisis ocupacional debe contener las competencias que se requiere para cada cargo con el fin de asegurar un modelo de gestión humana por competencias, se debe proceder a establecer dichas competencias con sus respectivos niveles de complejidad y sus descriptores comportamentales con el fin de asociarlas a cada cargo de acuerdo a las necesidades y requerimientos, es importante tener claridad que los niveles de competencia se van complejizando de acuerdo a las responsabilidades de cada cargo.

Según Díaz y Arancibia (2011) citando a Levy (1997) indica que "las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas".

De acuerdo a lo anterior, podemos concebir las competencias como las características, habilidades y conocimientos que se traducen en el saber (conocimientos técnicos), saber hacer (Habilidades adquiridas por la experiencia y el aprendizaje) y saber ser (Actitudes).

Según Alles (2016). Las competencias se presentan en tres grupos:

“1. Competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como core competences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

2. Competencias específicas gerenciales. Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica–, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

3. Competencias específicas por área. Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.”⁽²⁸⁾

Ahora bien, para determinar las competencias, se debe efectuar un análisis sobre las competencias que debe evidenciar el colaborador para ejecutar las funciones propias del cargo, logrando identificar el grado o el nivel de desarrollo o complejidad esperado, el cual se visualiza por medio de los descriptores comportamentales.

Teniendo ya definido el nivel de la competencia requerido, se asocia a cada descriptor de cargo, para perfilar de la mejor manera los requerimientos del ocupante, de tal forma que sean insumo para los procesos de selección y reclutamiento de personal, así como para los programas de capacitación y desarrollo establecidos por la empresa dado el caso en que el ocupante presente brechas con relación al nivel de competencia requerido por el cargo.

Tabla 1. Niveles de grados para competencias

| Número de respuesta | Valoración de la respuesta | Podría corresponder a un nivel de ... |
|---------------------|--|---|
| 1 | Grado A Nivel de excelencia | Número 1 de la organización, por ejemplo, gerente general o director de un área relevante dentro de la organización |
| 2 | Grado B Muy bueno | Director o Gerente de área |
| 3 | Grado C Nivel bueno | Subgerencias |
| 4 | Grado D Nivel adecuado / mínimo | Supervisión |
| 5 | Grado NO Desarrollado Indica ausencia de la competencia | Al indicar ausencia de la competencia esta respuesta se correlaciona con un nivel que no implique tener personas a su cargo |

Fuente: Adaptado de Gumucio, J. R. L. (2010). ⁽²⁵⁾ Quien cita a Alles Martha Diccionario de Comportamientos pp. 194-195

Ahora bien, una vez se tienen establecidas las competencias requeridas para el cargo y adicional se cuenta con todos los insumos recopilados del análisis ocupacional, se procede a organizar la información obtenida en el análisis realizado: Dessler (2009), referencia que esta información contiene “actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo”, información que se logra obtener con claridad y detalle mediante el método escogido para el análisis del puesto en estudio.

Una vez realizada la redacción provisional del análisis ocupacional, se procede a realizar la socialización de dicha información al supervisor inmediato y a la persona que ejecuta el cargo, puesto que son quienes conocen al detalle las actividades, funciones, requerimientos y

competencias correspondientes del cargo, tal y como lo argumenta Dessler (2009) quien señala que se debe “Verificar la información obtenida del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato, ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa”, una vez se cuenta con la aprobación y validación con las personas implicadas, se procede a realizar la última fase, la cual consiste en documentar y oficializar la descripción del puesto. Para el presente trabajo se anexa una posible plantilla para la elaboración (Anexo 5)

Chiavenato (1999) define la descripción del cargo como “Un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace)”.

Con todos los pasos expuesto anteriormente, se procede a finalizar el proceso de análisis científico ocupacional, el cual permite orientar las prácticas de gestión humana de una manera alineada, ya que al contar desde un inicio con un análisis ocupacional basado en competencias apoya y soporta otros procesos del área de gestión humana, por esto es de vital importancia levantar información clara y objetiva que sea de insumo para los siguientes procesos:

Reclutamiento y selección: El análisis ocupacional proporciona información sobre los requerimientos humanos y técnicos necesarios para desempeñar las actividades del cargo.

Compensación: La compensación está vinculada generalmente con el potencial requerido de la persona para desempeñar el cargo, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño consiste en comparar la demanda requerida por el cargo, con el desempeño y potencial real que tiene la persona que ocupa el cargo.

Capacitación: El análisis de puesto, suministra información para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, ya que el análisis y las descripciones del puesto resultantes, muestran el tipo de habilidades y/o competencias requeridas en el cargo y por tanto se puede determinar la necesidad de capacitación que se requiere en el cargo.

Por otro lado, vemos que el análisis Ocupacional es una herramienta de gran importancia por su utilidad y múltiples aplicaciones dentro de los diversos procesos que viven las organizaciones, siendo uno de estos el **rediseño de cargos**, el cual tiene como propósito el reestructurar las tareas de los colaboradores con el fin de aumentar la productividad y reducir la insatisfacción. Para que un cargo presente retos constantes, los autores Klein y Manganelli (2004) citan a Herzberg quien “propone el "enriquecimiento del cargo", el cual se utiliza en el rediseño de cargos con el objetivo de proponer elementos de carácter semi-gerencial como la planeación, responsabilidad e inspección, incentivando el sentido de la autonomía y el autocontrol. De igual manera ampliar las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, hacen parte de este proceso. El rediseño de cargos y la organización resultantes tienen que motivar a los empleados y concentrar sus capacidades en trabajo que agregue valor y promueva la innovación continua.”⁽³⁶⁾

SELECCIÓN DE PERSONAL

Finalizando el primer abordaje, damos paso al segundo componente de la categoría atracción, el cual es la selección de personal, para esto es importante establecer un protocolo claro de los procesos de selección que se adelantan en la empresa Casaluker, el cual garantice la gestión de prácticas por competencias que posibiliten identificar las competencias existentes en los candidatos presentes en cada proceso de selección.

Si bien el proceso de selección se debe gestionar con diferentes pruebas que permitan determinar las habilidades y/o conocimientos que posee cada candidato, es necesario evaluar tanto lo técnico como lo humano, con el fin de determinar el nivel de desarrollo.

Según Chiavenato (2011) “Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera).”.

Algunas de las técnicas conocidas para evaluar estos conocimientos y/o habilidades según Gumucio (2010) son:

Pruebas psicológicas: Son herramientas científicas debidamente validadas para medir rasgos de personalidad, actitudes y aptitudes en las personas.

Pruebas de conocimiento: Son pruebas tipo examen que son diseñadas para evaluar el nivel de conocimiento que tiene una persona sobre un tema o área particular, lo que permite

comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee.

Entrevista Técnica: Esta entrevista suele realizarla el jefe inmediato del área que solicita la vacante, donde indaga aspectos técnicos, específicos y profesionales con respecto al cargo

Pruebas situacionales: Son técnicas situacionales utilizadas para medir el desempeño o las reacciones en las tareas del cargo. Esta técnica permite observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas requeridas para el cargo

Para el presente plan de intervención, profundizaremos en las pruebas situacionales, puesto que en Casaluker ya se adelantan pruebas Psicológicas para determinar los rasgos de personalidad, así como las pruebas técnicas para determinar el nivel de conocimiento, la sugerencia es incluir en los procesos de selección las pruebas situacionales.

La aplicación de pruebas situacionales tiene como objeto medir el grado en que los candidatos son capaces de poner en práctica y en evidencia los conocimientos, habilidades y actitudes que han sido desarrolladas en el transcurso de su experiencia. Para ello, se recrea una situación que simula las condiciones y requisitos que plantea la actividad laboral real.

El proceso de diseño y elaboración de las pruebas debe ser sistemático, asegurando que las medidas realizadas sean válidas y fiables. Para asegurar la validez, las pruebas situacionales, deben reunir una serie de características:

- El diseño de las situaciones debe ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos del mismo, en los que haya que poner de manifiesto las competencias enseñadas.
- En las situaciones deben reproducirse en la medida de lo posible las variables relevantes en la ejecución de la tarea, considerando aspectos como duración, complejidad, disponibilidad de ayudas, etc.

- Establecer los criterios de medida para las distintas competencias.
- Los resultados de deben ser observables

Para elaborar pruebas situacionales, hay diferentes métodos, según los autores Cabaní, M. L. P., Carretero, M. R., Palma, M., & Rafel, E. (2000) ⁽³⁷⁾ Proponen en siguiente proceso:

1. Determinar las competencias a evaluar
2. Definir claramente cada una de las competencias con sus respectivos niveles
3. Decidir las técnicas y/o los ejercicios más apropiados para medir cada una de las competencias
4. Establecer los comportamientos que deben poner en práctica los candidatos para determinar el nivel de desarrollo de la competencia
- 5-Ponderar la importancia de los comportamientos
6. Elaborar una escala de observación para cada uno de los comportamientos
7. Determinar los criterios de evaluación de la calidad del resultado final, es decir, de la solución planteada, de la carta elaborada, de la decisión tomada, etc.
8. Elaboración de la prueba.
9. Entrenar a los evaluadores en la aplicación del ejercicio y en las pautas de observación a seguir, ya que cuando los ejercicios son grupales y se deben evaluar varias competencias, un único evaluador no es suficiente para evaluar las competencias
10. Probar los ejercicios y los protocolos de observación con el fin de comprobar que los ejercicios permitan evaluar los comportamientos deseados, la redacción e instrucciones son claras y la duración del ejercicio es la adecuada.

11. Introducir las modificaciones necesarias en función de los problemas o dificultades detectadas en la fase de prueba.

12. Desarrollo de la prueba.

Es importante tener en cuenta que, en el desarrollo de las pruebas, cada observador debe contar con un formato, en el cual pueda registrar las competencias evidenciadas, y así poder tener insumos a la hora de retroalimentar y evaluar a cada candidato, para esto se anexa una posible plantilla de evaluación. (Anexo 6)

Posibles pruebas situacionales para adaptar en el protocolo de pruebas de selección en CasaLuker

Los autores Cabaní, Carretero, Palma y Rafel (2000) referencian las siguientes pruebas situacionales, las cuales se pueden incluir en los procesos de selección de acuerdo al cargo y a las competencias necesarias a evaluar.

Ejercicios de Ejecución Laboral

- Descripción: Esta prueba consiste en la realización por parte del candidato de una tarea laboral concreta de principio a fin; el diseño del ejercicio debe reflejar las condiciones reales del trabajo: maquinaria, restricciones temporales, materiales, etc.

Juego de Roles

- Descripción: Consiste en preparar unos papeles y detalles de una situación, que representen a personajes y aspectos de una actividad laboral, para ser interpretados por los candidatos.

Las fases del juego de roles son:

A. Asignación de los roles por parte del formador.

B. Preparación de la representación.

C. Representación.

Estudio de casos

- Descripción: Se presenta a los participantes por escrito la descripción de una situación concreta sacada del contexto laboral de la empresa. Se incluyen todos los datos y detalles para que los candidatos puedan analizar el problema que en el caso se presenta. Generalmente, los candidatos analizan el caso y llegan a una solución individualmente y, posteriormente, en grupo se discute sobre la mejor solución. Al final del ejercicio el individuo y/o grupo presenta la solución al problema planteado y explica cómo ha/n llegado a ella.

Bandeja de llegada

- Descripción: La técnica consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos (cartas, informes, mensajes telefónicos, etc.) típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo.

El candidato debe evaluar el contenido de los distintos materiales y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo fijado. Una vez finalizado, el

ejercicio puede ser seguido de una pequeña entrevista, donde el candidato justifica cada una de las decisiones que ha tomado

Ejercicios de presentación

- Descripción: Este tipo de ejercicios están divididos en dos partes claramente diferenciadas:
 - A. Fase de preparación: al candidato se le entrega el título de un tema que debe preparar en un tiempo determinado.
 - B. Fase de presentación: finalizado el tiempo de preparación, el candidato debe hacer una breve exposición del tema encomendado

Tormenta de ideas

- Descripción: El objetivo fundamental de esta técnica es observar el desarrollo de la producción creativa por parte de los participantes ante un problema que se les presenta

Discusiones de grupo

- Descripción: Consiste en la discusión libre y abierta de una tema o problema más o menos definido. Por ejemplo, se pueden desarrollar discusiones sobre cuestiones específicas que impliquen problemas de promoción, disciplina, técnicos, de relación, etc.

Con todo lo expuesto anteriormente damos por finalizado el proceso de fortalecimiento y actualización de la categoría atracción, ahora, daremos continuidad al desarrollo del segundo objetivo específico, el cual consiste en fortalecer los procesos de desarrollo y retención de los colaboradores de Casaluker.

Para iniciar, es importante tener claridad que el desarrollo son todas aquellas estrategias enfocadas a desarrollar y aprovechar el potencial existente y futuro de los colaboradores. Dicho desarrollo es efectivo cuando el trabajador alcanza altos niveles de satisfacción laboral, lo que contribuye al mejoramiento del clima organizacional, incrementando la motivación, la productividad y la participación de todos los integrantes de la organización en los diferentes procesos en los cuales interactúa. Es importante conocer a profundidad las unidades de trabajo, los procesos, las competencias, conocimientos y demás aspectos que se deben desarrollar en todos los colaboradores, ya que el proceso de desarrollo debe estar enfocado en proporcionar opciones de mejora en los colaboradores, los cuales apunten al crecimiento personal y optimización del desempeño que permita a su vez garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Dentro de las categorías inmersas en el Desarrollo, encontramos la evaluación de desempeño por competencias y la capacitación integral, las cuales abordaremos a continuación con el fin de proporcionar insumos a Casaluker, los cuales sirvan de base para revisar y/o analizar los procesos que se adelantan en la actualidad

Evaluación de desempeño por competencias

Según el autor Capuano (2004) “La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.”.

Para desarrollar la evaluación de desempeño por competencias se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definición de factores de evaluación (Funcionales, comportamentales, entre otros).
- Relación de competencias u objetivos del cargo a evaluar.
- Establecimiento de compromisos y evidencias
- Definición de escala de valoración.
 - Elaboración de la evaluación
 - Retroalimentación de los resultados

La evaluación del desempeño puede ejecutarse a nivel individual o por equipos, dependiendo de las políticas establecidas en la organización. Algunos de los métodos utilizados para hacer la evaluación son:

Autoevaluación: Solo se evalúa quien ejecuta el cargo

90°: solo le evaluará su superior inmediato.

180°: si además le evaluarán sus colegas.

270°: si además le evaluarán sus subalternos.

360°: si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente, según lo expuesto por Capuano (2004).

- La detección de necesidades de capacitación y entrenamiento

- El descubrimiento de personas clave y así establecer planes de carrera
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Capacitación Integral

Ahora bien, damos paso a la otra categoría que compone el Desarrollo, la cual es denominada capacitación integral, la cual permite desarrollar y potencializar en los colaboradores las competencias, conocimientos, habilidades y demás elementos que sean requeridos para garantizar un desempeño óptimo en el desarrollo de sus labores dentro de la organización. A continuación, se referencia los aspectos más relevantes de este proceso, con el fin de proporcionar a Casaluker insumos que sirvan de apoyo para la revisión del programa de capacitación integral que desarrolla la empresa.

La capacitación integral se desarrolla por medio del plan de anual de capacitación (PAC), el cual busca tener un alcance e impacto en toda la organización a través de la ejecución de un cronograma establecido de las necesidades reales evidenciadas en cada uno de los colaboradores que integra la organización, estas capacitaciones o formaciones se ejecutan con el fin de sostener, mantener o potencializar las competencias técnicas y comportamentales de cada colaborador.

De acuerdo con lo anterior, los autores Chiavenato, Villamizar y Aparicio (1983) refieren que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y

competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico): En esta primera etapa, se identifica de donde nacen las necesidades de capacitación, las cuales pueden generarse a partir de: Alcance de los objetivos de la organización, Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, resultados de la evaluación del desempeño, Análisis de problemas de producción, proyectos organizacionales y solicitudes directas por parte de líderes y/o colaboradores

2. Programa de capacitación para atender las necesidades: En esta segunda etapa se determina a quién se capacita, Cómo capacitar, en qué capacitar, dónde capacitar, cuándo capacitar, cuánto capacitar y finalmente quién capacitará

3. Implementación y realización del programa de capacitación: En esta tercera etapa, se ejecuta el programa de capacitación establecido, ya sea por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos.

4. Evaluación de los resultados: finalmente, en esta última etapa, se realiza el seguimiento a la capacitación realizada, donde se hace comprobación o medición con relación a la situación actual del conocimiento de los colaboradores con la situación anterior de conocimiento previo a la capacitación.

Ahora bien, para abordar el segundo elemento del objetivo específico con relación al fortalecimiento de los procesos de retención de Casaluker, se mencionarán diferentes estrategias que apunten a potencializar este proceso.

Retención de Personal

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental, ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; la retención del talento humano surge como una de las necesidades más importantes de las empresas, ya que deben conservar sus activos más valiosos; por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de las áreas de gestión humana.

Dicha retención del personal se encuentra inmersa en las políticas establecidas dentro de una organización conocidas como bienestar laboral y/o calidad de vida laboral, políticas o prácticas que se plantean con el fin de generar un equilibrio entre calidad de vida/Trabajo, buscando de esta forma generar satisfacción en el personal que se vea reflejado en su desempeño, productividad, motivación y estabilidad laboral.

Apoyando lo anterior, tomamos de referencia a los autores Hernández, Galvis y Narváez (2003) quienes citan a Barley y Kunda (1992), donde referencian que “Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de

estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral la calidad de vida laboral”.

Con lo anterior, se sugiere implementar o fortalecer en Casaluker diferentes actividades que sean de ejecución durante el año laboral, en las cuales se generen espacios de reconocimiento, socialización, celebración de fechas especiales, entre otros que permitan generar condiciones favorables para los colaboradores y aportes significativos al clima laboral

Algunas actividades sugeridas son:

- Tiempo de redención por cumpleaños, día para compartir con la familia, trasteo, visa, matrimonio y graduación.
- Seguro de vida y póliza, renta diaria por hospitalización en casa, ancheta por recuperación de cirugía
- Bono pan de vida por condolencias
- Celebración día de la madre, padre, de la familia, del soltero, niño y navidad.
- Descuentos en productos de Casaluker
- Detalle por nacimiento de hijo, auxilio educativo, auxilio en lentes, entre otros.
- Innovación en procesos o productos (participación tipo bonificación).
- Celebración de quinquenio por permanencia en la empresa
- Trabajo flexible, Trabajo en casa

Compensación por Competencias

Otro elemento a tener en cuenta en las prácticas de retención es la compensación, uno de los factores higiénicos que deben estar presentes en las relaciones laborales. Con lo que se expone a continuación, se propone a Casaluker realizar una validación de su actual modelo de compensación, con el fin de garantizar una compensación que este alineada a las prácticas de gestión humana por competencias.

Castaño, Montoya y De Ocampo (2009) indican que “La mayoría de los autores como Idalberto Chiavenato hablan de la remuneración total “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo” Sin embargo la compensación salarial va más allá y parte de la premisa que se deben conocer las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización”.

De acuerdo al resultado obtenido de la última medición de clima laboral, se evidencia que la categoría recompensas es una de las categorías que presenta una percepción poco favorable, por lo cual se recomienda revisar el actual modelo de compensación establecido por la empresa y validarla con las tendencias actuales, según lo referencian los autores Hoyos, Restrepo y Mejía (2005), dichas tendencias buscan satisfacer las necesidades de sus los colaboradores sin afectar la estructura financiera de la organización, es por eso que surgen nuevas formas de compensación donde el desempeño del empleado está ligado con la remuneración recibida. Se relaciona los siguientes tipos:

“Compensación por Rendimiento: Es asignar a cada colaborador una remuneración de acuerdo con su rendimiento en algunos aspectos específicos, existen tres tipos:

- **Sistema de Compensación Individual:** Compensar el desempeño de cada empleado con incentivos financieros conocidos como primas o bonificaciones.
- **Sistema de Compensación Grupal:** Sistema de compensación variable aplicado a un grupo de personas que requiere esfuerzos mancomunados de todos los individuos para alcanzar rendimiento, resultados y metas comunes.
- **Sistema de Compensación por Sección, Departamento o Empresa:** Es el sistema de remuneración por rendimiento más global y general, el cual utiliza medidas de rendimiento en conjunto para las personas que integran las áreas funcionales de la organización.

Compensación por Unidad de Tiempo: Es asignar a cada trabajador una remuneración en relación con las condiciones físicas propias del puesto de trabajo. Se identifican los siguientes sistemas

- **Salario fijo con rendimiento controlado (SFRC):** Compensar el desempeño de cada empleado con salario fijo producto de un rendimiento establecido.
- **Remuneración por méritos:** Este sistema consiste en que una parte de la retribución del trabajador está vinculada a algún tipo de valoración sistemática de su comportamiento o de la capacidad que ha demostrado y a veces, la totalidad de la estimación del rendimiento se basa en consideraciones subjetivas”

Complementando lo anterior, relacionamos la siguiente tabla, donde se establecen los salarios teniendo en cuenta uno o más de los siguientes criterios:

Tabla 2. Salarios según los criterios referenciados

| CRITERIO | BASADO EN |
|--|---|
| Valoración del cargo | Requisitos del cargo |
| Valoración del desempeño | Desempeños extraordinarios del personal |
| Valoración de utilidades del período | Capacidad de la empresa |
| Valoración de los salarios del mercado | Competencia |

Fuente: Ariza, Á. L. G. (2013). Métodos de compensación basados en competencias 2Ed. Revisada y aumentada. Universidad del Norte.

Adicional se recomienda revisar lo siguiente en el modelo actual, condiciones que llamaron la atención en la medición de clima, con el fin de generar condiciones que generen percepciones positivas en los colaboradores y aporten inherentemente al proceso de retención de personal.

- Evaluar los criterios para remunerar a los colaboradores
- Evaluar la coherencia entre el salario y las responsabilidades del cargo.
- Comparar con otras empresas del mercado los salarios establecidos en los cargos similares.
- Validar planes de incentivos y/o salarios variables
- Implementar salarios emocionales

Clima y Cultura Organizacional

El último elemento que debe estar presente en las prácticas de retención es el clima y cultura organizacional, pues si se cuenta con percepciones y prácticas que garanticen condiciones laborales favorables para desarrollar las actividades dentro de la organización, la gente proyectará y se sentirá cómoda y satisfecha dentro del entorno en el cual está inmerso.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) indican que

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, Son estos quienes determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Con lo anterior, se observa como el clima influye en la cultura establecida en la organización, por esto es de vital importancia que Casaluker pueda realizar evaluaciones periódicas para determinar el clima laboral, con el fin de determinar planes de intervención con relación a los resultados obtenidos, que apunten a generar estrategias que proporcionen percepciones positivas de sus integrantes.

Con lo anterior, se identifican estudios como los de Max Messmer (2006), citado por Graziani (2009), quien afirma que,

Con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos:

- a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación);
- b) Ambiente de trabajo;
- c) Fomento a los planes de carrera y desarrollo, y
- d) Balance entre el trabajo y la vida.

Como se puede ver, el aspecto monetario, referido en este caso a la compensación, es un factor clave, pero no es el único.

Capacitación a Líderes

Con todo lo expuesto anteriormente damos por finalizado el proceso de fortalecimiento a las estrategias de desarrollo y retención para los colaboradores de Casaluker, así damos continuidad al último objetivo específico relacionado en el presente plan de intervención, el cual busca capacitar a los líderes con el objetivo de fortalecer las competencias tanto técnicas como humanas, con el fin generar una mayor adherencia a la estrategia organizacional, que apunte finalmente al desarrollo de un clima óptimo dentro de la organización.

Capacitar, formar y potencializar las competencias técnicas y humanas en todo el equipo de líderes es un reto que debe emprender la organización Casaluker, puesto que con esto, se

asegurara el potencial requerido en ellos para afrontar todos los desafíos que la empresa debe asumir en la cotidianidad, garantizando estar a la vanguardia en los diferentes procesos en los que está inmersa, continuando el legado de ser una empresa de tracción, pero también moderna y futurista que se reinventa con sus diferentes clientes para asegurar productos que lleven satisfacción y felicidad a los hogares nacionales e internacionales.

Con lo anterior, se deben dar herramientas a los líderes a través del desarrollo de las competencias técnicas y humanas, para que puedan generar mejoras continuas en su equipo y en sus procesos, siendo líderes transformadores que apalanquen las diferentes estrategias organizacionales.

López (2013) expresa que

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

Una **capacidad técnica**: Supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se caracteriza por una capacidad analítica, facilidad de manejo de instrumentos y técnicas.

Una **capacidad humana**, Hace referencia al trabajo con personas, se desenvuelve con facilidad ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

- Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros.
- O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

Y por último una **capacidad intelectual**, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella.

Con el fin de generar una alineación y cohesión con la estrategia organizacional que apunten a su vez al desarrollo de un clima óptimo dentro de la organización, se recomienda generar capacitaciones a los líderes enfocados en:

- Habilidades de alta gerencia
- Resolución de conflictos y toma de decisión
- Liderazgo
- Experiencia del servicio en cliente interno y externo
- Reconocimiento y feedback al equipo de trabajo
- Delimitación de metas y objetivos al equipo de trabajo
- Desarrollo a equipos de trabajo.

Seguimiento y evaluación al plan de intervención

Para concluir todo el proceso expuesto anteriormente y garantizar el desarrollo efectivo del mismo, es necesario asegurar un seguimiento periódico que permita hacer los ajustes necesarios y cambios a la medida, de acuerdo a las necesidades evidenciadas por parte de

Casaluker o Gestión humana en la ejecución de dicho plan; así mismo, es necesario verificar el cumplimiento de todas las actividades propuestas de inicio a fin, con el fin de garantizar el impacto esperado en la organización.

Para desarrollar dicho seguimiento, se recomienda a Casaluker establecer indicadores para tener información real y objetiva de la ejecución del plan de intervención, para esto se recomienda generar los siguientes indicadores:

- Los indicadores de logro: Miden los resultados finales; están relacionados con la puesta en práctica de las actividades seleccionadas en los plazos establecidos.

- Los indicadores de seguimiento: Son instrumentos para controlar la aplicación de las acciones de mejora. Miden el desarrollo del proceso, si se va poniendo en marcha el plan de mejora.

Hezkuntza y Saila (s.f) expresan que “Los indicadores de logro están relacionados con la consecución del objetivo final de cada acción y marcan el hito final que se quiere conseguir, mientras que los indicadores de seguimiento son indicadores que marcan los hitos intermedios y sirven para determinar si la tarea o actividad se está cumpliendo tal y como se planificó.”

Cronograma y Presupuesto Plan de Intervención

El siguiente cuadro describe las fechas, actividades, responsables y presupuesto requerido para implementar las propuestas elaboradas en el presente plan de intervención.

| FECHA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PRESUPUESTO |
|--|---|--|----------------------|
| Marzo 02 | Establecer protocolo para pruebas de selección por competencias. | Talento humano | \$ 0 |
| Marzo 3 /Julio 13 | Actualización análisis científico ocupacional (476 cargos) | Consultoría externa - Talento Humano | \$ 12.000.0000 |
| Marzo 9 | Revisión plan anual de capacitación. | Talento humano | \$ 0 |
| Marzo 16 | Revisión y/o actualización del programa de bienestar y calidad de vida laboral. | Talento humano - Gerente General | \$ 0 |
| Abril 6 /Julio 27 | Implementación de competencias organizacionales de rol y técnicas. | Consultoría externa - Gerente General - Talento Humano | \$ 15.000.000 |
| Abril 13 | Revisión del proceso de compensación. | Gerente General -Nomina y Talento Humano | \$ 0 |
| Abril 20 | Revisión de las evaluaciones de desempeño realizadas en la empresa. | Talento humano | \$ 0 |
| Mayo 04 | Medición de clima laboral e intervención 2020 | Consultoría externa- Talento Humano | \$ 18.0000.000 |
| Junio 15 Julio 14 Agosto 03 Septiembre 15 Octubre 13 Noviembre 10 | Capacitación a los líderes para fortalecimiento de competencias. | Consultoría externa- Talento Humano | \$ 11.000.000 |
| Marzo - Noviembre | Seguimiento al plan de intervención | Consultoría externa- Talento Humano | \$0 |
| | | TOTAL | \$ 56.000.000 |

11. Conclusión

Con todo lo expuesto en el presente plan de intervención se puede concluir que, al tener un proceso previo de análisis ocupacional que permita determinar con claridad el potencial requerido del sujeto y las necesidades del cargo, se puede garantizar un proceso de selección de personal por competencias, ya que de esta forma se tienen claras las condiciones requeridas para seleccionar el personal desde la primera entrada del proceso, adicional, con toda la información base de análisis ocupacional, se puede gestionar y adelantar procesos de desarrollo tales como, evaluación de méritos en el desempeño y proceso de capacitación integral, los cuales apuntan a satisfacer las necesidades reales de los colaboradores. Se observa así que, todo lo anterior se relaciona finalmente con el elemento emergente en la presente investigación, el cual es la categoría de motivación, ya que al proporcionar estrategias y espacios que apunten a potencializar el desempeño, se impacta al bienestar y calidad de vida de los colaboradores, así como a su satisfacción y aumento en la productividad que finalmente genera retención del personal en la organización.

Referencias

- Agudelo, S. (1993). Certificación ocupacional: manual didáctico. *CINTERFOR. OIT. Montevideo.*
- Alles, Martha Alicia. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 264 p. Extraído de:
https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica. extraído de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uvEeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&dq=DICCIONARIO+DE+COMPETENCIAS+LATRILOG%C3%8DA&ots=6NUJBXutx7&sig=4oRI7Qf1wVtomhYfWgEuElhRbak#v=onepage&q=DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20LATRILOG%C3%8DA&f=false>
- Cardona Narváez, K. A. (2017). La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales.
- Caro Vásquez, M. G., & García Guillén, S. M. P. (2017). Atracción de talento humano a un Call Center.
- Cabaní, M. L. P., Carretero, M. R., Palma, M., & Rafel, E. (2000). La evaluación de la calidad del aprendizaje en la universidad. *Infancia y aprendizaje*, 23(91), 5-30.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Castaño, J. C., Montoya, L. S., & De Ocampo, L. S. R. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia et technica*, 3(43).

- Constitucional, C. (2006). Ley 1090 de 2006. *Recuperado de <http://www.psicologiapropectiva.com/introley1090.html>*.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones (9 Edición). México: McGrawHill. extraído de:
https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. *Psykhe, 11*(2). extraído de:
<http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433/412>
- Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice. extraído de
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+proceso+de+seleccion+de+personal&ots=VdOVs9d4BN&sig=k3->
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. *Apuestas de investigación, 327*.
- Gañan Sánchez, J. (2017). Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas: Análisis de caso.

- Graziani, L. B. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Grados. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. En Grados, Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (pág. 164). México: El Manual Moderno.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. extraído de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- HEZKUNTZA, H. P., & SAILA, E. K. (sin fecha) GUÍA DE ACTUACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA CAPV ANTE EL ACOSO ESCOLAR.
- Herrera, Y. P. (abril de 2014). Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Negocio. *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano*. La Habana, Cuba.
- Hoyos, J. E., Restrepo, L. S., & Mejía, S. E. (2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia et technica*, 11(29), 63-68.
- Izurieta Gallo, V. P. (2018). *El proceso de selección de personal y su incidencia en la productividad laboral de la Empresa Nevados Roses del cantón Salcedo* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).
- Klein, M. M., & Manganelli, R. L. (2004). Cómo hacer reingeniería. *Editorial Norma*, 10.

- Londoño Sáenz, H., & Arcila Rincón, M. P. (2014). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Manizales: Universidad de Manizales.
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones.
- Manosalvas, V. C., Manosalvas, V. L., & Nieves, Q. J. (enero-junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 5 - 15.
- Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3.
- Niño, L. C., Rodríguez, Y. C. A., & Cárdenas, M. B. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Naranjo, A. R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *pensamiento y gestión*(32), 83 - 114.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- OIT, Extraído de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/7-%C2%BFqu%C3%A9-an%C3%A1lisis-ocupacional>
- Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
- Pinto, J. M. (2006). *el legado de Frederick irving Herzberg*. Red Universidad Eafit. Extraído de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 4(2), 133-144. Extraído de:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46774517/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556766873&Signature=Jztmp%2BwFDERiHqSNyEqiOag5bDk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNUEVOS_ENFOQUES_EN_SELECCION_DE_PERSONAL.pdf
- Reyes, C., & Guadalupe, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Redondo, R. J. P. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *metodos. revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35.
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.
- Rodríguez, G. A. (2016). Significados sobre el proceso de selección que forman los estudiantes universitarios y analistas de selección de dos organizaciones en Quito. Quito, Ecuador.
- Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 4(20), 67 - 75.
- Spector, P. E., Vázquez, A. A., & de la Pena, M. F. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica* (No. HF5548. 8. S62 2002.). Editorial El Manual Moderno.

Zárate Grandas, M. P. (2018). Propuesta de mejora en el subproceso de atracción de talento en la compañía AXA Colpatria.

Anexos

Anexo 1. Check list para validar categoría de atracción en empresa Casaluker

CHECK LIST PARA VALIDAR CATEGORÍA DE ATRACCIÓN EN EMPRESA CASALUKER
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

| PREGUNTA | SI | NO | OBSERVACIÓN | MECANISMO DE VERIFICACIÓN |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|
| ¿La empresa hace análisis y diseño de cargo? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se realiza análisis y diseño de cargo CIOS el cual es actualizado cada año. | Software CaseMager y formato perfiles de cargo |
| ¿La empresa cuenta con un procedimiento para realizar análisis de cargo? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Se realiza una entrevista estructurada en compañía con el jefe inmediato- empleado y persona de talento. ¿Quiénes intervienen? | Formato sesión de desarrollo |
| ¿Existe un cargo responsable del proceso de análisis y diseño de cargos? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jefe de talento- coordinador de selección - profesional talento y analista talento. | |
| ¿Se utilizan métodos objetivos para realizar los análisis de cargo? ¿Qué tipo de métodos? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Entrevista presencial- mapeo de equipos mediante sesiones de desarrollo (líder-empleado-encargado de talento) consta de 3 partes (Cios-disc) | Formato sesión de desarrollo |
| ¿Existe un proceso de validación y aprobación de los análisis de cargo? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Quién realiza esta validación? Líder- empleado- encargado talento. | Software CaseMager |
| ¿Socializan el análisis y la descripción de cargo? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se realiza una sesión con el empleado donde se retroalimenta. | Formato cios actualizado |
| ¿Tienen un formato establecido para documentar el análisis y descripción de cargo? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Formato de Cios | |

| | | | | |
|---|---|---|--|------------------------------------|
| ¿Se Realiza proceso de filtración de las hojas de vida? | x | | Las personas de selección, de acuerdo con el requerimiento del cargo. | |
| ¿Como? ¿Quién lo realiza? | | | | |
| ¿La empresa realiza de manera directa el proceso de selección? | x | | El área de selección y la temporal de servicios. | |
| ¿Quien participa en el proceso de selección? | | | | |
| ¿La empresa realiza pruebas técnicas y psicológicas para cada uno de los cargos? | x | | De acuerdo con el cargo se realiza prueba técnica y psicológica. | Pruebas realizadas. |
| ¿Las pruebas son segmentadas según los cargos? | x | | Para los cargos operativos las pruebas son proyectivas (wartegg-macover) Para Cargos de líderes se le asigna una prueba (Disc) de acuerdo con las competencias. | |
| ¿Una vez se tienen los resultados de las pruebas, realizan algún tipo de informe? | x | | Se realiza informe de cada candidato sobre las pruebas aplicadas. | Informe de presentación candidatos |
| ¿Es la persona que hace el proceso de selección quien toma la decisión de a quien se contrata? | | x | El líder inmediato es quien toma de decisión. | |
| ¿La empresa tiene estandarizado un proceso de inducción en lo humano, lo técnico y lo organizacional? | x | | La empresa tiene un proceso general de "incorporación" que incluye desde el proceso de selección hasta la evaluación de desempeño. Consta de cinco etapas: 1. atracción, 2. Selección y vinculación, 3. Bienvenida, 4. Entrenamiento, 5. Seguimiento y desarrollo. | |

| | | | | |
|---|---|---|--|----------------------|
| ¿El análisis y descripción de cargo es visible en toda a organización? | | x | Únicamente es visible para el equipo de selección y líderes y empleado. | Software CaseMager |
| ¿Se actualiza de manera constante los análisis y descripción de cargo? | x | | ¿Con que periodicidad? Cada año es actualizado. | |
| ¿Los análisis y descripción de cargos incluyen los perfiles relacionados con seguridad y salud en el trabajo? | | x | No está en el momento. | |
| SELECCIÓN DE PERSONAL. | | | | |
| ¿El proceso de selección de la empresa es derivado del modelo de gestión humana por competencias? | x | | Cada unidad de negocio tiene unas competencias asociadas de acuerdo con lo que se busca en cada unidad. | |
| ¿La empresa cuenta con un procedimiento para selección de personal? | x | | Se solicita la vacante, es Aprobada por el jefe de nómina, se prepara matriz de entrenamiento, entrevista del jefe inmediato del candidato, selección del candidato, estudio de confiabilidad, examen de ingreso, contratación, incorporación. | Software Case |
| ¿La empresa cuenta con un formato de solicitud de personal? | x | | La solicitud se realiza por medio del Software Casemanager. | Software Casemanager |
| ¿La empresa tiene estandarizado los métodos de reclutamiento? | x | | Interno-externo-mixto | |
| ¿Qué tipo de métodos? | | | | |
| ¿La empresa cuenta con varios medios para la captación de las hojas de vida? | x | | Por medio de plataformas de empleo, empresas temporales, redes sociales, páginas web, bancos de hojas de vida, referidos. | |
| ¿Qué medios utilizan? | | | | |

| ¿La organización establece procesos claros para el periodo de prueba? ¿Quien? ¿Como lo evalúan? | x | Personal de selección- por medio de una sesión de desarrollo. | Formato sesión de desarrollo. |
|--|---|--|-------------------------------|
| ¿Cómo evalúan el proceso de adaptación de la nueva persona vinculada al cargo? | x | Por medio de la entrevista AYE (Adaptación y entrenamiento.) | Informe AYE |
| ¿Existe proceso formal de encuesta y entrevista de retiro de la empresa? | x | Entrevista de retiro | |
| ¿Considera que existe una relación directa entre atracción y clima laboral? | ★ | Considero que si existe una relación directa, ya que el clima es una fotografía de la motivación, compromiso y también del trabajo de los empleados, y desde el proceso de inducción donde se "enamora" al trabajador de la empresa, y se le brinda las herramientas que necesita para desarrollar bien de su trabajo y de esa manera sentirse satisfecho y comprometido con su trabajo. | |

| Estudiantes Especialistas en GTH | Firmas |
|---|---------------------------------|
| Mary Luz Carvajal | <i>Mary Luz Carvajal Flores</i> |
| Lina Marcela Zúñiga | <i>Lina Marcela Zúñiga</i> |
| Representante de Gestión Humana Casulaker Manizales | Firmas |
| Yaneline Arias Arias | <i>Yaneline Arias Arias</i> |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| SIG | OPERARIOS, N/A AYUDANTES, AJUJARES | <ul style="list-style-type: none"> * Conocer, entender y contribuir al cumplimiento de la política, objetivos e indicadores, tomando las acciones necesarias para el alcance de los resultados previstos * Identificar, analizar y gestionar riesgos y oportunidades que puedan afectar el desempeño de los procesos, la conformidad de los productos, servicios y/o la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente * Cumplir con las directrices establecidas, adoptar la cultura de calidad, inocuidad y seguridad en el desarrollo de todas las actividades y reportar cualquier anomalía o conducta sospechosa a quien corresponde * Orientar el desempeño de sus funciones a la integración y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Compañía | |
| SST | NIVEL OPERATIVO | <p>Conocer y dar cumplimiento a las normas y procedimientos y participar en las actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Procurar el cuidado integral de su salud. * Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud. * Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST. * Identificar los peligros presentes en su sitio de trabajo y participar activamente en el control de los riesgos. * Informar oportunamente a su jefe inmediato acerca de los peligros y riesgos, presentes en su lugar de trabajo. * Participar en las actividades de seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de trabajo SST. * Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas, objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST. * Participar cuando se requiera en la investigación de anomalías, incidentes y accidentes de trabajo. |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> * Garantizar la consulta y participación de los trabajadores en la identificación de los peligros y control de los riesgos, así como la participación a través del COPASST. * Evaluar constantemente el comportamiento de seguridad y salud en el trabajo (Jefes, coordinadores y profesionales con personal a cargo). * Garantizar el cumplimiento del programa de inducción y entrenamiento para los trabajadores que tienen a su cargo. (Jefes, coordinadores y profesionales con personal a cargo). * Informar las necesidades de capacitación y entrenamientos en seguridad y salud en el trabajo del personal a su cargo. * Reportar inmediatamente y participar en la investigación de incidentes y accidentes del personal a su cargo (Jefes, coordinadores y profesionales con personal a cargo). * Implementar los correctivos necesarios para el cumplimiento de metas, objetivos y planes de acción de seguridad y salud en el trabajo. (Jefes, coordinadores y profesionales con personal a cargo). * Promover comprensión de las políticas, normas, reglas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo * Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos. |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> * Procurar el cuidado integral de su salud * suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud. * Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa. * Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo, así como los accidentes e incidentes de trabajo. * Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST. * Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo. |

3 Magnitud del cargo
Magnitud de supervisión (personal a cargo)

Supervisión directa:

0

Supervisión indirecta:

0

Presupuesto que administra el cargo:

0

Decisiones que puede y debe tomar:

0

Relaciones internas:

Relaciones Transversales

Relaciones externas:



0

Comités en los que participa:

Comité Primario del área de TI

| Descripción de las actividades | Frecuencia | Impacto | Evidencias |
|---|------------|---|---|
| <p>Que se debe realizar, actividades de las partes de apoyo, las unidades organizadas con apoyo técnico para la implementación de proyectos.</p> <p>El análisis de los requerimientos de los usuarios de los sistemas de información.</p> | X | <p>Planificación de actividades, análisis de los requerimientos de los usuarios de los sistemas de información.</p> | <p>Diagramas de flujo, documentos de requerimientos, etc.</p> |
| <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | X | <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | <p>Diagramas de flujo, documentos de requerimientos, etc.</p> |
| <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | X | <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | <p>Diagramas de flujo, documentos de requerimientos, etc.</p> |
| <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | X | <p>El trabajo de desarrollo de los sistemas de información.</p> | <p>Diagramas de flujo, documentos de requerimientos, etc.</p> |

Anexo 3. Copia no controlada

| | | |
|---|---|--|
| S E L E C C I Ó N | CODIGO: LUK-TH-PD-003 EDICION: 008 |   |
|---|---|--|

1. OBJETIVO

Atraer y vincular el mejor talento integral que se ajuste a la cultura organizacional, asegurando el cumplimiento de los resultados.

2. ALCANCE

Aplica para todas las solicitudes

vacantes de la Compañía. Inicia:

Solicitud de vacante en herramienta.

Fin: Contratación del personal para cubrir la vacante requerida.

3. **RESPONSABLES** Analista Selección Profesional Talento Coordinadora de Selección Jefe Talento

Aprendiz SENA Talento

4. DEFINICIONES

- **Selección:** Proceso mediante el cual se garantiza que la compañía atrae y vincula el talento requerido asegurando que la persona que ingresa tenga las competencias establecidas para el cumplimiento de la estrategia.
- **Cargos operativos:** son de alta rotación como son: operarios de producción, operarios de cargue y descargue, ayudantes de almacén, operario agrícola, mensajeros y servicios generales
- **Cargos medios y administrativos:** son de operación media, impactan en el negocio en servicio y eficiencia como son: auxiliares, analistas, investigadores, gestores, mecánicos, profesionales, coordinadores, jefes y ejecutivos de ventas.
- **Cargos ejecutivos:** son de rotación baja, son específicos por su conocimiento y experiencia como son directores y gerentes.
- **Competencia:** son las actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización, son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa. Las competencias de todos los niveles de cargo de la compañía se evalúan a través de las pruebas técnicas (cuando aplique), psicotécnicas (de acuerdo al cargo) y entrevista (Talento y Jefe Inmediato) que designen para ello.

5. POLITICAS

- **Cargos Nuevos** deben ser aprobados por el Gerente de negocio a
- través de la herramienta. La información del proceso de selección es estrictamente confidencial.
- **Luker Chocolate - UGS** se reserva el derecho de descarte o aceptación de aspirantes antes,
- durante o finalizado el proceso. Solo se procede a la contratación una vez selección

comunique la finalización de proceso.

- Los aprendices Sena y practicantes solo pueden ser gestionadas a través de selección.
- Asegurar que la contratación se realice con base en los requisitos especificados en las cartas de identificación de perfil ocupacional (CIO). Grados de consanguinidad y afinidad.
-

| GRADOS DE PARENTESCO | PERSONAS QUE LO INTEGRAN | SE PUEDEN CONTRATAR? |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Cónyuge o compañero (a) permanente | Esposo(a), pareja con la que vive | NO |
| 1º grado de consanguinidad | Hijos, padres | NO |
| 2º grado de consanguinidad | Abuelos, hermanos, nietos | NO |
| 3º grado de consanguinidad | Bisabuelos, tíos, sobrinos | NO |
| 4º grado de consanguinidad | Primos | SI |
| 1º grado civil | Hijo adoptivo, padre adoptante | NO |
| 1º grado de afinidad | Suegros, yerno, nuera. | NO |
| 2º grado de afinidad | Cuñados | NO |

Flujo de proceso



Promociones internas

Objetivos:

1. Generar movilidad, promoviendo el desarrollo del equipo asegurando la participación equitativa de los colaboradores en las diferentes vacantes que se presenten.
2. Mantener y mejorar el nivel de satisfacción de nuestros colaboradores.

Políticas:

1. Toda vacante debe ser publicada a través de las convocatorias externa e interna.
2. Toda promoción interna debe solicitarse a través de la herramienta.
3. Ningún colaborador puede ser promovido de manera horizontal y vertical si no se ha cumplido con el proceso de promociones Internas.

Políticas de postulación para colaboradores:

Mínimo 6 meses en el rol actual

No tener sanciones vigentes en el año en curso.

Aplicar dentro de las fechas de inicio y

cierre de la convocatoria. Presentar

soportes académicos requeridos si aplica.

Presentar hoja de vida actualizada Presentar el proceso de selección

El Jefe inmediato diligencia el formato de evaluación de desempeño y promoción.

[EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA PROMOCIONES INTERNAS Y PASOS DE TEMPORAL A FIJO PBOG-TH-FOR-005](#)

Verificar el Rol vs. Profesiograma en conjunto con SST para definir si las condiciones de salud del colaborador se ajustan al rol. Verificar vigencia de estudio de confiabilidad y polígrafo según matriz de seguridad.

Flujo de proceso



Políticas de pasos de temporal a fijo:

Validar el desempeño del colaborador, finalizados los 6 meses de ingreso del colaborador. Solicitar el paso de temporal a fijo a través de la herramienta para hacerse efectivo el proceso.

Cumplir con todo el proceso de selección, estudio de seguridad y exámenes médicos y los documentos de contratación. [Remitirse al proceso Evaluación de Desempeño](#)

Competencia

de Personal

Políticas:

1. Garantizar que el personal de la compañía sea competente de acuerdo con el CIO y las políticas de formación [LUK-TH-TD-002 V.12 POLITICAS DE FORMACION DE PERSONAL.](#)
2. Las competencias se evaluarán de acuerdo con la herramienta designada por la Compañía y las pruebas técnicas definidas por el área a cargo del rol.
3. Cuando una persona no cumpla la formación requerida por el cargo de acuerdo con el CIO, esta se validará con la experiencia laboral.

6. DOCUMENTOS

REGISTROS:

[Formato entrevista de](#)

[selección LUK-TH-FOR-](#)

[052 Lista de chequeo](#)

[LUK-TH-FOR-074](#)

7. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

| ACTIVIDAD (QUE) | COMO | QUIEN | REGISTRO/ INSTRUCTIVO O TIEMPO |
|---|---|--|---|
| Solicitar la vacante | Diligenciamiento de la solicitud en la herramienta de selección. En caso de ser cargo nuevo el CIO debe estar creado para realizar la solicitud y se debe diligenciar el campo de Justificación del nuevo cargo. Si es un reemplazo se debe actualizar el CIO existente. | Líderes que requiere cubrir la vacante. | Herramienta CIO |
| Formulario herramienta + Perfil | El área de nómina configura salario para el cargo solicitado teniendo en cuenta la escala salarial de la compañía. | Jefe de Nómina. | Herramienta Máximo 2 días hábiles |
| Formulario herramienta + Perfil Si es Paso Temporal a Fijo | El líder del proceso realiza la solicitud a través de la herramienta del paso de temporal a fijo teniendo en cuenta las políticas. | Líder de proceso. | Herramienta |
| Formulario de solicitud (herramienta) - Perfil + Inf Salarial | Una vez se recibe la asignación de nueva solicitud, se revisa el perfil y se actualiza en conjunto con el jefe inmediato para dar claridad al perfil requerido, y así poder iniciar la etapa de reclutamiento. | Coordinadora y/o Analista de Selección. | Herramienta y Revisión CIO |
| Reclutamiento | Se inicia la búsqueda de candidatos idóneos en diferentes fuentes incluidas: Convocatoria Interna y Externa. Si los cargos solicitados son de vinculación temporal el proceso se maneja con la empresa de servicio temporales vigente en el momento. | Coordinadora y/o Analista de Selección, Aprendiz SENA, Profesional Talento | Publicación fuentes de reclutamiento y convocatoria interna |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Contacto Telefónico</p> | <p>Se establece contacto con los candidatos ajustados al perfil. Para cargos operativos específicos donde se requiere masividad se realizan entrevistas grupales con el fin de realizar una preselección de las personas que continuarán en el proceso. Los candidatos que cumplen con el perfil y aceptan las condiciones de la oferta son citados a realizar pruebas psicotécnicas y entrevistas. En caso que el candidato se encuentre fuera de la ciudad de Bogotá las pruebas son enviadas vía e- mail.</p> | <p>Coordinadora y/o Analista de Selección, Aprendiz SENA, Profesional Talento, Psicóloga EST</p> | <p>Contacto postulado Pruebas Psicotécnicas</p> |
| <p>Pruebas psicotécnicas aplicadas a candidatos preseleccionados</p> | <p>El aprendiz de selección se encarga de aplicar y calificar las pruebas y entregar los resultados a la psicóloga encargada del proceso quien las analiza y decide si la persona cumple con los requisitos para continuar con el proceso.</p> | <p>Aprendiz Sena Selección Psicóloga EST Coordinadora y/o Analista de selección, Profesional Talento</p> | <p>Pruebas psicotécnicas calificadas</p> |
| <p>Entrevista a profundidad con Talento</p> | <p>Se realiza una entrevista a profundidad con la psicóloga responsable del proceso quien se encarga de validar las competencias de acuerdo a la herramienta definida por la compañía y habilidades requeridas para el cargo, el nivel de adaptación del candidato a la cultura organizacional y el ajuste general al cargo de acuerdo al CIO. En caso de que el candidato se encuentre fuera de la ciudad de Bogotá la entrevista se realiza vía Skype.</p> | <p>Coordinadora y/o Analista de Selección Profesional Talento</p> | <p><u>Formato de Entrevista LUK-TH-FOR-052</u></p> |
| <p>Entrevista con Jefe Inmediato</p> | <p>Teniendo en cuenta los resultados de pruebas y la entrevista de talento, se presentan los candidatos al área correspondiente, se solicita al jefe inmediato fecha y hora para programar entrevistas. El jefe inmediato evalúa las competencias técnicas y brinda retroalimentación de los candidatos a la psicóloga, indicando que candidato tiene mayor porcentaje ajuste al rol. Adicionalmente, realiza la calificación del candidato en la herramienta.</p> | <p>Jefe Inmediato de la vacante Coordinadora y/o Analista de Selección Profesional Talento</p> | <p>Herramienta</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Prueba de Polígrafo (matriz cargo crítico)</p> | <p>De acuerdo con la matriz definida sobre los cargos que requieren polígrafo se programan las personas a la prueba. La prueba se realiza con los proveedores autorizados. El Jefe de Seguridad Patrimonial notifica si el candidato aprueba o no el polígrafo al área selección.</p> | <p>Proveedor de poligrafía Jefe de Seguridad Patrimonial Coordinadora y/o Analista de Selección</p> | <p><u>Matriz cargos críticos CORP-SEG-TD-011</u></p> |
| <p>Evaluación de confiabilidad</p> | <p>Se solicita vía correo electrónico al Jefe de Seguridad Patrimonial realizar el estudio de confiabilidad con el proveedor asignado y se envían adjuntos los documentos requeridos (Autorización para el tratamiento de datos personales, Formato de datos personales y Fotocopia de la cédula). Se evalúan los siguientes aspectos: referencias laborales, referencias personales, historia judicial, verificación de documentos, confirmación de títulos académicos con las instituciones y visita domiciliaria. Al recibir el resultado por parte del proveedor el Jefe de Seguridad Patrimonial comparte la información vía correo y registra en la herramienta la aprobación del mismo.</p> | <p>Proveedor estudio de confiabilidad Jefe Seguridad Patrimonial</p> | <p>Herramienta</p> |
| <p>Evaluación Médica</p> | <p>Una vez se cuenta con aprobación del estudio de confiabilidad se envía candidato a realizar exámenes médicos de ingreso. El centro médico comunica al área de SST los resultados de los exámenes, para dar continuidad en el proceso de vinculación. Una vez es aprobado se registra en la herramienta.</p> | <p>Auxiliar y/o Analista Talento Profesional Talento Profesional y/o Analista de Salud y Seguridad en el Trabajo</p> | <p>Herramienta</p> |

| | | | |
|---------------------|---|---|--------------------|
| Contratación | Se solicita al candidato presentar la documentación requerida para continuar trámites de vinculación y se registra en la herramienta fecha de ingreso. | Jefe inmediato Coordinadora de Selección | Herramienta |
| Indicadores | <p>Al final de mes, se extrae del sistema la base para sacar los indicadores mensuales y hacer el respectivo informe de las dos (2) unidades de negocio B2B y UGS.</p> <p>KPI's de tiempo Procesos cerrados según Promesa de servicio / total de procesos*100% KPI's de cumplimiento Procesos cerrados / total de solicitudes *100% KPI's de calidad Permanencia mayor a 1 año KPI's de promociones internas Total de procesos cerrados con convocatorias/ sobre total de procesos cerrados en el mes</p> | Coordinadora de Selección y/o Analista Selección | Herramienta |

8. ACUERDO NIVEL DESERVICIO

LUKER
Chocolate



| NIVEL DE CARGO | PROMESA ACTUAL | |
|--|----------------------|-------------|
| | Ciudades principales | Poblaciones |
| Operativos (Operarios producción, operarios de cargue y descargue, ayudantes de almacén, mensajeros, servicios generales) | 18 días * | 20 días * |
| | 16 días | 18 días |
| Medios y Administrativos (auxiliares, analistas, investigadores, gestores, mecánicos, profesionales, coordinadores, jefes) | 27 días | 29 días |
| Ejecutivos (directores y gerentes) | 33 días | 35 días |

WWW.LUKERCHOCOLATE.COM

* Carlos con polígrafo



| NIVEL DE CARGO | CALIFICACION | | | EXAMEN MEDICO | | CONTRATACION | TOTAL | |
|--|--------------------------|--------|-----------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|-------------|
| | SELECCIÓN | JEFE | SEGURIDAD | Ciudades principales | Poblaciones | | Ciudades principales | Poblaciones |
| | | | | | | | | |
| Operativos (Operarios producción, operarios cargue y descargue, ayudantes de almacén, mensajeros, servicios generales) | Con Poligrafo 11 días | 2 días | 2 días | 2 días | 4 días | 1 día | 18 días * | 20 días * |
| | Sin Poligrafo 9 días | 2 días | 2 días | 2 días | 4 días | 1 día | 16 días | 18 días |
| Medios y Administrativos (auxiliares, analistas, investigadores, gestores, mecánicos, profesionales, coordinadores, jefes) | 12 días | 2 días | 10 días | 2 días | 4 días | 1 día | 27 días | 29 días |
| Ejecutivos (directores y gerentes) | 18 días | 2 días | 10 días | 2 días | 4 días | 1 día | 33 días | 35 días |

WWW.LUKERCHOCOLATE.COM

10. COMPETENCIAS

Están en proceso de validación

| ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ |
|--|--|---|
| JENNY ANDREA DUITAMA ANALISTA SELECCIÓN BOGOTA ANGÉLICA MARÍA CASANOVA GONZÁLEZ COORDINADOR DE SELECCION | ANGIE LYNNE MORENO CASTANEDA COORDINADOR DE SELECCION NOREEN JUDITH ORTIZ FLOREZ JEFE TALENTO | NOREEN JUDITH ORTIZ FLOREZ JEFE TALENTO |

CLAUDIA ESPITIA MUÑOZ @ 2019-08-26, 17:27:43

Anexo 4. Formato de recolección de información análisis científico ocupacional

| FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ANALISIS CIENTIFICO OCUPACIONAL | | | | |
|---|--------------------|---------|--------|-----------|
| NOMBRE: APELLIDOS: CEDULA: | | | | |
| SEXO <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> | | | | |
| NIVEL DE FORMACION ACADEMICA ALCANZADO: | COMPLETA | INCOM. | TITULO | AÑO GRADO |
| PRIMARIA | | | | |
| SECUNDARIA | | | | |
| TECNICA | | | | |
| TECNOLOGIA | | | | |
| UNIVERSITARIA | | | | |
| ESPECIALIZACION | | | | |
| MAESTRIA | | | | |
| OTROS ESTUDIOS | | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: | | | | |
| CARGO | TIEMPO DE SERVICIO | EMPRESA | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

FECHA DE INGRESO

HISTORIAL DE CARGOS Y/O ASIGNACION CONTRACTUAL

| CARGO | TIEMPO DE SERVICIO |
|--------------|---------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

FORMATO DE RECOLECCION DE INFORMACION ANALISIS OCUPACIONAL

| | |
|-------------------------------|--|
| CODIGO DEL CARGO | |
| CARGO ACTUAL | |
| CENTRO DE COSTO | |
| SALARIO ACTUAL | |
| CARGO DE QUIEN DEPENDE | |
| AREA FUNCIONAL | |

| RESPONSABILIDADES | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|----------|-------|-------------|
| DESCRIPCION | APLICA (S/N) | IMPRACTO | | |
| | | ALTO | MADIO | BAJO |
| POR INFORMACION | | | | |
| POR VALORES Y DINEROS | | | | |
| POR BIENES | | | | |
| Maquinaria | | | | |
| Herramientas | | | | |
| Equipos | | | | |
| | | | | |
| POR SUPERVISION (trabajo de otros) | QUE CARGOS SUPERVISA? | | | Nº PERSONAS |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CERTIFICACIONES EN COMPETENCIAS LABORALES (SENA):

FORMATO DE RECOLECCION DE INFORMACION ANALISIS OCUPACIONAL

| ESFUERZO | | | | |
|------------------------|--------------|----------|-------|------|
| DESCRIPCION | APLICA (S/N) | IMPRACTO | | |
| | | BAJO | MEDIO | ALTO |
| ESFUERZO FISICO | | | | |
| visual | | | | |
| Físico Muscular | | | | |
| ESFUERZO MENTAL | | | | |
| Concentración | | | | |
| Retención de datos | | | | |
| Capacidad de análisis | | | | |

| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | |
|------------------------|-----------|---------------------|-------|------|
| FACTOR AMBIENTAL | NO APLICA | GRADO DE EXPOSICION | | |
| | | BAJO | MEDIO | ALTO |
| CALOR | | | | |
| FRIO | | | | |
| HUMEDAD | | | | |
| RUIDO | | | | |
| POLVO | | | | |
| OLORES | | | | |

| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | | | |
|----------------------------|------|-------|------|
| CONSECUENCIA-RIESGO | BAJO | MEDIO | ALTO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FORMATO DE RECOLECCION DE INFORMACION

OBJETIVOS DEL CARGO:

| |
|--|
| |
|--|

FUNCIONES

| INSUMOS INTRADAS | QUE HACE Y PARA QUE (FUNCION) | RESULTADOS | SALIDAS | PROCEDIMIENTO | TIEMPO EJECUCION | PERIODICIDAD |
|-----------------------------|--|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| | | | | | | |

Anexo 5. Manual de funciones y requisitos

| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | | |
| CODIGO CARGO: | | | NIVEL: | |
| NOMBRE DEL CARGO: | | | AREA: | |
| | | | SUBAREA: | |
| II.OBJETIVO DEL CARGO: | | | | |
| II.FUNCIONES | | | | |
| INSUMO ENTRADAS | QUEHACE? (Función) | RESULTADOS SALIDAS | TIEMPO EJECUON | PERIODICIDAD |
| | | | | |

REQUISITOS

| CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA | |
|--|--|
| EDUCACION FORMAL (Estudios conducentes titulo) | |
| EDUCACION NO FORMAL (Cursos conocimientos) | |
| Experiencia | |
| Entrenamiento | |

| RASGOS DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS | |
|---------------------------------------|--|
| SEXO | |
| VALORES | |
| COMPETENCIAS | |
| HABILIDAD MENTAL | |

| RESPONSABILIDADES | |
|--------------------------|--|
| POR INFORMACION | |
| POR VALORES Y DINERO | |
| POR BIENES DE LA EMPRESA | |
| POR SUPERVISION | |

Anexo 6. Formato de registro de calificación de competencias

NOMBRE DEL EVALUADO:

CARGO AL QUE SE PRESENTA:

EVALUADOR:

FECHA:

Definición de la competencia a evaluar:

| NIVEL DE COMPENTENCIAS | COLOQUE UNA X EN CADA CASILLA CADA VEZ QUE VE EL COMPORTAMIENTO | | | | | CRITERIOS COMPORTAMENTALES OBSEERVABLES |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |