



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Universidad de Manizales

Especialización en gerencia del talento humano

**La Atracción del Talento Humano y su relación en el Clima Laboral en la
Organización COOMEVA Cooperativa Eje Cafetero**

Trabajo final para la especialización en gerencia del talento humano

Grupo de investigación: Desarrollo Humano y Organización en el mundo del trabajo

Línea de investigación: Desarrollo del Potencial Humano, el trabajo y las organizaciones.

Macroproyecto: Clima Organizacional y Atracción del Talento Humano

Autores: Piedad Tapasco Bueno, Jenny Tatiana Pacheco Velandia,
Alejandro Serna Betancur

Tutor: Luis Hernando Valencia

Febrero, 2020

Agradecimientos

Agradecer a Dios por guiar nuestros caminos para lograr los objetivos trazados. A nuestras familias por el apoyo incondicional que nos han brindado y por ser el sostén diario que nos llevan a cumplir nuestros sueños.

Contenido

Introducción	5
Planteamiento y descripción del problema	6
Justificación	7
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Antecedentes	9
Marco teorico	18
Clima organizacional	18
Las dimensiones del clima organizacional.....	21
Procesos de atracción	27
Fase de reclutamiento en la atracción del talento humano.	29
Fase de selección en la atracción del talento humano	30
Fase de analisis ocupacional en la atracción del talento humano	33
Relación entre el clima organizacional y los procesos de atracción del talento humano	37
Metodología	39
Tipo de investigación.....	39
Diseño de la investigación.....	40
Hipotesis.....	40
Hipotesis de trabajo	40
Hipotesis nula	40
Población.....	40
Muestra	42
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	43
Clima organizacional: Great Place to work	43
Atracción del talento humano: Encuesta.....	48
Analisis de resultados.....	49
Clima organizacional	49
Apreciaciones generales.....	49
Dimension de orgullo	50

Dimensión de camaradería	51
Dimensión de respeto	52
Dimensión de credibilidad.....	54
Dimensión de imparcialidad.....	56
Atracción del talento humano	58
Etapa 1: Preparación del proceso de selección.....	58
Etapa 2: Reclutamiento.....	59
Etapa 3: Preselección	61
Etapa 4: Selección	61
Etapa 5: Decisión.....	64
Etapa 6: Inducción.....	64
Etapa 7: Seguimiento	65
Etapa 8: Análisis ocupacional de cargos.....	66
Etapa 9: Opinión de los procesos de la organización.....	67
Conclusiones	70
Recomendaciones	73
Cronograma.....	76
Referencias.....	76
Apéndices.....	81
Propuesta de intervención con relación al proceso de atracción el clima organizacional en Coomeva Cooperativa Eje cafetero.....	81
Nombre de la propuesta	81
Breve descripción	81
Problema	82
Objetivo general.....	83
Objetivos específicos.....	83
Plan de intervención	85
Cronograma.....	87
Guía de retroalimentación	88
Flujograma.....	90
Procesos de reclutamiento y selección	91

Introducción

En la actualidad se vive en un mundo de constante cambio, la globalización, el nacimiento de nuevas culturas, nuevas generaciones demográficas, han hecho que las organizaciones asuman grandes retos para fortalecer su cultura y la manera de retener el talento humano a través de procesos simples, pero de calidad, asegurando estabilidad financiera y permanencia en el tiempo. En el presente trabajo se determinará la relación entre los procesos de atracción (análisis ocupacional y selección) y clima organizacional en las empresas de servicios, específicamente de origen cooperativo.

Para esta investigación se analizará el resultado del índice de clima laboral realizado en el primer semestre del 2019 en la empresa Coomeva Cooperativa, llevado a cabo por la firma Great Place to Work, la cual busca identificar desde diferentes dimensiones la percepción de satisfacción que los empleados de la cooperativa tienen de los aspectos más relevantes para la organización. Así mismo, se analizará el resultado del instrumento del proceso de atracción, el cual fue creado con fines específicos para esta investigación y aplicado a las personas del área del talento humano, lo que permitirá determinar qué tanto incide la categoría de atracción en la categoría de clima laboral de la cooperativa.

Finalmente y basados en los hallazgos de ambas categorías, se propondrá a la organización, un plan de intervención que le permita cumplir con los objetivos planteados, creando estrategias que logren mitigar y cerrar brechas que afecten los resultados; así mismo se pretende que esta investigación pueda convertirse en material de consulta para otras empresas del sector cooperativo o de servicios.

Planteamiento y descripción del problema

Actualmente las organizaciones han visto la necesidad de transformarse, de generar cambios en sus entornos, con el fin de lograr posicionamiento, competitividad y sostenibilidad. Es así como las grandes organizaciones y cooperativas de Colombia, han empezado a implementar estrategias para la gestión del Talento Humano, además de las pequeñas organizaciones que comienzan a reconocer la importancia del Ser Humano en la organización y el aporte que este hace a la generación de valor. Preocuparse por ambientes laborales satisfactorios, por el desarrollo de competencias en los empleados, por sus niveles de bienestar y satisfacción, entre otros; muestran claramente un horizonte esperanzador.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que una de las problemáticas de las organizaciones referente al proceso de atracción es la desubicación ocupacional, en términos de las características del sujeto con las necesidades que tiene el cargo. Frente al clima laboral, la problemática está centrada en las percepciones y comportamientos que tienen los empleados en la organización, que posterior a ello se traduce y convierte en productividad.

En este sentido, la Gerencia del Talento humano tiene como reto mitigar las problemáticas anteriormente mencionadas, convirtiéndose en un factor fundamental en los procesos de las organizaciones, específicamente para incorporar nuevas herramientas y actividades que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial; simultáneamente, se requiere velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de proyección e innovación en el empleado y que ahonde un perfil adecuado en los directivos de la empresa.

Actualmente Coomeva Cooperativa Eje Cafetero alcanza una calificación del 78.9% de satisfacción por parte de los empleados en lo que respecta al ambiente laboral, según

datos suministrados por la organización de la última encuesta de clima laboral llevada a cabo por la firma global de consultoría Great Place To Work. Aunque notoriamente la calificación muestra un nivel satisfactorio en el ámbito general, la medición específica que hacía énfasis en la percepción de los líderes, se ubicó en un 78% siendo el ítem más bajo de todos los que fueron evaluados, resaltando notorias brechas con los estilos de liderazgo que busca la organización actualmente.

Justificación

En la actualidad la Gestión del Talento Humano se ha convertido en un factor fundamental en los procesos de las organizaciones, y tiene como objetivo formar de manera integral y calificada al capital humano, siendo coherente con los planes estratégicos de las organizaciones, a fin de fortalecer las habilidades necesarias para generar valor y transformación en el clima y la cultura organizacional.

Es así como el interés principal de esta investigación se basa en determinar la relación entre las variables de atracción y clima organizacional, siendo procesos que contribuyen al crecimiento y desarrollo organizacional; por tanto se tendrán en cuenta el tipo de liderazgo que se tiene actualmente, siendo una variable que influye en el clima organizacional de Coomeva Cooperativa, ya que fue el ítem más bajo en la medición realizada por la consultora Great Place To Work, esto con el fin de conocer las brechas de los líderes Coomeva frente a su cultura y así lograr cumplir uno de sus objetivos estratégicos, “ser uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia”. Logrando ser una empresa atractiva para las nuevas generaciones y obtener la retención del Talento Humano en la organización.

Se han logrado encontrar antecedentes de investigación sobre cada categoría de manera individual (Atracción y clima laboral), sin embargo, muy pocas investigaciones se han centrado en estudiar las relaciones entre sí, lo cual hace novedoso al presente estudio,

el cual pretende determinar la relación que la atracción tiene sobre otros procesos de la gestión Humana tanto en clima laboral en sectores organizacionales, como el de las cooperativas.

Ahora bien, se espera con el presente estudio se logre aportar a tres focos principales, primero una utilidad académica, lo cual permitirá que otros estudiantes o profesionales aprender y profundizar de este ejercicio investigativo, una segunda utilidad organizacional, que permite a estudios similares fortalecer las prácticas de gestión humana en otras organizaciones de sector cooperativo y/o empresa de servicios, y una tercera utilidad es de aportar a la empresa Coomeva herramientas que le permita tener diagnósticos y fortalecer sus procesos, lo que conlleva a generar un ambiente laboral muchos más satisfactorio.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación del proceso de Atracción de la empresa COOMEVA Cooperativa Eje Cafetero y su efecto en el clima organizacional

Objetivos específicos

- Identificar el clima organizacional en Coomeva Cooperativa Eje Cafetero
- Establecer el proceso de atracción del personal (análisis ocupacional de los cargos y la selección del personal)
- Determinar la relación entre atracción y clima laboral en Coomeva Cooperativa Eje Cafetero
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase Diagnóstica de la investigación.

Antecedentes

Con relación al tópico de la presente investigación se han encontrado estudios nacionales e internacionales que hacen énfasis en las categorías atracción y clima organizacional, sin embargo, no se han encontrado estudios que relacionen ambas categorías de manera directa. De igual manera, es importante mencionar, que no se han encontrado estudios de estas temáticas en el sector cooperativo; factores que hacen novedosa la investigación.

A continuación se presentarán algunas de estas investigaciones rastreadas, con el fin de identificar factores como temas de investigación, objetivos, población, instrumentos y hallazgos principales, y de esta manera enmarcar el presente estudio.

Inicialmente, se encuentra la investigación titulada *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales*, realizada por Frías (2007) se orientó a identificar y describir las principales prácticas de atracción, desarrollo y retención de talentos utilizadas por algunas organizaciones chilenas, pertenecientes al rubro de la Minería, Transporte, Industria, Finanzas y Energía, con el fin de observar si se encuentran disensos en cuanto a las prácticas de Gestión del Talento Humano desarrolladas por las mismas, como parte de la Gestión de Recursos Humanos. Para este fin, se realizó un grupo focal constituido por 10 directivos del área de RRHH, cuyas opiniones fueron analizadas a partir de la revisión bibliográfica del tema en discusión.

Como resultado principal, se observa que, si bien existen algunas similitudes en cuanto a prácticas de atracción, desarrollo y retención de talentos, cualquier sistema o modelo de Gestión de Talentos deberá guardar relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización para que así dichas prácticas estén alineadas tanto a la organización, como a las personas que la conforman.

Seguidamente, Castillo (2019) realizó la investigación *Gestión de Recursos Humanos Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento*, en la cual se menciona que las empresas en la actualidad se han visto en la necesidad de avanzar hacia una gestión de los recursos humanos desde la web. Un logro significativo ha sido el reclutamiento en línea, como una herramienta de atracción de talento, puesto que la demanda potencial de capital humano calificado que requieren para alcanzar sus metas, y los tiempos para administrar todo el proceso era excesivamente tardado y costoso con los métodos tradicionales. Al estar la operación desde en línea, la eficiencia y la velocidad es inmediata. Para la realización de este documento se obtuvo información de fuentes secundarias (revistas y sitio web) de las cuales se presentan comentarios de autores para una mejor comprensión del lector. En el desarrollo del documento se abordan aspectos generales que permiten la comprensión de cómo funciona el reclutamiento en línea en las empresas al momento de reclutar y seleccionar su personal, también se hace énfasis en cómo la tecnología va de la mano con este método que, utiliza el internet como su principal insumo, además, los distintos requerimientos tecnológicos y desarrollos de aplicaciones para estructurar la operación en línea.

En este estudio, para un mejor entendimiento se explica la evolución de los procesos de reclutamiento desde sus inicios a través del proceso manual, siguiendo por el reclutamiento electrónico hasta dar lugar al reclutamiento en línea como el principal generador de candidatos potenciales de hoy en día que permite mantener un contacto personal entre dichos candidatos y las empresas, de manera que facilita su selección debido a una operación fluida desde cualquier sitio con acceso a internet.

Otra de las investigaciones relacionadas con la presente investigación es *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional*, realizada por Gómez y Zambada (2013), quienes tenían el propósito de analizar de qué

manera los esfuerzos de transformación e innovación y los factores de atracción y retención del talento, influyen para que las estrategias trascendentes sean aspectos de transformación de las empresas. Se diseñó un instrumento de medida con 32 reactivos tipo Likert y se utilizó una muestra de 439 personas, teniendo confiabilidad en cada uno de los constructos utilizados en el modelo propuesto. Los resultados muestran una relación positiva entre transformación e innovación y los factores de atracción y retención del talento, destacando que los factores de atracción flexibles son los que predicen en mayor medida los factores trascendentales en una organización.

Por otro lado, Saba (2006) en su investigación *Efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de Bucaramanga*, trabajó con empresas privadas de Bucaramanga que hayan implementado el modelo de selección por competencias en sus empleados. Tuvo como objetivo general describir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga, por medio de un estudio descriptivo que permita conocer si el proceso de selección ha sido eficaz para la empresa en aspectos como el desempeño, la competitividad, el compromiso, la planificación, la productividad, logros y dificultades; por medio de la categorización inductiva y deductiva de la información suministrada con el fin de identificar las categorías más recurrentes. Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos tomó como instrumento una entrevista cualitativa estructurada donde se formularon preguntas en torno al tema, a través de un formato elaborado por los investigadores; consta de 14 preguntas abiertas que dejan ver las categorías observadas.

De esta forma, Saba (2006), pudo concluir que las organizaciones para competir exitosamente, deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso

de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades basado en el modelo de selección por competencias con el fin de lograr una mayor efectividad en el mismo pone de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, para lograr identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Con relación a estas propuestas, investigadores como Sánchez y Villamar (2019) en su estudio *El liderazgo de los coordinadores grupales en el proceso de levantamiento de información del análisis ocupacional de un hospital*, recogieron la información de un proceso realizado durante la ejecución de un análisis ocupacional en una institución hospitalaria. El propósito del trabajo se centró en la determinación de los estilos de liderazgo según la teoría de Goleman, Boyatzis y McKee que fueron denotados por los coordinadores grupales y cómo estas características psicológicas favorecieron al proceso realizado. Destacando que según estos autores para un adecuado cumplimiento de los objetivos planteados o para alcanzar un mejor desempeño cada coordinador debe evidenciar cuatro de los estilos mencionados en su constructo teórico (el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo), planteamiento que no fue alcanzado en su totalidad por los coordinadores de grupo.

De otro lado, en la investigación *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral*, se tenía como objetivo realizar una revisión teórica del tema de atracción y retención de empleados y la satisfacción laboral y establecer la relación que existe entre estos dos temas. Para este fin se realizó una búsqueda bibliográfica de 50 autores que han hecho estudios sobre cómo atraer y retener empleados y el componente de la satisfacción laboral, dentro de los cuales se tomaron 30 autores en español y 20

autores en inglés. Se ha demostrado que los cambios políticos, económicos y culturales han comenzado a tener un impacto en las organizaciones; ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente a la gerencia de recursos humanos (Amarillo y Mosquera, 2012)

En la investigación *El clima organizacional y su diagnóstico una aproximación conceptual*, realizada por García (2009) se hizo gran énfasis a esta variable, dado que es considerada como factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, se tuvo el objetivo de realizar una aproximación conceptual desde diferentes autores, estudio que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Otra investigación relacionada con el clima laboral fue la realizada por Cuadra-Peralta y Veloso-Besio (2010) en la cual tienen el objetivo de mostrar el impacto del Grado de Supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio, Grado de Supervisión se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se da una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por Grado de Supervisión. Finalmente, se discute la relevancia de este efecto moderador

en el ejercicio del liderazgo de los ingenieros que ejercen tanto una supervisión directa como indirecta.

Se puede identificar que el liderazgo ha sido una de las variables que más han relacionado con el clima laboral, tal como lo hizo la investigadora Muñoz, (2016) en el estudio titulado *Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial*, el cual tuvo como objetivo revisar los conceptos de liderazgo, clima organizacional y productividad, a fin de encontrar evidencia de la relación existente entre estos conceptos. Se hace una revisión de artículos publicados a través de las bases de datos, y se describe la relación que se ha encontrado entre estas variables organizacionales. Finalmente se revisa el concepto de productividad y se discute cómo las variables estudiadas podrían tener un efecto sobre ésta. Los hallazgos más significativos del estudio refieren que el clima afecta de manera directa a las personas que se encuentran dentro de la organización, incidiendo en su motivación, salud, desempeño, productividad, afecto al trabajo y satisfacción. El líder también influye directamente en estos factores, por lo se puede pensar que el líder ejerce una fuerte presión sobre el clima y viceversa. Para que exista un buen clima dentro de la organización, es indispensable que el liderazgo que se ejerce dentro de la misma sea eficaz, es decir que se debe analizar cada situación en particular para saber qué estilo adoptar. Con lo anterior, se puede ver que el estilo de liderazgo que se adopte debe ser flexible, lo que contribuye a desarrollar una cultura auténtica y propia, dentro de la cual cada individuo trabaje en pro de los mismos objetivos.

En la misma ruta se lleva a cabo la investigación de *Efectos del liderazgo en la calidad de vida laboral en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Pereira*, realizada por García (2016) en la cual se muestran los resultados del caso realizado en una empresa de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de Pereira, en donde se indagó por los efectos de los estilos de liderazgo de los encargados del área comercial y su relación

con la calidad de vida laboral de los colaboradores; el interés en el estudio surgió debido a un fenómeno de índices elevados de rotación presentes en la compañía. Para lo tanto, el investigador, realiza un recorrido en el que se contextualiza sobre la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de vida laboral que presenta la empresa. Entre las principales conclusiones se presente que los estilos de liderazgo y la calidad de vida laboral son variables conexas en las cuales intervienen factores alternos de la vida personal lo cual limita el desarrollo y la potencialización de una u otra.

Si bien, son los líderes comerciales los que se presume sean quienes motivan y sacan adelante los grupos de trabajo, en la empresa no se ve que esto esté sucediendo, los altos índices de rotación no permiten que se establezcan relaciones sólidas entre los colaboradores y sus superiores, sin embargo, la relación con los líderes es uno de los causantes principales de que los colaboradores se retiren.

Las dinámicas organizacionales actuales les dificultan a los líderes edificar estilos de liderazgo adecuados, el afán por responder a las demandas de la empresa entorpece los intentos por que se establezca una relación cercana entre los colaboradores y ellos. Las respuestas en las entrevistas y encuestas, tanto de retiro como las aplicadas a los líderes, evidencian un llamado urgente a que se fortalezca dicha relación, ya que se está viendo afectado la calidad de vida laboral.

Según lo expuesto en este trabajo, la calidad de vida laboral refiere a las condiciones adecuadas de trabajo, tanto en estructura organizacional como las relaciones interpersonales, carga laboral, remuneración, oportunidades de crecimiento entre otros. Estos factores, sobre todo los emocionales, no se desarrollan de manera adecuada entre los directivos y los colaboradores, evocando sentimientos de soledad, y frustración en los trabajadores, que poco a poco van desertando a continuar prestando sus servicios a la empresa.

La investigación titulada, Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, realizada por González, Figueroa y Gonzáles (2014) en el contexto de las PYMES (pequeñas y medianas empresas), reconocen la importancia del ambiente que perciben los trabajadores, con el fin de mejorar su administración y evitar enfrentarse a algunos de los problemas que las hacen vulnerables, las PYMES son el motor de la economía de México, y la productividad de las mismas depende de su personal. La importancia de ello motivó el desarrollo de esta investigación, donde se utilizó un inventario para medir el clima organizacional, aplicado a la población de la empresa Catering Gourmet de Durango, México en el 2012, esto permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo. El tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo. El resultado más relevante es la fuerte relación encontrada entre el liderazgo y el resto de los componentes del clima organizacional.

En este sentido para González, Figueroa, y González (2014) en su investigación demostraron que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, determinando además que el liderazgo influye también sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. A través del instrumento Work Environment Scale (WES), Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo, y Bustamante (2013) demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el clima organizacional, confirmando también que existe correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Para concluir de acuerdo a la historia, teorías, actualidad sobre el liderazgo, el clima organizacional y el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional, no importa el tipo de empresa, su tamaño, su finalidad o razón de ser, el componente liderazgo siempre desempeñará un rol muy importante en la medición del clima laboral, impactando de manera significativa el resultado de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Dejando a un lado el liderazgo y retomando el tema del clima laboral, se encuentra el libro titulado *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, realizado por Méndez, (2006), quien compila conceptos sobre clima organizacional formulados por autores reconocidos; los agrupa e identifica coincidencias, diferencias, componentes y variables. Además, hace un análisis comparativo con el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada por el autor y aplicada con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría. Este estudio muestra los resultados de la aplicación del IMCOC, en el período comprendido entre 1980 y 2005, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Como resultado de esto, el autor concluye que el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

Marco teórico

Clima organizacional

En la actualidad algunas organizaciones corporativas e incluso de tamaño mediano, se encuentran en la búsqueda de creación de valor como fortaleza competitiva, con el fin de mejorar su productividad y sus procesos internos, además de que son fuentes fundamentales para alcanzar la competitividad y el éxito de la organización; sin embargo hoy en día el Ser Humano se ha convertido en artífice principal de mejora, cambio y desarrollo en las organizaciones, dejando atrás el concepto de las personas como un recurso productivo; dándoles un lugar de protagonismo desde sus talentos, competencias, habilidades y aspiraciones, que dan sentido a los procesos de la gestión del talento humano, y a generar valor a las organizaciones.

De esta manera es importante que en las organizaciones y específicamente el área de la Gestión del Talento Humano se plantee y formule acciones para potencializar el capital humano y de esta manera cuestionarse acerca de ¿cómo motivar a sus colaboradores?, ¿cómo conocer la forma en que los colaboradores perciben la organización?, ¿cuál es la satisfacción de los colaboradores frente al trabajo realizado?, ¿cómo es la relación de los equipos de trabajo?, ¿cómo perciben los colaboradores a los líderes asignados? y ¿cómo se puede mejorar estas percepciones de los colaboradores?, interrogantes impulsan esta investigación, dado que se engloban en el concepto de clima organizacional.

Estos planteamientos acerca de clima organizacional se han ido desarrollando en el transcurso de los años, todos enfocados en la interpretación individual que puede tener un colaborador frente a la organización y su entorno, la variación se presenta en los diferentes componentes que se pueden tener en cuenta este concepto. Una de las teorías enfocadas al clima organizacional es la propuesta por Lewin (1951) quien manifiesta que

el comportamiento del trabajo está influenciado por factores de percepción que se tenga del trabajo, las condiciones brindadas por la organización y las relaciones establecidas con los demás integrantes de la organización, factores que van mucho más allá de las necesidades personales, la motivación y sus actitudes (p.43).

Es decir que el resultado de la productividad que tiene el colaborador no solo va unida a sus intereses personales, autorrealización y necesidad de logro, sino que también es influenciada por la percepción que tenga de su entorno laboral.

Esta teoría es reforzada por Likert (1961) y tiempo después por Katz y Kahn (1986), quienes consideraban que el rendimiento de los colaboradores está influenciado por las condiciones dadas en el entorno laboral, resaltando que los impactos a nivel personal y laboral pueden darse positiva o negativamente. Por su parte, Litwin y Stringer (1968) consideran que el estilo de dirección traducido hoy en día al Liderazgo, es un factor fundamental de la interpretación de los individuos en las empresas, ubicándolos dentro de sistemas abiertos o cerrados, participativo o no participativo, lo que genera percepciones de satisfacción e insatisfacción y como resultado una productividad laboral.

Desde estos aportes, el liderazgo fácilmente puede ser considerado como uno de los factores que más influyen en el clima organizacional, puesto que, en las empresas hay colaboradores que pueden estar muy a gusto con su trabajo, pueden sentir conexión emocional con la organización y sentido de pertenencia por lo que hacen, pero si no cuentan con un liderazgo propositivo y motivador, pueden ser colaboradores con difícil retención o incluso puedan tener una percepción positiva o negativa de la organización aducida a un solo factor.

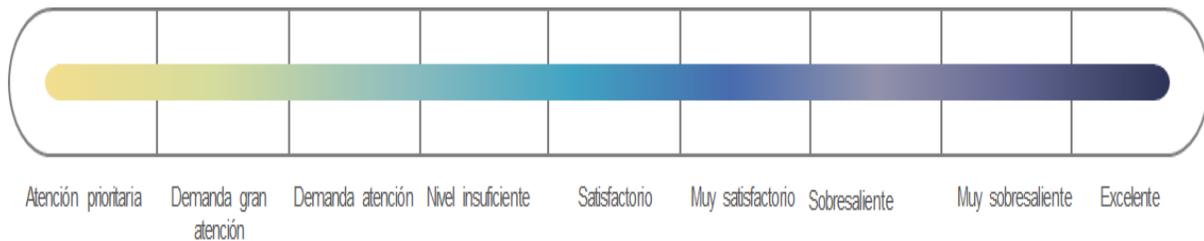
Según Peraza y Remus, (2004) estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional, y es la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso afirman que "la existencia real de

un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización " (Peraza y Remus, 2014, p. 1).

De esta forma, en la actualidad algunas organizaciones en la búsqueda de construir un mejor lugar para trabajar con un ambiente laboral idóneo y confiable buscan firmas consultoras especializadas en la valoración y transformación de ambiente laboral y de una cultura organizacional que ayuden, a través de un análisis profundo de los factores influenciadores del clima organizacional, a identificar las brechas internas frente al índice de ambiente laboral, el cual es un Indicador derivado a partir de las valoraciones (comparación de mercado) de los diferentes aspectos evaluados, que identifica el nivel de logro en relación con el ambiente laboral, al que ha llegado la empresa, unidad o grupo (escala de 0 a 100). Este indicador es el más adecuado para ser llevado a los tableros de control tanto de la organización en general, como de sus líderes.

Figura 1.

ESCALA DE VALORACIÓN DEL INDICE DE AMBIENTE LABORAL



Se puede afirmar que el clima laboral es la manera como un colaborador puede percibir o interpretar su entorno, el cual puede estar conformado por diversos componentes directos e indirectos que impactan de manera positiva o negativa. De acuerdo a estudio realizado por Cardona y Zambrano, (2014) en el cual se realizó un análisis de las publicaciones de los últimos 15 años sobre 10 artículos de clima laboral. Como resultados se encontró que en estos se determinan 8 dimensiones con relación al tópico de clima laboral, estas son: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción

social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. Por lo tanto, las relaciones y experiencias que se tenga individualmente sobre cada uno de estos componentes será la interpretación general que se tenga sobre la organización.

Las dimensiones del clima organizacional

De acuerdo a lo anterior, se reconoce que para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es fundamental identificar las dimensiones del clima organizacional, de las cuales se han planteado diferentes teorías, por medio de las cuales se ha intentando definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Una de las teorías, es la planteada por Likert (1961) quien plantea la medición de la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando:

Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados

2. Las características de las fuerzas motivacionales:

Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades

3. Las características de los procesos de comunicación:

Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos

4. Las características de los procesos de influencia:

Importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización

5. Las características de los procesos de toma de decisiones:

Pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones

6. Las características de los procesos de planificación:

Forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices

7. Las características de los procesos de control:

Ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:

Planificación y formación deseada

Mientras que en la propuesta teórica de Litwin y Stringer (1968) se resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura:

Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización

2. Responsabilidad individual:

Sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe

3. Remuneración:

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho

4. Riesgos y toma de decisiones:

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan

5. Apoyo:

Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo

6. Tolerancia al conflicto:

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

Otros investigadores como Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía:

Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas

2. Conflicto y cooperación:

Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización

3. Relaciones sociales:

Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización

4. Estructura:

Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea

5. Remuneración:

Forma en que se remunera a los trabajadores

6. Rendimiento:

Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante

7. Motivación:

Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados

8. Estatus:

Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias

9. Flexibilidad e innovación:

Voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas

10. Centralización de la toma de decisiones:

Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

11. Apoyo:

Tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

Bowers y Taylor, (citados por Teacher, 2013) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos:

Apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados

2. Recursos Humanos:

Atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo

3. Comunicación:

Redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección

4. Motivación:

Condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización

5. Toma de decisiones:

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Otro de los referentes teóricos principales para la determinación de las dimensiones del clima organizacional es Brunet (1987), quien afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual:

Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto:

Mide el grado en que los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa:

Aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo:

Estímulos y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Teniendo en cuenta las diferentes clasificaciones, se puede decir que, el clima organizacional es importante dentro de una organización, debido a que al gestionarse

correctamente se puede contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por esta, así como también aumentar el sentido de pertenencia por lo que se hace y por la empresa, acompañado del mejoramiento de la productividad, y específicamente en las empresas de servicio, ayuda a que los clientes puedan conectarse con el portafolio y la organización a través de sus colaboradores y generar valor y sostenibilidad en el tiempo.

Las diferentes taxonomías también permiten el reconocimiento de la importancia de medir el clima organizacional, dado que es la fuente para el diagnóstico inicial de la percepción de los componentes de la organización, así como también para identificar qué componentes no tienen una satisfacción o aceptación por parte de los colaboradores, permitiendo implementar planes de acción, estrategias o actividades encaminadas a cerrar las brechas encontradas en dichos componentes.

A partir a los diferentes estudios realizados por Rodríguez (2015), se identifica la relevancia del planteamiento de Goncalves, siendo una de las perspectivas más acertadas y que contribuyen a definir el clima organizacional, dado que, afirma que la percepción es el factor fundamental en el sentir del individuo respecto a los procesos y estructuras que se dan en el ámbito laboral, asimismo menciona que estos factores son características directas o indirectas que se reflejan en la productividad o resultado de objetivos y en la relación organización-individuo.

Sin embargo, estos conceptos han ido evolucionando, hasta considerar el clima Organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación” (Goncalves, 2000, p. 33), concepto que tiene en cuenta factores de tipo Individual, como el grado de satisfacción, el sentido de pertenencia, y la responsabilidad en el desempeño del trabajo; factor que se articula con aquellos de tipo grupal, en el que incluye el trabajo en

equipo, y finalmente, factores de tipo organizacional, en donde se integran la toma de decisiones y la estructura organizacional; aspectos que en una correcta relación, estarían influyendo y determinando los comportamientos de las personas en la organización.

Por otro lado, Toro (2005) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan con relación a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, se sintetiza entonces al clima como el “conjunto de percepciones compartidas” (Toro, 2005. p. 23), lo cual está expresado en los factores grupal y organizacional.

Esta perspectiva teórica es aquella que mayor peso da a los factores de tipo grupal para abordar el clima en las organizaciones, es decir, que factores como cooperación, la confianza en el jefe, el trabajo en equipo, la lealtad, el apoyo al equipo de trabajo, el liderazgo y los valores colectivos, son determinantes en una organización a la hora de analizar su clima, estando a su vez estos correlacionados.

En cuanto a los Factores Organizacionales Toro, (2005) expresa la importancia de factores tales como, una correcta comunicación y difusión de las políticas, la remuneración y estabilidad laboral, que en conjunto con los factores de tipo grupal darán significado a un clima laboral satisfactorio en las organizaciones.

Procesos de atracción

Cuando se habla de la atracción del talento humano, no solo se habla de llegar a tener los mejores dentro de la organización para alcanzar las metas, sino que también se habla desde la importancia de identificar las capacidades de las personas en el campo de acción laboral. Es por ello que una de las herramientas para atraer son los “talentos laborales”, lo cual quiere decir que cuando dentro de la organización se piensa en tener a los mejores, se debe garantizar un reconocimiento en su función en la empresa.

Según Frias (2007) una adecuada definición de la estrategia de atracción de talentos, es fundamental para utilizar los recursos de modo que sean aprovechados al máximo las oportunidades, se reduzcan los riesgos y se obtenga como resultado personas adaptadas a la organización y al cargo que desempeñe. Además, Johnson, (2001) establece que la condición es tener claramente establecido y definido la misión, visión y valores de la empresa, así como también el perfil del talento requerido y los objetivos de la contratación de éste.

En cuanto a políticas de atracción, Johnson (2001) indica que muchas organizaciones saben que una buena reputación atraerá el talento. Sin embargo, y tal como señala Carey (citado por Johnson, 2001) si bien se consigue talento a partir de la reputación, ésta tiene que llegar gracias al compromiso con la excelencia, ya que, si no se crea una base para que las personas puedan desarrollar su potencial, se perderá la posibilidad de asegurar su desarrollo, y con ello, la habilidad para atraer al talento adecuado. Similar a la propuesta de Johnson (2001), el investigador Jericó (2001) indica que lo que atrae a los profesionales con talento es la proposición de valor y su accesibilidad. Añade además, la importancia de la información o comentarios que los propios profesionales digan de una determinada organización, dado que, “la persona talentosa preferirá trabajar en una empresa de la cual le hayan hablado bien, esto como factor de atracción de nuevos talentos “(Jericó, 2001, p. 42).

En este sentido, Michaels, Handfield - Jones, Axelrod, Cárdenas (2003) afirman que la personas con talento buscan una excelente empresa, bien dirigida, con importantes valores y una buena cultura; esto es lo que se conoce como la proposición de valor al profesional, descrita anteriormente. Según Jericó (2001), éste es el punto de partida para atraer, desarrollar y retener a los profesionales con talento.

La conceptualización sobre el término de atracción según Jericó (2011) se basa principalmente en motivar y fortalecer el compromiso de los colaboradores a través del liderazgo, los valores, la cultura, el clima organizacional, y los procesos de selección, reduciendo la rotación y potencializando el talento individual al organizacional.

Como se mencionó anteriormente el liderazgo en el proceso de atracción se plantea como el facilitador por excelencia para generar talento organizativo y retener a los colaboradores, ya que los líderes son los que representan a la empresa, materializan la proposición de valor, refuerzan el compromiso y condicionan en gran parte la percepción que tienen los colaboradores del clima organizativo y, los resultados del equipo (Jericó, 2001).

De este modo, una definición de los procesos de atracción deben basarse principalmente en alimentar y desarrollar el potencial de las personas mediante cargos desafiantes, con el apoyo de líderes de formación que contribuyen a desarrollar y retener al talento humano, desde la motivación y compromiso de aportar positivamente en la organización, tanto del colaborador como de la empresa, y la relación que se da entre estos dos conlleva alcanzar resultados superiores y a la creación de talentos organizativos. Además de ello, es fundamental tener establecido claramente la misión, visión y valores; así como también la selección y el perfil del talento o cargo requerido en la organización.

Fase de reclutamiento en la atracción del talento humano.

Para hablar de reclutamiento, es necesario tener claro que este hace referencia al “proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Mondy y Noe 2005, p. 128), la empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se ajusten mejor a las descripciones de los puestos.

Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos, es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre las utilidades de la compañía.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. El aprovechamiento de estas fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento.

Fase de selección en la atracción del talento humano

Otra de las fases que hace parte del proceso de atracción del talento humano, es la selección, proceso definido como el conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral con base a las funciones, demandas y responsabilidades del trabajo y el potencial o capacidades del trabajador en pro a la optimización de la productividad y el incremento de la satisfacción personal en la organización

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (Mondy y Noe, 2005, p. 158)

Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Por tal motivo Michaels, Handfield - Jones, Axelrod, Cárdenas, (2003) afirman

que “tradicionalmente, los recursos humanos se han considerado como el lado fácil de los negocios. Sin embargo, la capacidad para atraer y retener a las personas correctas para la organización es el lado difícil de la empresa porque ése es el fundamento sobre el cual se basa todo” (p. 56).

De esta manera se entiende entonces que, hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registran durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables; una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. Por lo tanto, este debe ser un proceso profundo y justo, dado que, esto llevará a la organización a tomar la mejor decisión de acuerdo al cargo que se esté contratando.

Para el proceso es recomendable llevar un orden específico, iniciando por la recolección de las hojas de vida y en donde se pueda desarrollar un primer filtro, que logre descartar los aspirantes que no cumplan con los requisitos necesarios. Las pruebas de selección deben no solo ser específicas para el cargo, sino además que logren medir factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los candidatos, teniendo en cuenta que muchas de estas pueden ser respondidas por el candidato a través de internet.

Posterior y no de menor importancia encontramos dentro del proceso de selección, la etapa de la entrevista; la misma debe ser planeada con tiempo y apropiada a las características requeridas por el cargo, debe contemplar preguntas orientadas a la experiencia laboral, logros académicos, habilidades interpersonales, cualidades y posibles factores para una adaptación a la cultura de la organización. Una buena decisión de

selección debe contemplar además de las anteriores etapas, la verificación de los datos del candidato, al igual que las referencias que presento; esto con el fin de validar que dicha información esté acorde.

Estas etapas conforman entonces la fase de selección, la cual es definida por Chiavenato (2002) como “la elección del hombre adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (p.208). Las organizaciones deben contratar personas que satisfagan las exigencias de la empresa, o también identificar las capacidades y habilidades que presenta el personal interno y que cumpla con el perfil del cargo existente en la empresa, teniendo conocimientos y preparación para ejercer eficientemente el cargo a ocupar y cumplan con la planificación estratégica de la organización, obteniendo de esta manera un servicio o producto final de calidad.

Es en este sentido, la selección del personal se define como aquel proceso donde una organización elige entre los diferentes candidatos al más adecuado y competente para llevar a cabo las actividades organizacionales del puesto solicitado. Sin embargo, para que exista una buena selección del personal, debe haber un adecuado proceso de atracción, partiendo de la descripción y análisis del puesto.

Como proceso de atracción, Chavienato (2007) postula que existen dos fuentes o formas de atraer al personal, una de esta es de tipo interno y la otra externo. La fuente interna se lleva a cabo cuando “al haber una determinada vacante, la empresa trata de ocuparla por medio de sus empleados internos, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (p.158); lo que quiere decir que la vacante va dirigida a los empleados de la misma organización.

Y la fuente de atracción externa, por el contrario, está dirigida a candidatos que no pertenecen a la organización o hacen parte de otras empresas, es decir, “con candidatos que provienen de afuera” (Chiavenato,2007 p.160).

Fase de análisis ocupacional en la atracción del talento humano

Ahora bien, otra de las fases fundamentales es el análisis ocupacional, proceso definido por Agudelo (1993) como

El proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y a 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” (p.30).

Con la base a lo anterior podemos decir que el término análisis ocupacional se refiere al análisis sobre los requerimientos del trabajo, tanto en el contexto de la organización como de la descripción de las actividades, tareas y ocupaciones que realizan las personas en sus empleos, alcanzando tanto un propósito personal como de la empresa, partiendo de las habilidades y conocimientos que debe poseer la persona para desempeñar de manera óptima y eficiente su puesto de trabajo dentro de la organización.

En este sentido, el término análisis se refiere a la información acerca de los requerimientos del trabajo y todo lo relacionado sobre el tema laboral, y este término incluye la categoría de ocupación como elemento central del desempeño del trabajador, siendo la forma concreta con que el trabajador asume su labor en la organización, de tal manera que cada una integra un conjunto de puestos de trabajo cuyas tareas principales son similares y exigen habilidades, aptitudes y conocimientos.

Según el Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER), la Organización del Estado Iberoamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y el Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (Programa IBERFOP), (1995), se destacan los siguientes requerimientos para la realización del análisis ocupacional:

1. Proceso de la descripción de las tareas específicas desarrolladas por las ocupaciones
2. Cuadro de organización de los establecimientos y ramas de actividades donde existen las ocupaciones analizadas
3. Diagrama de flujo de los procesos productivos en que intervienen las ocupaciones
4. Requerimientos de escolaridad, capacitaciones y experiencia laboral de las ocupaciones
5. Estructuras ocupacionales
6. Determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de formación ocupacional
7. Identificación de calificaciones en los trabajadores
8. Certificación de los conocimientos y habilidades de los trabajadores

Como se mencionó anteriormente, es fundamental retomar el proceso de la descripción de las tareas y análisis ocupacional del puesto que deben de realizar las organizaciones. La primera consiste en aquella descripción de las funciones, responsabilidades y tareas de cada cargo o puesto de trabajo de una organización, en el cual se especifican detalladamente los requisitos y características del puesto a ocupar, por tanto, es fundamental que las organizaciones y empresas tengan descrito los cargos para seleccionar el personal óptimo y competitivo que necesitan y así mismo identificar qué habilidades, destrezas y conocimientos tiene la persona o si es necesario capacitar para el

cumplimiento de sus responsabilidades y deberes que se especifican en la descripción del puesto.

Cuando ya se ha planeado y especificado la descripción del puesto se continúa con el segundo proceso que es el análisis ocupacional del puesto donde se analiza los conocimientos, habilidades y funciones que se requieren de una persona para desempeñar los cargos en la organización respectiva, es por esto que se define como "el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización" (Mondy y Noe, 2005. p.87). Es así como el análisis ocupacional de los puestos de trabajo recopila las tareas o actividades propias del cargo, teniendo como objetivo mejorar el desempeño y aumentar la productividad en la organización.

De este modo es fundamental que en la gestión del talento humano se tenga establecido un sistema sólido de descripción y análisis del puesto de trabajo, que conlleva a la selección del personal competente para el cargo pertinente, no obstante, esto no es posible si no se emplean herramientas adecuadas para su atracción que inciden tanto en las conductas, el desempeño, las actitudes de los trabajadores y el compromiso que adquieren con la empresa u organización.

Para ello, es necesario identificar los procesos que se deben llevar a cabo en el análisis ocupacional, debe ser bien elaborado a partir de la legalidad de las prácticas de empleo, acordes a las necesidades de la organización partiendo desde una base que conecta entre sí, el desarrollo y las funciones del área de Gestión del talento humano.

Para realizar un análisis adecuado de puestos se requiere de una cantidad considerable de información, observando y teniendo en cuenta las actividades laborales del y hacia el empleado, habilidades, conocimientos, educación, experiencias laboral, capacitaciones, servicios prestados, remuneración herramientas, materiales, deberes,

responsabilidades, siendo elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto de trabajo; así se posibilita al analista efectuar una medición específica y pertinente para el puesto.

De este modo, el análisis de puesto puede ser utilizado dependiendo de los objetivos que se tenga para usar la información, entre los cuales se puede encontrar aumentos de salario y desarrollo o evaluación de puestos de trabajo. Para llevarlo a cabo se utilizan cuestionarios, que permiten identificar las tareas, responsabilidades y habilidades de las personas frente al puesto de trabajo que desempeñan; también se encuentra la observación, la cual posibilita que el analista observe presencialmente el desempeño del trabajador mientras este lo está realizando, y posteriormente registra las observaciones como evidencia de esto, sin embargo este método debe ir acompañado con otras estrategias, ya que, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puesto, particularmente cuando prima las tareas y/o habilidades mentales de las físicas.

También se puede contar con el método de la entrevista, donde el analista de puestos de trabajo, entrevista primero al empleado, donde éste da a conocer y describe su cargo, responsabilidades, tareas, etc.; y posteriormente el analista entrevista al supervisor para obtener mayor información y verificar con exactitud lo suministrado por el empleado.

Hasta el momento se describen algunos métodos que se pueden utilizar para la realización de análisis de puestos de trabajo, sin embargo, Mondy y Noe (2005) mencionan que es más pertinente utilizar una combinación de métodos y no realizar uno solo, teniendo en cuenta que al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios, apoyados por entrevistas y por una observación limitada; o al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista

debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos

Relación entre el clima organizacional y los procesos de atracción del talento humano

Teniendo en cuenta las categorías anteriormente expuestas, se han revisado con mayor detalle cada una de ellas, identificando un elemento en común que las relaciona entre sí, el grado de motivación del individuo en las organizaciones; aspecto que impulsa la revisión de este tema desde la Teoría Motivacional de Frederick Herzberg (1959) quien propone la existencia de dos tipos de factores que permite abordar este tópico, los factores de satisfacción y los factores de insatisfacción, los cuales son aquellos factores que se consideran fundamentales en el desempeño de los colaboradores que se encuentran inmersos en la organización, estos factores son propiamente establecidos por las empresas, por tanto dependiendo del manejo que le de la empresa a estos, surgen los efectos que se generan consecuentemente en la satisfacción e insatisfacción que presentan las personas laboralmente en sus cargos y en la empresa u organización.

Los factores que se proponen en la Teoría Motivacional de Frederick Herzberg (1959) son:

Factores de higiene:

Todas aquellas condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona, las cuales apuntan a las variables del contexto donde desempeña las actividades el trabajador, algunas de ellas son: sueldo y beneficios, política de empresa y organización, relación laboral, ambiente físico, supervisión, status y seguridad laboral

Factores de motivación:

Todas aquellas condiciones que se encuentran vinculadas a aspectos profundos del puesto específico que posee el trabajador. La motivación se da en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa. Entre ellas encontramos: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, crecimiento, madurez y consolidación

Herzberg (1959) en el sentido de la motivación afirma que el trabajo rutinario y no desafiante genera actitudes pasivas y violentas que impactan seriamente a la sociedad, y además causan menos calidad, mayor rotación y ausentismo, por lo tanto, propone a la organización algo que denominó "enriquecimiento de tareas"; esta propuesta tiene algunas pautas de cumplimiento como:

- Se debe suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Se debe Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Se debe delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Se debe conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Se debe informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Se debe asignar tareas nuevas y más difíciles
- Se debe asignar tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente

Teniendo en cuenta lo anterior, estos factores influyen determinadamente en el desempeño laboral, ya que la atracción del talento humano tiene entre sus objetivos contribuir a minimizar la desubicación ocupacional, en términos del potencial del sujeto con las necesidades que tiene el cargo, incidiendo en el potencial del mismo y creando unos

estados de frustración cuando los perfiles del cargo y las competencias del sujeto están notoriamente desiguales. Es por ello que el proceso de selección del personal en la mayoría de las organizaciones usualmente presenta este desequilibrio entre el potencial del sujeto y las necesidades del cargo, lo que conlleva posteriormente a una desubicación ocupacional y a subjetivizar el proceso de selección.

Por tanto, un punto convergente entre la atracción y clima laboral es la motivación laboral, ya que como lo menciona el autor Herzberg (1959) la mayoría de las organizaciones se basan en factores higiénicos tales como el sueldo, salario, condiciones laborales, seguridad, etc., y no en desarrollar al sujeto desde su potencial y/o capacidades, pero si por el contrario identificarán que el trabajo es acorde a las capacidades y desarrollo del sujeto, este se va a sentiría más competente y por tanto elevará la motivación en su cargo y trabajo.

Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que, de acuerdo a Sampieri, Collado y Baptisita (2014) estos estudios permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, así mismo busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Específicamente esta investigación es de carácter descriptivo, debido a que, permite establecer las características demográficas de las variables investigadas, analizar actitudes, percepciones y comportamientos de la población a investigar e determinar la posible relación entre las variables de atracción y clima organizacional.

Diseño de la investigación

El diseño no experimental, es definido como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Sampieri, Collado y Baptisita, 2014), es por esto que para fines de este estudio se realizará este tipo de diseño, debido a que los datos recolectados pertenecen a un tiempo determinado sin intervenir o manipular las variables.

Esta investigación cuenta con una metodología mixta, porque la investigación está basada en una encuesta de clima organizacional que tiene escala de validación que arroja resultados cuantitativos, y a nivel de análisis e interpretación de la información, desarrolla una metodología descriptiva y cualitativa, en la que se encuentra la caracterización de la categoría de atracción el cual emerge del check list, lo que posibilita conocer y comprender los fenómenos y/o resultados de las variables a estudiar.

Hipótesis

Hipótesis de trabajo

- Existe una relación significativa entre las dos variables, atracción, y clima organizacional.

Hipótesis nula

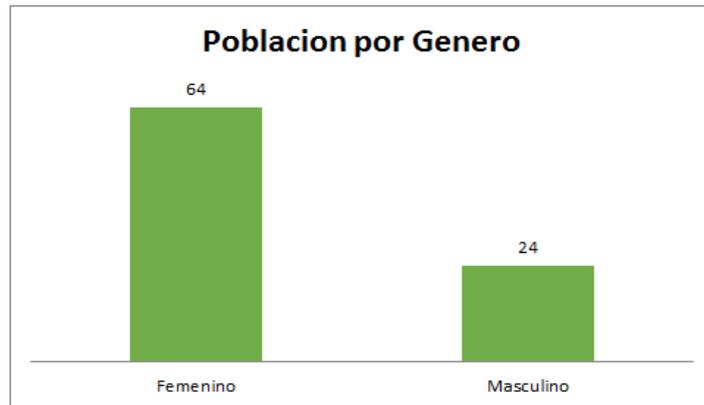
- No existe ninguna relación entre las variables atracción y clima organizacional.

Población

En la presente investigación participaron 88 colaboradores que de manera voluntaria contestaron las encuestas realizadas. Para esta población fue importante conocer las características sociodemográficas, las cuales se describen a continuación:

Figura 2.

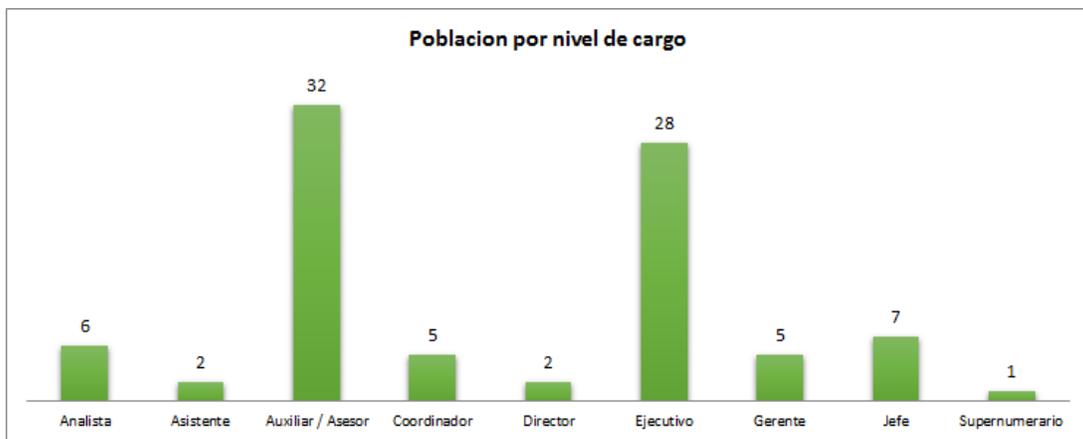
POBLACIÓN POR GÉNERO



De acuerdo a la figura 2 la mayoría de la población encuestada corresponde al género femenino

Figura 3.

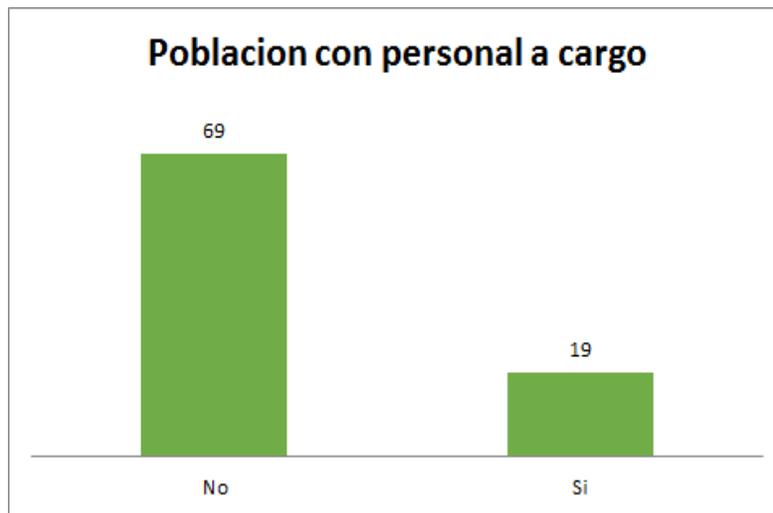
POBLACIÓN POR NIVEL DE CARGO



De acuerdo a la figura 3 la mayoría de la población se encuentra en el nivel de cargo Auxiliar y Asistente, seguido por los Ejecutivos Comerciales.

Figura 4.

POBLACIÓN CON PERSONAL A CARGO



De acuerdo a la figura 4 la minoría de los colaboradores encuestados son líderes con personal a cargo.

Otras características importantes de la población participantes es el promedio de antigüedad en el último cargo o la organización, encontrando un promedio de 11,5 años. Respecto al promedio de edad de los colaboradores fue de 38 años de edad.

Muestra

Coomeva Cooperativa es una organización que tiene como objetivos estratégicos ser una de las mejores empresas para laborar en Colombia y en la búsqueda de alcanzar este objetivo en el año 2014, 2016 y 2019 contrató la firma global de consultoría Great Place To Work para realizar la medición y diagnóstico de la variable del clima laboral, para la medición del año 2019 participaron 88 colaboradores vinculados directamente por la empresa a nivel regional Eje Cafetero, el cual están distribuidos en los siguientes cargos: jefatura personal a cargo, profesional, analista, técnico y asistente administrativo- auxiliar.

Asimismo, para la medición de la variable atracción se construyó en el año 2020 encuesta por parte de los investigadores, el cual se realizó a 3 colaboradores que intervienen en el proceso de atracción, hacen parte del área de talento humano de la organización, ellos están distribuidos en los siguientes cargos: Jefe de Talento Humano, Analista de Talento Humano y Auxiliar de Talento Humano.

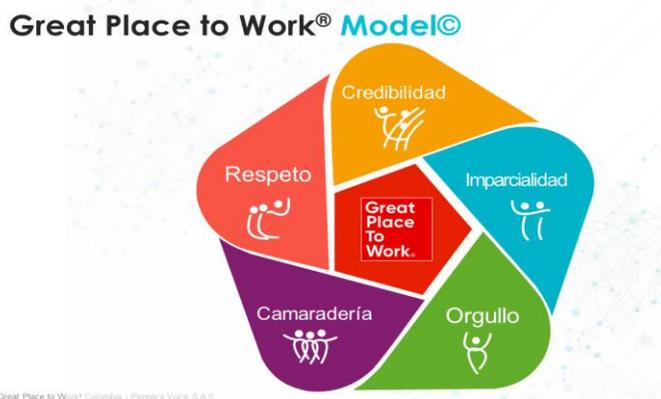
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Clima organizacional: Great Place to work

Para obtener la medición del clima organizacional, se utilizó como instrumento una encuesta virtual, la cual estaba caracterizada por 5 dimensiones; orgullo, camaradería y respeto, estas tres primeras, enfocadas a la percepción que el colaborador tiene sobre su entorno (organización, compañeros de trabajo, bienestar), como siguiente dimensión esta la credibilidad e imparcialidad, enfocadas a la percepción que el colaborador tiene sobre sus líderes y maneras de liderazgo (comunicación, ausencia de favoritismo, equidad, integridad).

Figura 5.

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL



A continuación, se explican cada una de estas dimensiones

1. Dimensión de orgullo: sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización

Variables y sub variables

- Orgullo por el trabajo personal: satisfacción hacia lo que desempeñó a diario para cumplir las metas de la organización
- Orgullo del equipo: satisfacción hacia los resultados del trabajo en equipo
- Orgullo de la empresa: estimación, sentimiento hacia lo que planeo, cumplo, proyecto y desempeño siendo coherente con el objetivo de la organización

2. Dimensión de camaradería: inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí.

Variables y sub variables

- Fraternidad: comodidad y bienestar frente a mi trabajo y responsabilidades
- Hospitalidad: generación de lugares cómodos y acordes para un buen desempeño laboral
- Sentido de equipo: orgullo, pertenencia y apoyo a las personas del trabajo o área
- Hospitalidad en el lugar: bienestar y comodidad en el lugar de trabajo
- Hospitalidad de las personas: comodidad, tranquilidad con las personas que están alrededor (internas y externas)

3. Dimensión del respeto: aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas.

Variables y sub variables

- Apoyo: capacidad de colaboración, explicación y acompañamiento en los procesos de la organización

- Participación: opinar, discutir, argumentar puntos de vista dados en la organización
- Cuidado: consideración de la relación salud –trabajo como búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral
- Desarrollo: avance y crecimiento en competencias, habilidades y conocimientos que hacen crecer a la organización
- Reconocimiento: distinción e identificación de logros y resultados dentro de la organización
- Entorno de Trabajo: ambiente tranquilo y propicio para un buen clima laboral
- Vida Personal: interés por asuntos relacionados con el ambiente personal, social y familiar de cada colaborador.

4. Dimensión de credibilidad: aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo

Variables y sub variables

- Comunicación: transmitir información precisa, clara, coherente y apropiada a la organización
- Información: análisis de datos procesados con el fin de transmitir información pertinente
- Accesibilidad: fácil acceso a información de la organización por parte de los jefes y compañeros de trabajo
- Competencia: conjunto de conocimientos y habilidades que posee una persona para desempeñar un cargo gerencial
- Coordinación: alinear la meta con liderazgo y pertinencia
- Delegación: entrega de confianza y autonomía a los miembros de una organización frente a sus responsabilidades
- Visión: capacidad de proyectar el trabajo, objetivos y metas de la organización

- Integridad: ser coherente con la palabra y la acción, garantizando que la planeación se cumpla de manera coherente en la organización
- Confiabilidad: confianza que se crea con el jefe y el equipo de trabajo
- Honestidad: ser razonable y justo en los procesos llevados a cabo en la organización

5. Dimensión de imparcialidad: imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad

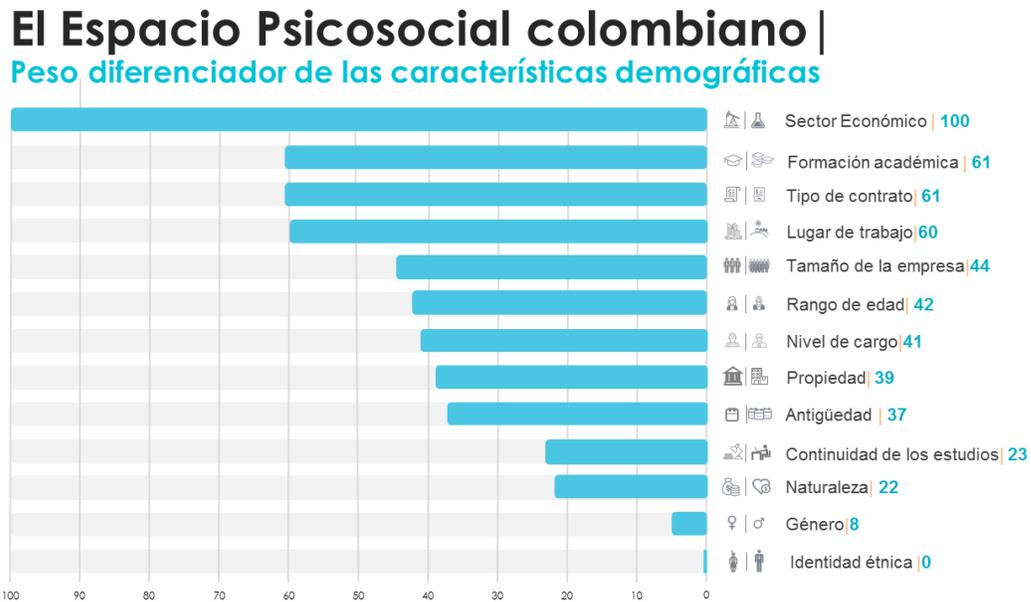
Variables y sub variables

- Equidad: igualdad y justicia en el trabajo tanto en los líderes como en los colaboradores de la organización.
- Equidad en remuneración: igualdad y justicia en los salarios de los trabajadores dependiendo de su carga laboral
- Equidad en el trato: justicia e igualdad en la forma de transmitir la información a los trabajadores de una organización
- Ausencia de favoritismo: tendencia a la inclinación a favorecer o escoger siempre a las mismas personas para trabajar y aprender en los mismos procesos.
- Justicia: ser justo y coherente con los trabajadores de una organización. Trabajar con igualdad de condiciones en el equipo de trabajo
- Justicia en el trato de las personas: igualdad en el trato que se le brinde a los colaboradores de la organización.
- Capacidad de Apelación: oportunidad de ser escuchado en las ideas del área de trabajo tanto para el jefe como para el equipo de trabajo.

Al tener claridad entorno a las dimensiones que compone este instrumento, a la hora de la medición, se tuvieron en cuenta las perspectivas del espacio psicosocial que tienen los colaboradores en cuenta para valorar el ambiente laboral.

Figura 6.

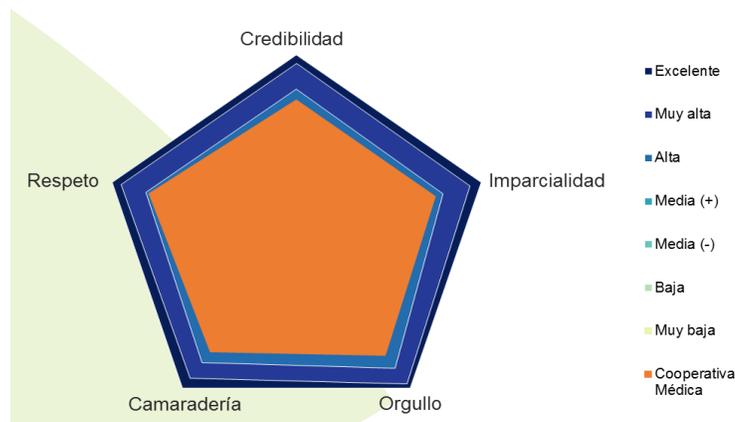
ESPACIO PSICOSOCIAL COLOMBIANO



La encuesta contenía 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) y el colaborador debía pronunciarse con respecto a cada una de ellas, de acuerdo con las siguientes opciones de casi nunca es verdad; pocas veces es verdad; a veces es verdad, a veces no; frecuentemente es verdad y casi siempre es verdad.

Figura 7.

FUNCIONAMIENTO DEL INSTRUMENTO



Atracción del talento humano: Encuesta

Por otro lado, para obtener la medición de la categoría atracción, se utilizó como instrumento una encuesta construida por parte de los investigadores, la cual está compuesta por 50 preguntas, con opción de respuesta única SÍ, NO o No aplica, y una pregunta abierta.

En esta encuesta participaron voluntariamente tres de las personas encargadas de los procesos de Atracción en la Cooperativa Coomeva (Jefe Regional de Gestión Humana, Analista de Selección y Contratación y la Auxiliar Regional de Gestión Humana). La aplicación de este instrumento se realizó mediante una entrevista individual semiestructurada donde se definía claramente las etapas del proceso de atracción, mediante la siguiente estructura:

- De la pregunta 1 a la 4: etapa de la preparación del proceso de selección
- De la 5 a la 8: etapa de reclutamiento
- De la 9 a la 12: etapa de preselección
- De la 13 a la 30: etapa de selección

- De la 31 a la 35: etapa de decisión
- De la 36 a la 38: etapa de inducción
- De la 39 a la 43: etapa de seguimiento
- De la 44 a la 50: etapa de análisis ocupacional de cargos
- La pregunta 51 es la pregunta de carácter de respuesta abierta, en la cual el entrevistado da una opinión más amplia de su experiencia en dichos procesos

Análisis de resultados

Clima organizacional

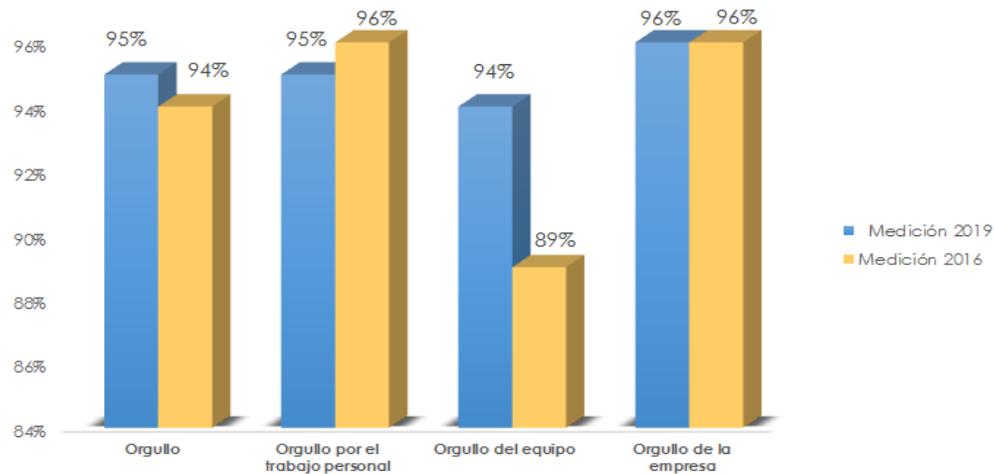
Apreciaciones generales

- El 98% de los 88 colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero, que realizaron la encuesta, tienen una percepción positiva del ambiente laboral
- El 100% de los colaboradores de Regional Eje Cafetero tiene una percepción favorable de: la compensación, el desarrollo en la empresa o los beneficios que ofrecen en Coomeva
- El estilo de liderazgo tiene una percepción de favorabilidad en los colaboradores del 78%

Dimensión de orgullo

Figura 8.

DIMENSIÓN DE ORGULLO CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES



El 95% de los colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero tienen una percepción de favorabilidad de la dimensión de orgullo definida como los sentimientos que tienen los colaboradores hacia las diferentes facetas de la organización. El 96% de los colaboradores siente orgullo por la empresa, el 95% de los colaboradores siente orgullo por el trabajo personal y el 94% siente orgullo por el equipo, lo que permite identificar que esta dimensión no cuenta con variables para intervenir.

Dimensión de camaradería

Figura 9.

DIMENSIÓN DE CAMARADERIA CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

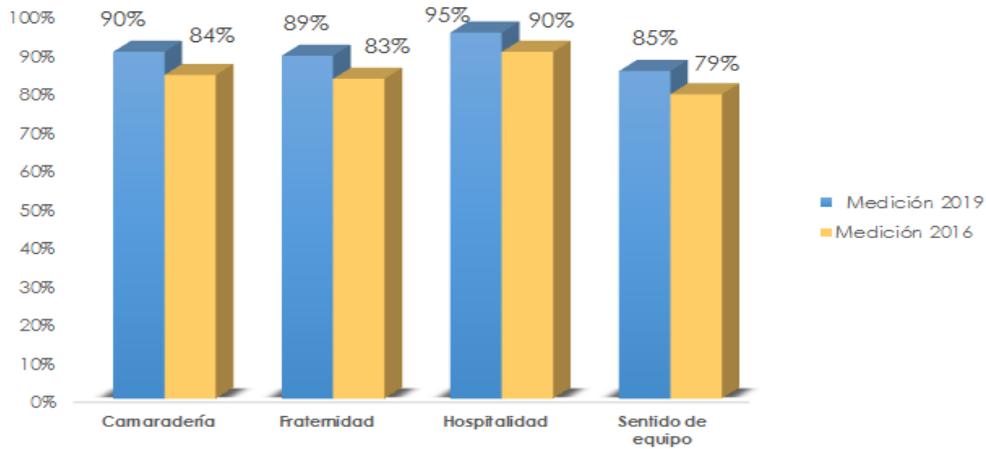
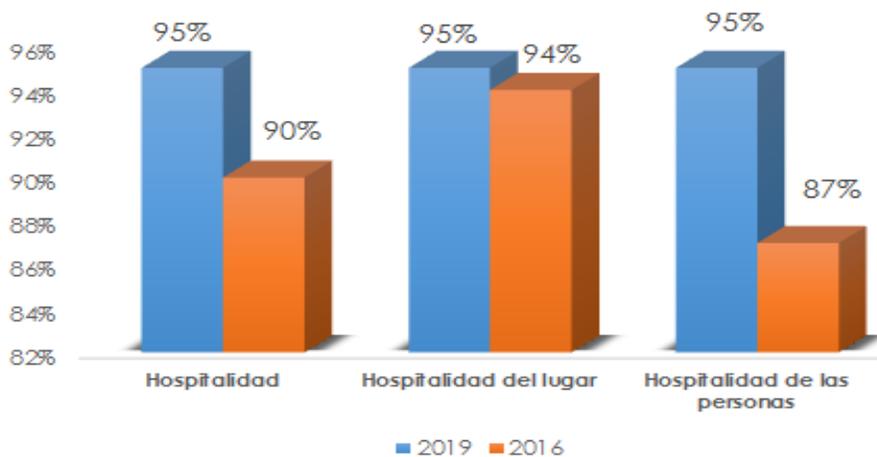


Figura 10.

DIMENSIÓN DE CAMARADERIA CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES



El 90% de los colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero tiene una percepción de favorabilidad de la dimensión Camaradería definida como la inteligencia emocional en los colaboradores. La variable Hospitalidad fue la que obtuvo mayor resultado en la percepción de favorabilidad, en donde se incluyen afirmaciones como “este es un

lugar acogedor para trabajar” y “es entretenido trabajar aquí”. Esta dimensión obtuvo un alto sentido de percepción de positivismo sin variables o sub variables que requieran algún tipo de intervención.

Dimensión de respeto

Figura 11.

DIMENSIÓN DE RESPECTO CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

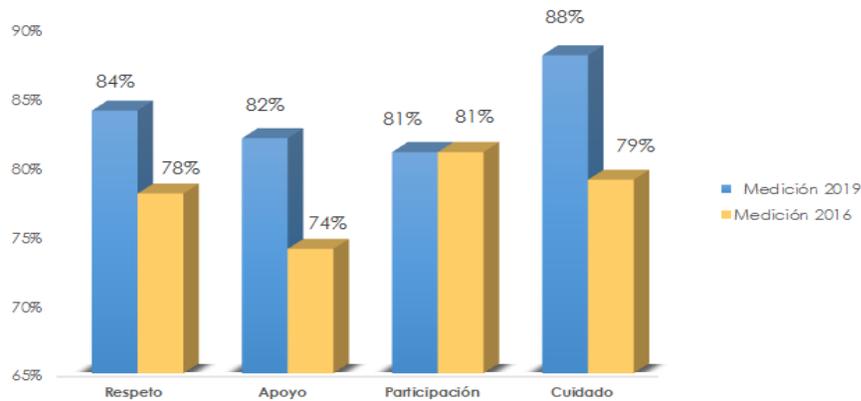


Figura 12.

DIMENSIÓN DE RESPECTO CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

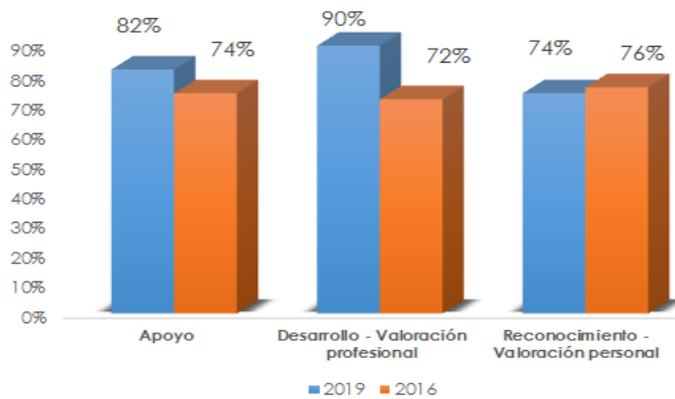
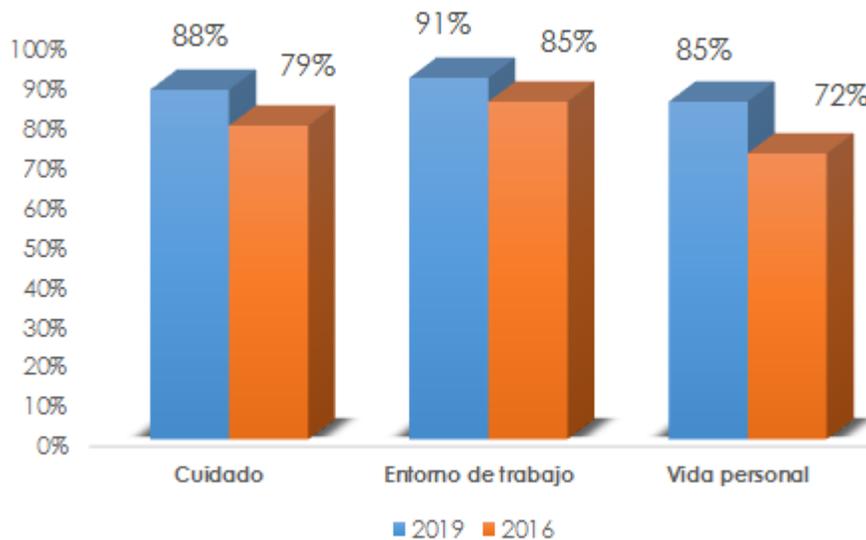


Figura 13.

DIMENSIÓN DE RESPECTO CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES



El 84% de los colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero tienen una percepción positiva sobre la dimensión de respeto ante la aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas. En esta dimensión las variables que obtuvieron mayor favorabilidad de aceptación fue la de entorno de trabajo, con una favorabilidad de aceptación del 91%, la cual tiene las afirmaciones de *“este es un lugar físicamente seguro para trabajar”* y *“nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo”*

Seguidamente se encuentra la variable de desarrollo - valoración profesional con una percepción de favorabilidad del 90%, con las afirmaciones de *“aquí fortalezco capacidades que favorecen mi desenvolvimiento en el campo laboral”* y *“tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo”*.

Dimensión de credibilidad

Figura 14.

DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

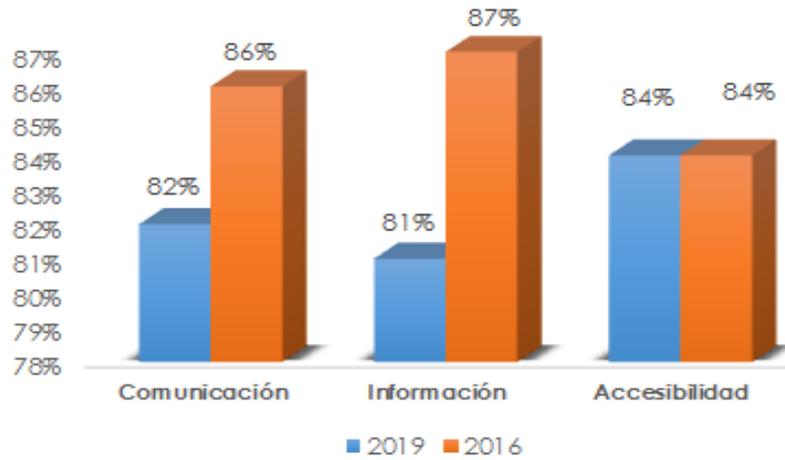


Figura 15.

DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

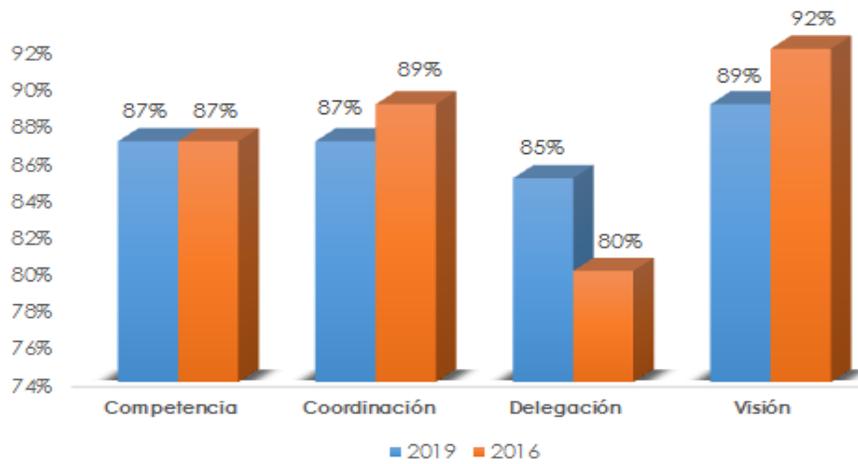
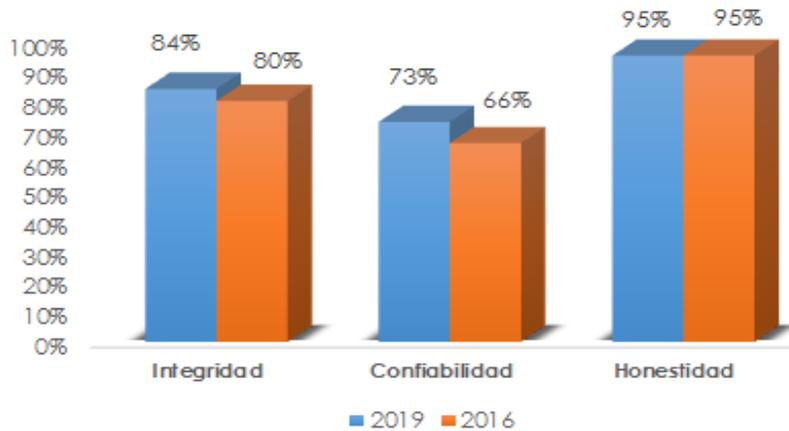


Figura 16.

DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES



El 85% de los colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero tienen una percepción positiva de la dimensión de credibilidad ante la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo, las sub variables que obtuvieron mayor aceptación fue inicialmente la de honestidad, con una favorabilidad de aceptación del 95%, en las afirmaciones de “mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética”. Seguidamente, se encuentra la variable de visión, favorabilidad del 89%, en la cual se afirmaba que “*mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla*”. Sin embargo, en la sub variable información que contiene la afirmación “*mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes*” se obtuvo un resultado de percepción de favorabilidad del 81% y en la sub variable confiabilidad en las afirmaciones “*mi jefe hace lo que dice*” y “*un despido masivo seria lo último que pasaría en esta empresa*” obtuvo una percepción de favorabilidad del 71%, siendo los resultados más bajos en las sub variables de esta dimensión.

Dimensión de imparcialidad

Figura 17.

DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES

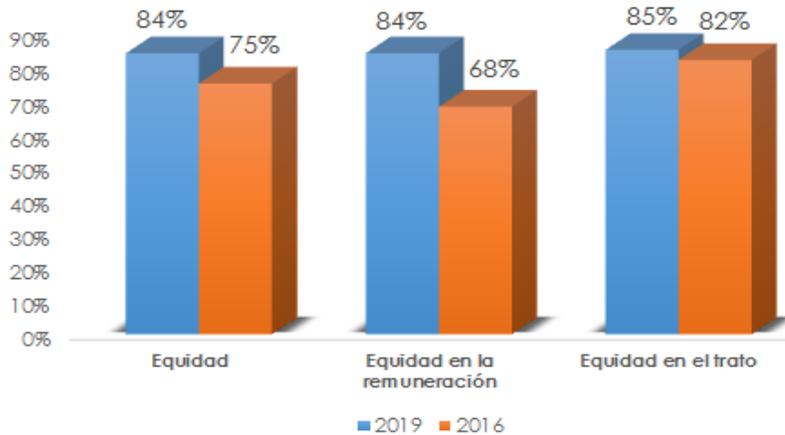
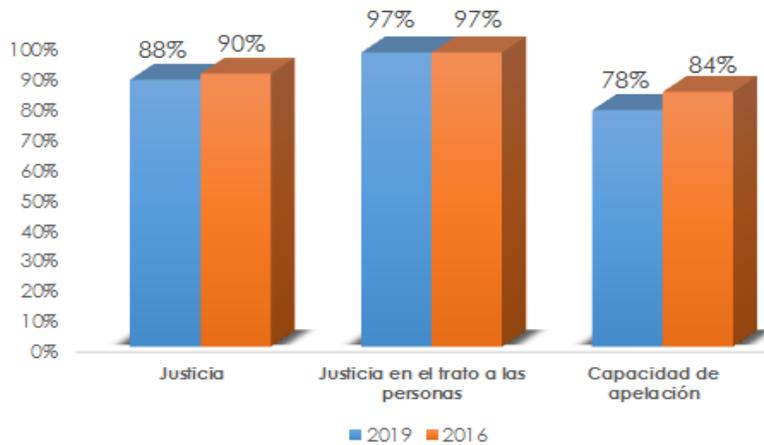


Figura 18.

DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES



En esta dimensión el 81% de los colaboradores de Coomeva Regional Eje Cafetero tiene una percepción positiva. La sub variable con mayor percepción de favorabilidad esta justicia en el trato a las personas, con un resultado del 97%, en esta se incluyen las siguientes afirmaciones: *“las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad”*, *“ las personas son tratadas con justicia independientemente de su identidad étnica”*,

“las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo”, “Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual” y “Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica”.

En la misma dimensión la sub variable con menor percepción de favorabilidad es la de capacidad de apelación, la cual contiene la afirmación; *“Si fuese tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo”*, obteniendo una percepción de positivismo del 78%.

De acuerdo al análisis de los anteriores resultados obtenidos en la última medición de clima laboral en la organización, se puede afirmar que Coomeva es una empresa que cuenta con un nivel de favorabilidad positiva entre los colaboradores sobre la percepción que tienen acerca del orgullo por trabajar en la empresa, por el orgullo del trabajo individual y colectivo.

Los resultados en general demuestran que ha sido una organización que se ha empeñado por fortalecer las condiciones de entorno de trabajo, la compensación, el desarrollo y los beneficios ofrecidos a todos los colaboradores, sin embargo, se evidencia que existen algunas apreciaciones con menor favorabilidad, principalmente aquellas que están enfocadas al liderazgo en la organización.

Específicamente en la percepción del liderazgo en Coomeva Regional Eje Cafetero tiene una favorabilidad del 78%, 22 puntos por debajo de la apreciación general que tienen los colaboradores frente a la organización, situación que según Toro (2005) se debe observar con detalle, puesto que, “el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas” (p.33) y en esta organización se encuentran una irregularidad en esto, lo cual está expresado en los factores grupal y organizacional, en donde factores como cooperación, confianza en el jefe, trabajo en equipo, lealtad y apoyo al equipo de trabajo,

liderazgo y valores colectivos, son determinantes a la hora de analizar su clima, estando a su vez estos correlacionados. De acuerdo a lo expresado por Toro (2005), la favorabilidad de percepción de clima depende de la sinergia que haya en cada una de las dimensiones y en la organización Coomeva se ha identificado un componente importante y de impacto para el resultado del clima laboral como lo es la percepción que existe ante el liderazgo.

Ahora bien, el clima organizacional es medible, ya que esta dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para y con el trabajo y ellos mismos, es por eso que autores como Tea (1985) lo definen a partir de las percepciones que tienen los colaboradores en cuanto al contexto y características de su entorno laboral, y de qué manera estas los inhibe al momento de realizar sus funciones.

En este sentido, el liderazgo es transversal en el clima organizacional, por tanto es un factor clave en las organizaciones, siendo determinante en las percepciones que tienen los colaboradores de su trabajo, es así como se entiende que el líder cuenta con habilidades enfocadas a proporcionar bienestar al colaborador, partiendo de una motivación, un reconocimiento y una cercanía que, le permita crear ambientes de trabajo de participación, desarrollo e innovación, para lograr impactar el cumplimiento de objetivos estratégicos e individuales.

Atracción del talento humano

Etapas 1: Preparación del proceso de selección

De acuerdo a las respuestas de la etapa de preparación del proceso de selección dadas por los sujetos 1, 2 y 3 se identificó que el 100% manifiesta que la empresa Coomeva está certificada bajo la norma ISO 9001 versión 2015, lo que implica que todos los procesos están totalmente documentados y estandarizados a nivel nacional, para lo cual tienen una plataforma a la cual pueden acceder todos los colaboradores para garantizar instructivos,

procedimientos y procesos que están alineados y articulados; esto con el objetivo de que todas las personas que hacen parte de Coomeva lo apliquen de la misma forma.

Aspecto que permite evidenciar la presencia de sistematización y objetividad en los procesos de las diferentes áreas de la empresa como lo es en el área comercial, administrativa y talento humano; cabe resaltar que el proceso de selección está enfocado a medir las competencias de cada cargo; las cuales están parametrizadas, esto quiere decir que cada cargo tiene sus funciones específicas, sin embargo, la organización tiene establecido un modelo de competencias transversal para todos los cargos como es la competencia del servicio, inmersa en la cultura organizacional.

Por otro lado, con las respuestas dadas por los tres sujetos encuestados, se pudo evidenciar que el área de selección, reclutamiento y contratación, tiene vinculada a una persona que hace parte de la unidad de servicio compartidos, quién es la encargada de aplicar las pruebas psicotécnicas para cada cargo, así mismo, procesos como Assesment Center, entrevistas, test de personalidad, entre otras actividades inmersas en el proceso de selección. De esta manera, la unidad de servicios compartidos genera un informe de selección, el cual es un insumo para el área de talento humano, líderes y directivos, en cuanto a la toma de decisiones y definir qué personas son aptas para contratar en la empresa. Es importante resaltar que, estos procesos quedan registrados en una plataforma y en una matriz para tener un conocimiento de las competencias que tiene cada candidato, sirviendo como instrumento para cubrir inmediatamente posteriores vacantes.

Etapa 2: Reclutamiento

Con base a las respuestas dadas por los sujetos, se puede decir que en la etapa de reclutamiento se identificó el seguimiento a la unidad de servicio compartidos que el área de talento humano hace, en torno a retroalimentación de hojas de vida; esto con el objetivo

de verificar si las personas que aplicaron a la vacante cuentan con el perfil del cargo solicitado, tanto en la experiencia como en la formación académica; sino cumplen con los requerimientos delimitados en la etapa anterior, el área de talento humano se encarga de devolver las hojas de vida y manifestarle a la unidad de servicio el proceso que se está llevando a cabo. Lo anterior, con el fin de mejorar el reclutamiento de las hojas de vida y darle cumplimiento al perfil del cargo solicitado y cubrir inmediatamente la vacante disponible.

En temas de reclutamiento la organización realiza concursos internos, mixtos o externos, los primeros se publican en la plataforma para los colaboradores de Coomeva, ya que principalmente le dan prioridad y oportunidad a los colaboradores que cumplen con los requisitos del perfil del cargo de la vacante, lo que posibilita fomentar la promoción interna del colaborador y su crecimiento dentro de la organización. Cuando se realiza a nivel mixto y externo se publican todas las vacantes en plataformas virtuales como empleo.com, [computrabajo](http://computrabajo.com) y [linkedin](http://linkedin.com)

En estos tres tipos de concursos la unidad de servicio es la encargada del proceso de reclutamiento, sin embargo, el área de talento humano se encarga de validar si el proceso de reclutamiento se está realizando correctamente, siendo un trabajo mancomunado entre ambos, y así no retrasar los procesos y cumplir los objetivos de la organización.

Una frase en común que se identificó en los tres sujetos, fue “Coomeva es una organización que siempre busca tener el mejor talento humano y es una de las mejores empresas para trabajar en Colombia “, expresión que denota la rigurosidad que tiene frente a los procesos de selección, reclutamiento y contratación, para así tener la mejor calidad de personas en la empresa. Adicionalmente, se evidencia que estos colaboradores se

encuentran con un alto estado de satisfacción frente a la oportunidad de hacer parte de Coomeva, siendo un talento humano en pro a los objetivos estratégicos de su organización.

Etapa 3: Preselección

Para la etapa de preselección el 100% de los sujetos entrevistados expresan que, para atraer las hojas de vida a la organización, inicialmente se publican las vacantes en portales de empleo, el cual es la fuente de reclutamiento más efectiva en cuanto al volumen de los candidatos y de hojas de vida. En este sentido, se hizo la verificación de esta información y se identificó que la organización efectivamente publica las vacantes en las redes sociales y portales de empleo, tales como computrabajo, elemplo.com y linkedIn, especificando el perfil del cargo para la vacante respectiva, experiencia laboral y formación académica, lo que permite a los candidatos tener un conocimiento y claridad al momento de postularse para la vacante.

Por otro lado, la unidad de servicio compartida, actualmente están manejando grupos por WhatsApp para el proceso de reclutamiento, donde están inscritos en varios grupos a nivel regional en el área de talento humano, recurso que se ha convertido en una herramienta de transformación digital o tecnológica importante para el proceso de reclutamiento y selección, ya que les ha dado buenos resultados al momento de la ejecución de dichos procesos.

Etapa 4: Selección

Por medio del cuestionario realizado a los participantes, se evidenció desde la etapa de selección, que los colaboradores en misión, es decir, los temporales, son solamente orientados para el área comercial, ya que es el cargo más rotativo en la organización; sin embargo Coomeva maneja el mismo proceso de selección y perfil del cargo tanto para un colaborador temporal como para un colaborador directo, pues estos participantes

mencionan que la organización busca tener una fuerza comercial muy bien formada, entrenada y capacitada para darle cumplimiento a los objetivos de la misma, siendo ese semillero de personas los que van a pasar a ser colaboradores directos de la organización. Por lo tanto, desde el inicio realizan procesos rigurosos de selección y reclutamiento para tener a cargo el mejor talento humano; es en este sentido que, revisando los documentos de la organización, se verificó que la organización si cuenta con procesos claros de selección, tales como, procesos y políticas de selección y reclutamiento del grupo empresarial Coomeva Cooperativa, entre otros.

Adicionalmente, el sujeto 1 y 3 manifiestan que los colaboradores en misión son involucrados en los procesos de inducción y entrenamiento, con el fin de que ellos sean conscientes de que tienen la misma responsabilidad con Coomeva como lo tienen los colaboradores directos. El sujeto 2 expresa de la misma manera que los colaboradores en misión o temporales los incluyen también en los planes de formación, a fin de que participen y desarrollen sus competencias en el área de ventas; también tienen beneficios desde el programa de bienestar, sin embargo los asuntos relacionados con sanciones o procesos disciplinarios, no son realizados por Coomeva, sino por la empresa que los contrata, esto según el sujeto 2, se realiza con el fin de evitar que se generen temas de dependencia laboral con el colaborador en misión.

Con las respuestas de los participantes, se logró evidenciar que la organización cuenta con un modelo de equidad laboral tanto para los colaboradores directos como los colaboradores en misión o temporal, brindando a ambos calidad y bienestar dentro de la organización, posibilitando un clima laboral satisfactorio, lo cual se hace visible en la encuesta realizada por la firma global de consultoría Great Place To Work.

Otro tópico importante en la etapa de selección es el de transformación digital o tecnológica, en la cual según los participantes, actualmente están realizando pruebas virtuales para facilitar y hacer más práctico el proceso de selección, así como también expresan, que realizan pruebas psicotécnicas a la hora de hacer la valoración de selección de personas, las cuales están estandarizadas a nivel nacional para aplicarlas en los diferentes cargos, entre ellas mencionaron las pruebas de ortografía, pruebas de servicio, pruebas de competencias, pruebas de Excel, sin perder de vista pruebas como las de personalidad, entrevistas estructuradas, assesment center y juego de roles, agregando que estas son realizadas por los la unidad de servicio compartida, quienes generan un informe de selección, el cual es un insumo para el área de talento humano, líderes y directivos para tomar decisiones y definir qué personas son aptas para contratar en la empresa.

Posterior a ello la unidad de servicio compartida continúa realizando todos los trámites operativos del contrato como son las afiliaciones a seguridad social, ARL y pensión, así como la verificación de antecedentes, referenciaciones laborales, estudios de formación y experiencias laborales, proceso que realiza al inicio de la selección, para validar la información y darle continuidad al proceso.

Finalmente, el área de talento humano se encarga de la inducción; cabe aclarar que los sujetos 1 y 2 dan a conocer que el jefe inmediato interviene en todos los procesos, ya que es él con la compañía de los líderes, quienes validan la información y los informes elaborados para la selección respectiva del candidato. Ahora bien, Coomeva cuenta con una plataforma en donde queda registrado y documentado todo el proceso de selección, reclutamiento y contratación y determinado personal tiene acceso a esta información. De este modo y mediante la revisión documental de la empresa, se puede concluir que la esta si cuenta con procesos claros de selección, reclutamiento y contratación.

Etapa 5: Decisión

Con base a las respuestas dadas por los sujetos encuestados, en la etapa de decisión, Coomeva maneja una carta de agradecimiento a los candidatos que participaron en el proceso de selección y no quedaron elegidos, lo que posibilita a que el candidato tenga un conocimiento de que no continúa en el proceso, allí la empresa no especifica el porqué de la no continuidad, ya que hay situaciones penales que se deben manejar confidencialmente, por ello solamente se agradece por la participación en el proceso de selección.

Para quienes son seleccionados a determinado cargo dentro de la empresa, deben llevar a cabo exámenes médicos, para lo cual la organización cuenta con unos proveedores encargados de realizar este proceso de ingreso, siendo un examen general para todos los cargos.

Etapa 6: Inducción

Para la etapa de inducción los sujetos encuestados 1 y 2 quienes equivalen al 66.6% de la muestra, expresaron que el proceso de inducción y entrenamiento le corresponde al área de talento humano en compañía de los líderes de la zona. Este proceso pretende profundizar temas de la organización en general, tales como la estrategia, los protocolos, los modelos de servicio y liderazgo, y los beneficios de trabajar en Coomeva.

Posterior a ello se continúa con el proceso de entrenamiento en donde se abordan temas específicos del cargo y cuando el colaborador ya inicia su labor en la zona, tiene un acompañamiento, conocido como acompañamiento por un experto o un líder, quienes se encargan de realizar una guía en el campo laboral de todas las funciones operativas del cargo, este proceso se realiza con el objetivo de generar lazos de confianza y satisfacción

del colaborador con la empresa y su equipo de trabajo, logrando que este no se sienta solo en su inicio laboral y así evitar temas de rotación en la organización.

Por su parte, el sujeto 3 que equivale al 33.33% manifiesta que no conoce con detalle el proceso de inducción, ya que no hace parte de él, debido a que solamente es la encargada de los procesos de selección, reclutamiento y contratación, es decir, la unidad de servicio compartido.

Etapa 7: Seguimiento

Se pudo corroborar mediante las respuestas de los encuestados que, Coomeva realiza un esfuerzo importante y dedica gran parte de su tiempo, en incorporar una adecuada evaluación de desempeño para sus colaboradores; uno de los sujetos afirma:

“Nosotros en los últimos años venimos trabajando con los líderes y los colaboradores, para que identifiquen que la evaluación de desempeño es fundamental en la organización, siendo una herramienta que potencie el desarrollo de la gente. Muchas organizaciones amarran el tema de la evaluación de desempeño a una compensación salarial adicional, nuestra organización no es exenta de eso y hemos trabajado en los últimos 2 años para garantizar que los líderes hagan una evaluación objetiva y no una evaluación en la que el líder por temor, califique al colaborador con una buena apreciación de la competencia, con el fin de no perjudicar su incremento salarial.”

Para la Organización este aspecto es fundamental y es aquí donde pueden establecer brechas de desempeño y proyectos de desarrollo individual que son establecidos por el líder a cargo y a su vez acompañado por el área de Gestión Humana.

Etapas 8: Análisis ocupacional de cargos

Al revisar las respuestas entregadas para el Instrumento de atracción, se encontró que el 100% de los sujetos encuestados, establecen que la Cooperativa Coomeva cuenta con unos perfiles de cargos plenamente definidos y establecidos,

Sujeto 2: *“El manual de competencias buscaba que los colaboradores tuvieran un lenguaje más cercano con los objetivos estratégicos de la organización, por ejemplo, la competencia de orientación al servicio la cambiamos por apasionado por el servicio entonces qué hicimos con este modelo de liderazgo creamos un lenguaje más cercano al colaborador e identificar que estas conductas fueran más observables y medibles.”*

Sin embargo, dos de los sujetos encuestados agregan algunas inconformidades o puntos por mejorar, lo que se evidenció en afirmaciones como:

Sujeto 1: *“En la documentación a la que se tiene acceso, no está especificado un análisis ocupacional de cargos, como tampoco si en algún momento se realizó por parte del área de Gestión Humana la especificación de los mismos.”*

Sujeto 3 *“Considero que para la definición de los cargos y del perfil de las competencias que se deben medir para cada cargo debe existir un análisis para poder tener claro el perfil que se está buscando, y Coomeva en este sentido es una empresa organizada y tiene una estructura que me permite a mi facilitar la labor.”*

Debido a estas aseveraciones realizadas por los sujetos encuestados, se procedió a realizar una revisión documental de este tópico en la organización, de lo cual no se encontró ningún documento específico relacionado a los cargos, como es el caso del análisis ocupacional de estos, lo más cercano fue un Manual de Competencias que la Cooperativa tiene a disposición de los colaboradores.

Etapa 9: Opinión de los procesos de la organización

Teniendo en cuenta lo expresado por los participantes, se identifica la presencia de relación entre las variables de Atracción y Clima organizacional, ya que Coomeva al tener definida una cultura organizacional requiere talento humano que se ajuste a esta cultura, y en la medida que los procesos de selección no estén alineados a los atributos y comportamientos requeridos, se contará con personal que no esté satisfecho con su entorno laboral generando frustración. Es así como también, se resalta la importancia de contar con análisis ocupacionales posteriores a los cambios de cultura o ajuste a los procesos de liderazgo, con el fin de identificar posibles brechas en los nuevos procesos planteados.

Al tener al análisis de los dos instrumentos utilizados en esta investigación, se logra identificar que la organización cuenta con políticas de selección muy bien definidas y apalancadas por procesos adecuados y coherentes enfocados a los análisis por competencias. Además, se reconoce que la organización viene trabajando sobre una transformación cultural desde 2016 y si bien ha ajustado sus procesos alrededor de la misma, uno de los vacíos que se detectó en el análisis documental realizado, ha sido la falta de un análisis ocupacional claro.

Se considera que es de vital importancia, dado que, uno de los objetivos de este según el Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER), la Organización del Estado Iberoamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y el Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (Programa IBERFOP), (1995) es “el desarrollo de dimensiones de los comportamientos laborales” (p.14) y en el perfil del cargo de esta organización están detalladas las competencias requeridas, sin embargo no se establece para cada cargo el nivel en el que se espera que el empleado responda. De igual forma, no existe un formato preestablecido

en el que se pueda identificar un mapa de procesos, las competencias requeridas y su nivel para cada parte del proceso.

Respecto a la evaluación de desempeño, se identificó que se realiza en tres momentos diferentes del año, resaltando que esta se articula al incremento salarial, debido a que, los líderes puedan realizarla sin mucha subjetividad, sin embargo, esto no se logra a cabalidad, ya que no podrían afectar salarialmente el colaborador a cargo. Es por esto que el área de Gestión Humana realiza un acompañamiento a dicho líder, sin embargo se concluye que estos conceptos no aportan al individuo como en realidad debería aportar, lo cual se adhiere a los planteamientos de Herzberg (1959) al hacer referencia a los factores higiénicos, que en su ausencia generarán frustración; por el contrario, cuando es abordado como un factor de motivación, el colaborador puede analizar su progreso, su crecimiento y definir oportunidades de mejora, el proceso pasa a ser más objetivo, claro y provechoso.

En la etapa de selección de cargos comerciales, se identificó que la organización no cuenta con una persona destinada exclusivamente para este proceso, siendo este un cargo crítico en la organización, que amerita que se desarrolle un conjunto de actividades y pruebas que logren vincular a la persona adecuada; ya que se ha convertido en un cargo de bastante rotación y desgaste para el área de Gestión Humana.

Con base a todo lo anteriormente expuesto, es necesario identificar la importancia de la administración de recursos humano no solamente para el bienestar laboral o mejorar el clima organizacional; sino también para emplear herramientas adecuadas en el proceso de atracción que inciden tanto en la conducta como en el desempeño laboral, partiendo de las actitudes y perfil de los trabajadores y su compromiso en la organización que laboran, pues como lo dicen Durán y Rodríguez (2018)

Las empresas han adquirido y adoptado el modelo de atracción y selección por competencias, que consiste en la identificación de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de los candidatos de acuerdo al perfil que se elabora para cada cargo, teniendo como objetivo escoger al candidato adecuado para un determinado cargo, tomando en cuenta su capacidad y su potencial para adaptarse y para llevar a cabo sus actividades laborales (p.1).

De esta manera, cada organización va en busca del logro de los objetivos y del crecimiento del personal, por tal motivo la gestión del talento humano debe apropiarse e implementar métodos eficientes en el proceso de atracción, selección del talento humano y análisis ocupacional, a fin de alcanzar las metas y propósitos de la organización.

En este punto es fundamental realizar una revisión frente a lo que al inicio del estudio se denominó planteamiento del problema, en esta se decía que de acuerdo al instrumento aplicado por Coomeva para la medición del clima organizacional, se encontró que aunque la percepción general de los colaboradores era satisfactoria, el instrumento nos permitió identificar que la variable de liderazgo ejercía un peso negativo para la calificación; ya que no era muy bien percibida al interior de la organización. Al momento de aplicar el segundo instrumento diseñado en la investigación, que tenía como fin mostrar internamente el proceso de atracción, se pudo identificar, como se vio anteriormente, que la organización cuenta con unos modelos muy claros y alineados a su proyecto de transformación cultural, sin embargo, de acuerdo a la revisión documental realizada se puede establecer que existen vacíos significativos en la documentación de los análisis ocupacionales de cargos y que definitivamente deben ser revaluados y definidos, con el fin de poder generar proyectos de desarrollo en los líderes, que permitan para la próxima medición de clima alcanzar una mejor percepción de sus colaboradores.

Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del proceso de atracción y el clima organizacional de la empresa Coomeva Cooperativa Eje Cafetero, por tanto, se estableció un diagnóstico de estas dos variables, develando la relación existente entre las variables. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

De los resultados obtenidos de la variable de clima organizacional se observa que los colaboradores de la organización tienen un alto sentido de pertenencia y se sienten orgullosos de hacer parte de Coomeva, teniendo una percepción positiva en las dimensiones de orgullo, camaradería, respeto, credibilidad e imparcialidad, lo que conlleva a que los colaboradores tengan un mayor rendimiento, y alcancen con una mayor satisfacción las metas establecidas por la organización, esto sustentado bajo los planteamientos de Muñoz (1990) quien afirma que cuando un colaborador siente agrado con su trabajo, va a tener una mayor respuesta frente a los objetivos y lineamientos estratégicos de la organización, lo que conlleva a sentirse en un ambiente que le permite estar a gusto y le resulta atractivo desde sus expectativas de vida.

Por otro lado, se encontró que las apreciaciones generales más bajas en la medición del clima laboral realizada por la consultora Great Place To Work, fue el Liderazgo, factor fundamental en la organización, tal como lo menciona González, Figueroa y Gonzáles (2014)

Las bases de un adecuado clima organizacional tienen relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señalan que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional (p.45).

Es en este sentido, el liderazgo es un concepto social, cultural e histórico que ha permitido comprender a las organizaciones en sus distintos contextos, y que ha sido considerado, de manera equitativa junto con los demás componentes motivacionales, como el gestor de los resultados del éxito o fracaso de la organización; esto debido a la capacidad que tienen un líder en motivar a sus colaboradores constantemente, generar un clima de aprendizaje y mejora continua, dirigir de manera eficiente a las personas a alcanzar los objetivos en común, planificar y ejecutar planes en la organización y en los equipos de trabajo. Por lo tanto, es fundamental reformar procesos para mejorar la dimensión del liderazgo en Coomeva Regional Eje Cafetero.

Con respecto al proceso de Atracción se observa desde una revisión documental que Coomeva no cuenta con un análisis ocupacional claro ni con un formato preestablecido en donde se pueda identificar competencias requeridas, procesos o procedimientos, aspectos que conllevan a precisar con más profundidad los procesos, ya que el análisis ocupacional desde la teoría expuesta permite identificar a través de instrumentos y técnicas las actividades, tareas de la ocupación, las habilidades, conocimientos y responsabilidades que se requiere del colaborador para la ejecución satisfactoria de la ocupación en la organización.

En cuanto a la relación existente entre la categoría atracción y clima organizacional, se encuentra que el punto en común es la motivación laboral, ya que como lo menciona Herzberg (1959), en la mayoría de las organizaciones se basan en factores higiénicos tales como el sueldo, salario, condiciones laborales, seguridad, entre otros, y no en desarrollar al sujeto desde su potencial y/o capacidades, si lo hicieran, podrían identificar que el trabajo debe ser pertinente a las capacidades y al desarrollo del sujeto, para que este se va a sentir más competente y por tanto elevará la motivación en su cargo y trabajo, es en este sentido exista un equilibrio entre el potencial del sujeto y la necesidad del cargo,

enriqueciendo y permitiendo una filiación del colaborador para con la empresa, apuntando a un proceso de atracción y clima laboral satisfactorio.

Es por ello que, existe una relación clara desde la variable de atracción, entre el potencial del sujeto y las necesidades del cargo, ya que el sujeto tiene grandes posibilidades de desarrollo y altos niveles motivacionales, lo cual permite aumentar la percepción subjetiva positiva de los colaboradores, tal como se establece en el clima organizacional; si fuera al contrario se generaría un desequilibrio entre el sujeto y la necesidad del cargo lo que conlleva a tener bajos niveles motivacionales o de frustración, lo cual redundaría en altas percepciones subjetivas negativas del colaborador acerca de la organización y sus procesos.

Ahora bien, es importante tener claro que las organizaciones actuales se han interesado en contar con un personal competitivo y óptimo que posibilite alcanzar las metas planteadas y actuar frente a las actuales exigencias de la sociedad y el mundo empresarial. Por tanto, es necesario identificar la importancia de la Gerencia del Talento Humano, no solamente para el bienestar laboral o mejorar el clima organizacional, sino que también para emplear herramientas adecuadas para su atracción, la cual inciden tanto en la conducta como en el desempeño laboral, partiendo de las actitudes y perfiles de los trabajadores y su compromiso en la organización que laboran, teniendo como objetivo principal el estudio de la relación ser humano- trabajo y así lograr que los Gerentes de Talento Humano contribuyan a potencializar el Desarrollo individual y organizacional.

Así entonces las acciones emprendidas desde la atracción, las mediciones e intervenciones del clima organizacional apuntan a un sujeto motivado y por ende productivo, alineándose a la estrategia y metas establecidas por la organización y siendo una parte fundamental del Ser y Hacer de los colaboradores.

Recomendaciones

Buscando que la organización comprenda que fortaleciendo los procesos de atracción (selección y análisis ocupacional) se impactará de manera satisfactoria la medición de clima organizacional, ya que de acuerdo a la presente investigación se establece que existe una relación entre ambas variables, decidimos por lo tanto respetuosamente realizar las siguientes recomendaciones a la organización:

Inicialmente, realizar una actualización de los perfiles de cargos dando prioridad a los niveles de liderazgo en la organización, basados en un análisis ocupacional, el cual permita describir con claridad una a una las tareas, funciones, paso a paso, competencias y sus comportamientos, lo cual conforma un análisis ocupacional, definido

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 (Londoño y Arcila, 2014, p. 54)

Es por esto, que se le debe dar el valor requerido a las competencias propuestas para el cargo, es así como el éxito del desempeño, será medido en razón a la persona ubicada en el, desarrollando todas sus potencialidades de acuerdo a dichas competencias. De igual manera será muy oportuno para la organización, pues tendrá desde el proceso de selección la oportunidad de contratar la persona que se acerque con mayores méritos a lo requerido por el cargo.

Como segunda recomendación, se plantea identificar según el análisis ocupacional realizado, las brechas que existen para los colaboradores que están en cargo de Liderazgo. Lo anterior con el fin de mejorar la percepción del estilo de liderazgo que tiene los

colaboradores en la Regional Eje Cafetero, dado que, para que exista un buen clima dentro de la organización, es indispensable que el liderazgo que se ejerce dentro de la misma sea eficaz, (Muñoz, 2016), es decir, que se debe analizar cada situación en particular para saber qué estilo adoptar. Con esto, se denota que el estilo de liderazgo que se adopte debe ser flexible, lo que contribuirá a desarrollar una cultura auténtica y propia, dentro de la cual cada individuo trabaje en pro de los mismos objetivos, siendo estos factores de tipo grupal propuestos por Toro (2005), quien menciona que son fundamentales para abordar los temas de Clima en las Organizaciones, es decir, que factores como cooperación, confianza en el jefe, trabajo en equipo, lealtad y apoyo al equipo de trabajo, liderazgo y valores colectivos, son determinantes en una organización a la hora de analizar su clima, estando a su vez estos correlacionados.

Como tercera recomendación para Coomeva, se propone revisar los procesos de selección del área de gestión humana con relación a la transformación cultural de la organización, sustentado bajo la categoría de motivación, partiendo del desarrollo del potencial del ser humano y su calidad de vida; puesto que como lo menciona Herzberg (1959) los factores motivadores, 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 desarrollo profesional y de crecimiento personal, entre otros factores, sin los cuales fuera imposible lograr un elevado nivel de motivación, debido a la falta de estimulación hacia un desempeño superior, por lo tanto, es necesario buscar contribuir a disminuir o eliminar las insatisfacción presente en los colaboradores.

Adicionalmente, se recomienda realizar nuevamente un proceso de selección interno para los colaboradores de los cargos de liderazgo, con el fin de identificar las

brechas existentes según las competencias y niveles requeridos por el modelo de liderazgo actual de la organización, contribuyendo a alinear y direccionar el proceso de selección, lo cual podría realizarse por medio de aplicaciones de pruebas psicotécnicas, entrevistas y assessment center, las cuales son consideradas por Chiavenato (2011) como

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) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora) (p.38).

Es así como estas herramientas permiten poner en evidencia las competencias y habilidades de los líderes vinculados en Coomeva Cooperativa Eje cafetero, y así mismo, garantizar una óptima ubicación laboral.

Cronograma

Tabla 1.

CRONOGRAMA

Etapas del proceso	2019										2020		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Presentación del macroproyecto	x												
Antecedentes		x											
Planteamiento del problema			x										
Marco teórico				x									
Marco metodológico					x	x							
Trabajo de campo							x	x					
Análisis de resultado									x				
Elaboración de la propuesta de intervención									x				
Elaboración informe final										x			
Sustentación preliminar											x		
Sustentación final												x	

Referencias

Agudelo, S (1993). *Certificación ocupacional*. Manual didáctico: Montevideo.

Amarillo, J y Mosquera, M. (2012). Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral (*Tesis de grado*) Universidad de la Sabana: Colombia

Brunet, L. (1987). "Concepciones del clima". *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, 12 (2) 28-53.

Cardona, D y Zambrano, R (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, (131) 184-189

Castillo, J (2019). Gestión de Recursos Humanos Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento (*Tesis de grado*) Universidad Autónoma de Nicaragua: Nicaragua

Chiavenato (2002). *Gestión del talento humano*. Mc. Graw-Hill: Bogotá

Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc. Graw-Hill: Bogotá

Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER), Organización del Estado Iberoamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (Programa IBERFOP), (1995) *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Cumbre Iberoamericana. Bariloche: Argentina

Cuadra-Peralta, A y Veloso-Besio, C (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería* 18, (1) 15 -25

Duran, Y y Rodríguez, K (2018). Modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias en el nivel administrativo y operativo del concejo municipal del municipio Acevedo (*Tesis de grado*) Universidad Nacional Experimental:Venezuela

Frias, P (2007) Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales (*Tesis de grado*) Universidad de Chile: Chile

- García, J (2016) Efectos del liderazgo en la calidad de vida laboral en una empresa de telecomunicaciones de la Ciudad de Pereira. Estudio de caso. *(Tesis de grado)* Universidad Católica de Pereira: Colombia
- García, M (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, (2) 43 -61
- Gómez, S. y Zambada, R. (2013) Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional. *XVII Congreso internacional de contaduría administración e informática*. Recuperado de <http://premio.investigafca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf>.
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
- González, M., Figueroa, E y Gonzáles R. (2014) Influencia del liderazgo sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México. *Revista Internacional administración & finanzas* 7, (2) 45 -62
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley:New York
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.
- Johnson, M. (2001). *La batalla por el talento empresarial: cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. Editorial Prentice Hall: Madrid.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas
- Lewin K (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper & Row.

- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill: New York.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968) *Motivation and organizacional climate*. Harvard Business School Press: Boston
- Londoño, H & Arcila, M. (2014). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Universidad de Manizales: Colombia
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B y Cárdenas, J (2013) *La guerra por el talento*. Editorial norma : Colombia
- Mondy, R. y Noe, R. (2005) *Administración de recursos humanos* (9° ed.) Pearson Educación: México.
- Muñoz, A. (1990) Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. (*Tesis doctoral*) Universidad Complutense de Madrid: Barcelona.
- Muñoz, B. (2016) Liderazgo, Clima Organizacional y productividad empresarial. (*Tesis de grado*) Universidad del Rosario: Colombia.
- Peraza and Remus, (2004) Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24 (4), 27-30.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973) The effects of organizational climate on Managerial Job Performance and Job Satisfacion. *Organizational behavior Human Performance*, 9, (3) 126-146.
- Rodríguez, O. (2015). El emprendimiento y su análisis en Colombia: una revisión de literatura en contexto. *Cuadernos de Economía*, 34(66), 605-628.

Saba, Y (2006) Efectividad de la selección por competencias. *Gestiopolis* 12, (3) 21 -35

Sampieri, Collado y Baptisita (2014) *Metodología de la investigación* (6° ed.) Mc Graw Hill Education: Bogotá.

Sánchez, G y Villamar, N (2019) El liderazgo de los coordinadores grupales en el proceso de levantamiento de información del análisis ocupacional de un hospital (*Tesis de grado*) Universidad de Guayaquil: Ecuador

Schneider (1985) *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey – Bass: San Francisco.

Teacher, Law. (November 2013). *Taylor v Bowers – 1876*. Retrieved from <https://www.lawteacher.net/cases/taylor-v-bowers.php?vref=1>

Toro, F. (2000) Clima Organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, (1) 16-23.

Toro, Fernando (2005). *Clima Organizacional*. Perfil de Empresas Colombianas. CINCEL, Medellín

Apéndices

Propuesta de intervención con relación al proceso de atracción el clima organizacional en Coomeva Cooperativa Eje cafetero

Nombre de la propuesta

Tu crecimiento, nuestra motivación. Coomeva tu mejor lugar para trabajar

Breve descripción

A partir del acceso a los resultados de ambos instrumentos aplicados en este estudio (Clima Organizacional - Atracción), es importante reconocer que Coomeva Cooperativa es una organización con un concepto actualizado de los procesos de Talento Humano y a la medida adecuada de un proceso por competencias. Procesos vitales para comprender la dinámica de cualquier organización, pretensión que tuvo el presente estudio, partiendo de que trabajar en el clima organizacional es fundamental debido a que es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación” (Goncalves, 2000); conceptualización que tiene en cuenta factores de tipo Individual (Grado de satisfacción, Sentido de pertenencia, y la Responsabilidad en el desempeño del trabajo), de tipo Grupal (Trabajo en equipo) y de tipo Organizacional (Toma De decisiones y la Estructura Organizacional) que en una correcta relación, estarían influyendo y determinando los comportamientos de las personas.

Algunos años después Toro (2005) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan con relación a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Definición, que abre las puertas a conceptos indispensables como el liderazgo, proceso transversal para el clima organizacional, por tanto, es un factor clave en las organizaciones, siendo

determinante en las percepciones que tienen los colaboradores en su trabajo. De esta forma, se entiende que el líder cuenta con habilidades enfocadas a proporcionar bienestar al colaborador, partiendo de una motivación, un reconocimiento y una cercanía que le permita crear ambientes de trabajo de participación, desarrollo e innovación, y finalmente, impactar el cumplimiento de objetivos estratégicos e individuales.

Ahora bien, los resultados mostraron una tendencia baja de la percepción que tienen los colaboradores sobre el estilo de liderazgo; por esta razón y entendiendo la importancia de esta variable en los resultados del clima, se realizó en la investigación la aplicación de un instrumento de medición de la Atracción del Talento en Coomeva Cooperativa, que permite identificar la necesidad de mantener actualizados los procesos de descripción de cargos, basados en análisis ocupacionales, que de manera significativa tenderán a impactar la adecuada selección del personal de liderazgo que llega a la empresa, y a identificar las brechas actuales de los ya existentes.

Por esta razón, se presente un plan de intervención que permitirá tener documentada a la organización, en aspectos como la descripción actual de cargos en niveles de liderazgo y la forma de cómo valorar las brechas existentes en quienes hoy ocupan dichos cargos, además de disponer de unos programas sugeridos que puedan lograr cerrar dichas brechas.

Problema

De acuerdo a los hallazgos identificados en la presente investigación, se observan dos grandes focos a intervenir en los procesos de Atracción, el proceso de análisis ocupacional referente a la actualización de perfiles y competencias necesarias para los líderes de la organización que debido al promedio de antigüedad que llevan no se han

identificado las brechas existentes con su estilo de liderazgo frente al nivel de las competencias requeridas alineadas a la cultura organizacional.

Así mismo para la variable de clima organizacional se identifica que los colaboradores de Coomeva Cooperativa Eje Cafetero manifiestan una baja favorabilidad sobre el estilo de los líderes de la organización en comparación a las demás dimensiones evaluadas en esta medición.

Objetivo general

Brindar a la organización Coomeva Cooperativa Regional Eje Cafetero, las herramientas que permitan mejorar los procesos internos de selección, partiendo desde la intervención del análisis ocupacional, identificando brechas frente a la cultura organizacional y el estilo de liderazgo definido por la organización, igualmente intervenir en un proceso de desarrollo para los líderes y de esta manera impactar la percepción sobre el estilo de liderazgo en la próxima medición de clima organizacional.

Objetivos específicos

- Actualizar el análisis ocupacional de los líderes de la organización de la Regional Eje Cafetero, para así actualizar la descripción de cargos y ajustar el nivel de competencias requeridas. Con este objetivo, se pueden ajustar y fortalecer las competencias requeridas por los colaboradores en dichos cargos; ya que es importante para la organización alinear los cargos de liderazgo a la cultura organizacional y los atributos que la caracterizan
- Realizar proceso de selección a los líderes de la Regional Eje Cafetero con el fin de identificar las brechas frente al modelo de liderazgo enmarcado en la cultura organizacional. Identificando así las brechas existentes según las

competencias y niveles requeridos por el modelo de liderazgo actual de la organización. De acuerdo a estas brechas resultantes se realizará un proyecto de desarrollo individual en pro de fortalecer las competencias requeridas por el cargo, permitiendo alinear y direccionar el proceso de selección por medio de aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista y assesment center

- Implementar un plan de desarrollo individual enfocado a fortalecer las brechas identificadas en los líderes de la Regional Eje Cafetero, teniendo como finalidad el desarrollo de competencias, lo que posibilitará que el colaborador se sienta motivado y satisfecho en el cargo que está desempeñando en la organización, impactando de manera positiva desde nuevas percepciones sobre el clima laboral, esto por medio de capacitaciones, talleres, coaching y mentoring
 - Medir oportuna y periódicamente los avances del plan de intervención, identificando los avances en cuanto al desarrollo de las competencias de los líderes. De esta manera se puede identificar si el colaborador y la organización lograron potencializar las competencias requeridas.
- Evaluar el resultado final del plan de intervención que se llevó a cabo para identificar si se realizó correctamente; así mismo que logros o dificultades se presentaron; ya que esto permitirá verificar presencia o ausencia de efectividad del plan de intervención, para ello es importante aplicar nuevamente la encuesta del clima organizacional realizada por la consultora Great Place To Work para el próximo año 2021

Plan de intervención

Tabla 2.

PLAN DE INTERVECIÓN

Actividades a realizar	¿Qué realizar?	¿Para qué realizarlo?	¿Por qué realizarlo?	¿Cómo realizarlo?	¿Quién interviene?	¿Cuáles son los costos?
Coomeva construyendo caminos	Presentar ante la Gerencia Regional corporativa, sobre los resultados obtenidos en la investigación y la propuesta de intervención con relación al proceso de atracción y el clima organizacional.	Fortalecer los resultados del clima organizacional y los procesos internos de atracción impactando satisfactoriamente en el desarrollo de la organización en entorno al crecimiento y formación de sus líderes.	Informarle a la organización los resultados o hallazgos de la presente investigación y el plan de intervención	Reunión presencial con la Gerencia Regional Corporativa	Asesores de la investigación, Gerencia regional y STAFF definido por la Gerencia.	Sin costo
Preparando el camino	Realizar actualización del proceso de análisis ocupacional para los 12 cargos de liderazgo en el eje cafetero	Ajustar y fortalecer las competencias requeridas por los colaboradores en dichos cargos	Alinear los cargos de liderazgo a la cultura organizacional y los atributos que la caracterizan	En dos sesiones de 48 horas para los análisis ocupacionales de los 12 cargos de liderazgo de la organización	Profesionales de gestión humana y psicólogo organizacional	48 horas por 150.000 revisión del análisis ocupacional
Cambiando paradigmas	Realizar nuevamente un proceso de selección interno para los colaboradores de los 12 cargos de liderazgo	Identificar las brechas existentes según las competencias y niveles requeridos por el modelo de liderazgo actual de la organización	Realizar un proyecto de desarrollo individual en pro de fortalecer las competencias requeridas por el cargo	Aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista y assesment center	Psicólogo organizacional, profesionales de gestión humana, observadores, proveedor, líderes evaluados	6.000.000

Tabla 3.

CONTINUACIÓN PLAN DE INTERVENCIÓN

Actividades a realizar	¿Qué realizar?	¿Para qué realizarlo?	¿Por qué realizarlo?	¿Cómo realizarlo?	¿Quién interviene?	¿Cuáles son los costos?
Desarrollando competencias	Generar un plan de Desarrollo individual	Aquirir o desarrollar por parte del colaborador la competencia, con la cual contribuya a cerrar las brechas con el cargo que ocupa	El colaborador se sentirá motivado y satisfecho en el cargo que está desempeñando en la organización, Impactar positivamente desde las nuevas percepciones que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional	Capacitaciones, talleres, coaching, mentoring	Líderes en evaluación, profesionales de gestión humana y proveedor Kultura solidaria	2.700.000
Logros significativos	Realizar un proceso de seguimiento al plan de desarrollo individual	Identificar los avances en cuanto al desarrollo de las competencias de los líderes	Identificar si el colaborador y la organización lograron potencializar las competencias requeridas.	Entrevista al equipo de trabajo para identificar los comportamientos del líder y modelo de retroalimentación de 360, en 3 sesiones por 96 horas	Psicólogo organizacional, profesionales de gestión humana, equipo de trabajo y líder regional	96 horas por 150.000

Guía de retroalimentación

	GUÍA RETROALIMENTACIÓN
	PROCESO DE SELECCIÓN CANDIDATOS/AS INTERNOS/AS

Fecha:	
Nombre candidato/a:	
Empresa:	
Área:	
Cargo actual:	
Antigüedad en el Grupo Coomeva:	
Cargo al que aplicó:	
Momento de Carrera:	

Evaluación de competencias

Atributo Líder Coomeva	Nivel Esperado de acuerdo al Momento de Carrera	Nivel Observado de acuerdo al Momento de Carrera
Confiable por su congruencia		
Comprometido/a con el resultado		
Integrador/a de equipos		
Apasionado/a por el servicio		
Inspirador/a para el desarrollo		
Total adecuación al cargo		

Observaciones resultados prueba técnica y prueba de Excel (si aplica):

--

Logros evidenciados durante el proceso de selección

--

Fortalezas

Áreas de mejora

Conclusiones y recomendaciones

Cordialmente,

(Nombre)

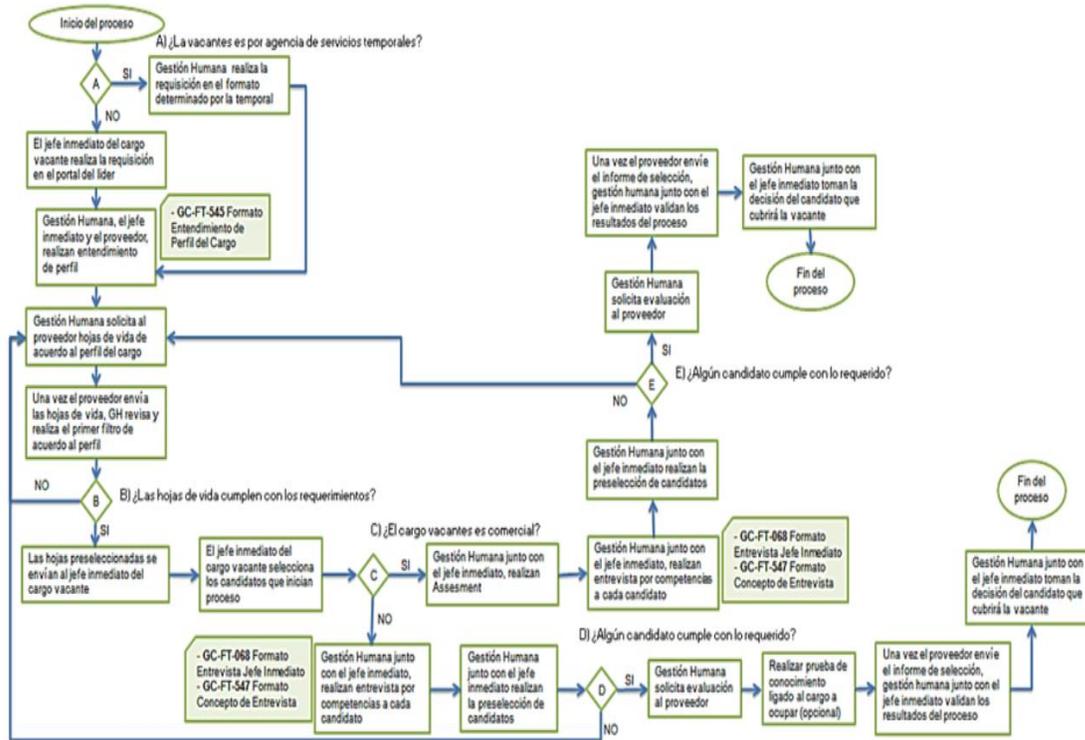
(Cargo)

(Empresa)

Flujograma

Figura 19.

FLUJOGRAMA



Procesos de reclutamiento y selección

COPIA CONTROLADA

DOCUMENTO

	Título: Reclutamiento y Selección	Código: GC-DC-319
		Versión: 007

1. OBJETIVO

Definir las normas y responsabilidades del proceso de reclutamiento, selección y contratación que permita tener lineamientos claros sobre el correcto actuar frente a estos temas en las empresas del GECC.

2. DESCRIPCIÓN

2.1 Del Reclutamiento:

2.1.1 Todos el personal del grupo Empresarial Cooperativo Coomeva son libres para participar en los procesos de selección internos que divulgue la empresa, siempre que cumplan con los requisitos mínimos fijados en el perfil del cargo.

2.1.2 Toda persona externa que desee ser tenido en cuenta en procesos de selección, deberá incluir su hoja de vida a través de la bolsa de empleo o "Jobsite" de PeopleNet, cuyo enlace estará en el portal www.cooameva.com.co.

2.1.3 Todas las hojas de vida que sean recibidas en las Unidades de Negocio y Empresas de Coomeva deben ser ingresadas por parte del candidato interesado en la vacante, a través de la bolsa de empleo publicada en la página de Coomeva.

2.1.4 No tendrán la posibilidad de ingresar al banco de candidatos (as) ni al proceso de selección, aquellas hojas de vida que por su experiencia o formación y de acuerdo a los perfiles de cargos definidos por la Empresa no tengan posibilidades de participar en un proceso de Selección.

2.1.5 El periodo de vigencia de las hojas de vida de los aspirantes o candidatos (as) externos en el banco de candidatos (as) activos será de un año a partir de la fecha de recibo, cumplido este plazo deben ser destruidas.

2.2 De la Selección:

2.2.1 Las necesidades de personal deben registrarse por el (la) Jefe (a) inmediato (a) del puesto con la vacante a través del sistema de PeopleNet, estas requisiciones de personal serán aprobadas por el área de Gestión Humana de cada empresa o unidad, antes de pasar al proceso de selección elaborado por el outsourcing.

2.2.2 En el caso de que exista una vacante en proceso de contratación, y se cuente con candidatos (as) que hayan participado en procesos de selección quedando como finalistas en los últimos 6 meses y que cumplan con el perfil, será potestad de Gestión Humana usar estos resultados para que participen como candidatos (as) en el nuevo proceso.

2.2.3 El representante de Gestión Humana de cada empresa o unidad, debe realizar la aprobación de la requisición mínimo quince (15) días antes de la fecha requerida para el inicio de las labores, teniendo en cuenta que el ingreso de colaboradores (as) nuevos a nómina será el primer día hábil después de cada quincena.

2.2.4 Todas las Empresas de Coomeva que subcontraten el proceso de Selección, deben tener disponible el Modelo de Líder Coomeva, así como las historias laborales de los colaboradores (as) que se presenten a concurso interno.

2.2.5 Todo proceso de selección debe tener como soporte del mismo los documentos de entrevista. Por parte de la analista de selección de CSA el registro en PeopleNET de las demás etapas del proceso de selección.

2.2.6 El (la) jefe (a) inmediato (a) de la vacante y la Jefatura de Gestión Humana Unidad/Regional antes de seleccionar al (a) candidato(a), realizan el análisis de cada uno de los candidatos por medio de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las pruebas técnicas, psicotécnicas y las entrevistas, con el fin de validar los resultados de las pruebas aplicadas y validar las habilidades y competencias del candidato.

2.2.7 Es obligación del(a) jefe(a) inmediato(a) diligenciar el formato de entrevista **GC-FT-068 Guía Entrevista Jefe(a) Inmediato(a)**, a cada uno de los (las) candidatos(as) que cumplan el perfil, que estén en el grupo de finalistas de acuerdo al momento de carrera al que pertenezca el cargo vacante.

Posteriormente y luego de la ponderación de los resultados se selecciona el candidato que mejor cumpla con los requisitos del perfil del cargo.

2.2.8. En caso que el resultado del proceso de selección sea un empate deberá utilizarse el criterio de ser asociado(a) la Cooperativa, frente a terceros no vinculados como asociados(a), para seleccionarlo finalmente.

2.2.9 Es Responsabilidad del representante de Gestión Humana acordar con el jefe(a) inmediato(a) del cargo en selección, el alcance del proceso:

- Concurso Interno Regional
- Concurso Interno Empresa
- Concurso Interno Corporativo
- Concurso Externo
- Concurso Mixto

2.2.10 El(la) representante de Gestión Humana es el responsable de entregar perfil de cargo (incluyendo condiciones de contratación y compensación) a la persona analista de selección de CSA, para que este envíe la información a medios virtuales para la convocatoria a concurso interno o externo deberá ser divulgada durante un mínimo de tres (3) días hábiles consecutivos.

2.2.11. Todo aspirante a ingresar a Coomeva deberá acreditar con los medios válidos sus títulos y/o la experiencia laboral anterior. Esta última deberá ser referenciada o contar como mínimo sus dos últimos empleos.

2.2.12. La persona analista de selección de CSA deberá validar la información de experiencia laboral entregada por el(a) candidato(a).

2.2.13 Si ninguno de los aspirantes cumplen con este requisito, el concurso se declarará desierto.

Cuando el(a) jefe(a) inmediato(a) solicita una vacante, determina qué tipo de concurso requiere, en caso de que se presenten pocos aspirantes al concurso interno, se podrá realizar reclutamiento externo.

2.2.14 La batería de pruebas psicotécnicas será aplicada por el área de selección de CSA, y las pruebas serán aplicadas según el tipo de cargo: Operativos, Comerciales, Profesionales o Gerenciales.

2.2.15 Las pruebas de conocimiento serán elaboradas y calificadas por el(a) jefe(a) inmediato(a) del cargo donde exista la vacante y serán aplicadas a todas las personas aspirantes en igualdad de condiciones de fecha y hora a nivel nacional.

2.2.16 El puntaje mínimo para la aprobación de las pruebas técnicas y psicológicas es del 85%. Si ninguno de los(las) aspirantes obtiene este puntaje mínimo, el concurso se declarará desierto.

2.2.17 En caso de que la convocatoria interna sea declarada desierta, se procede a realizar Selección por convocatoria externa.

2.2.18. Los resultados finales de los concursos se divulgarán abiertamente a través del medio interno de la empresa, dirigidos a ese público de interés en particular, conservando la privacidad de los aspirantes.

2.2.19. Gestión Humana debe velar porque los candidatos no favorecidos reciban retroalimentación sobre el proceso, si se trata de candidatos externos GH debe velar porque se les envíe carta de agradecimiento por haber participado.

2.2.20. Será responsabilidad de las áreas de Gestión Humana que estén a cargo de un concurso interno, acordar la vinculación del candidato que migre de otra empresa del Grupo Coomeva, de tal forma que permita realizar a la empresa que queda con la vacante sus procesos de entrega y empalme.

2.2.21 El(la) responsable de gestión humana será el encargado de solicitar al asistente de desarrollo de la organización la creación de la posición.

Una vez creada la posición del cargo, el asistente de desarrollo de la organización notificara al responsable de selección en gestión humana para que este solicite al jefe inmediato la requisición de personal.

Para el caso de reemplazos de personal por vacaciones, incapacidades o Licencias:

Para no ampliar la planta de personal, se debe validar de acuerdo a su impacto frente al servicio o la generación de valor, la posibilidad de redistribuir responsabilidades en el equipo de trabajo, sin afectar los resultados ni superar la jornada laboral establecida; y en su defecto, aplicar correctamente la alternativa de encargaturas.

2.2.22 En ninguna de las empresas del Grupo Empresarial Coomeva se permitirá la vinculación de personas que hayan sido retiradas con justa causa de alguna de las empresas.

2.3 Gestión de Puestos Vacantes

2.3.1 El(la) jefe(a) inmediato(a) del cargo vacante, solicita ante un comité aprobador la aprobación del cargo que se requiere. Una vez esté aprobado informa a gestión humana con el acta para que se tramiten todos los pasos que se deben hacer (crear la posición, hacer requisición e iniciar proceso)

2.4 De la Contratación:

2.4.1 En caso de encontrar alguna coincidencia del candidato(a) relacionada con listas de control de prevención relacionadas con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Coomeva o cualquiera de sus empresas se abstiene de continuar con el proceso de contratación.

2.4.2 Ninguna persona podrá ingresar a laborar a Coomeva, sus empresas o unidades de servicio sin haber sido oficialmente contratado, a través del proceso definido para ello.

2.4.3 El proceso de recepción de documentos requeridos para el ingreso, diligenciamiento de formularios, elaboración y firma del contrato debe quedar realizado como mínimo un día antes a la fecha requerida para el inicio de labores, debiéndose tener en cuenta que la fecha que quedará consignada en el contrato de inicio de labores será en la que efectivamente el colaborador comienza a laborar.

2.4.4 El (la) responsable del proceso de Contratación realizará la radicación de documentos de ingreso a las diferentes entidades de Seguridad Social un día antes de la fecha de inicio de labores, teniendo en cuenta que las fechas de ingreso a éstas entidades deben coincidir con la fecha de inicio de labores que aparecen en el contrato, con excepción de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) la cual por Ley deberá hacerse 24 horas siguientes del inicio de las actividades.

2.4.5 Cuando un(a) colaborador(a) fuera seleccionado(a) o se postulara para ejercer un cargo en otra empresa del Grupo Empresarial Cooperativo y éste aceptare las condiciones de la nueva contratación, deberá decidir manera voluntaria su desvinculación para proceder a la contratación laboral con la empresa en que fue seleccionado. En este evento, y por tratarse de trabajadores del Grupo Empresarial podrán de común acuerdo, el (la) nuevo(a) empleador(a) y el colaborador (a), incluir en su contrato una cláusula adicional que conserva la antigüedad para efectos del cálculo de una eventual indemnización por terminación de contrato, y para otorgamiento de beneficios extralegales, si hubiere lugar a ellas, siempre que se cuente con la debido autorización o aprobación de la instancia competente de la respectiva empresa.

2.4.6 En el caso que no ocurra una renuncia se podrá efectuar una sustitución de contrato entre las empresas, previo acuerdo suscrito entre estas sobre los términos de responsabilidad del pasivo laboral del(a) trabajador(a).

2.4.7 La administración de las prórrogas las realizará el(la) Jefe(a) inmediato(a) del cargo desde el portal del colaborador con aprobación de gestión humana de cada empresa (esto no incluye los contratos de aprendizaje).

La gestión documental y demás tareas administrativas que generen estos cambios serán apoyadas por Coomeva Servicios Administrativos. La persona responsable de Gestión Humana de la Empresa con su aprobación estará dando continuidad al proceso de nómina.

2.4.8 Es responsabilidad de Gestión Humana Unidad/Regional realizar seguimiento a las prórrogas de los contratos de los (las) colaboradores(as) temporales o a término fijo y asegurar el envío de las cartas de aviso de no proroga.

2.4.9 La Administración del cumplimiento de la normatividad legal vigente sobre Contratos de Aprendizaje es responsabilidad del área de Gestión Humana en cada Empresa o Unidad de Servicio, la cual debe velar por el cumplimiento de la cuota de aprendices o estudiantes en práctica para cada periodo, enviando la requisición de personal, o realizando el pago de la monetización a que haya lugar.

2.4.10 Todos los cambios de seguridad social (Fondo de Pensiones, Entidad EPS) y/o prestaciones sociales (Fondo de Cesantías) que el(la) colaborador(a) realice después de su ingreso deberán ser autorizados por la Jefatura de Gestión Humana Unidad/Regional y deberán ser reportados obligatoriamente al área de Contratación y Seguridad Social en CSA, utilizando el formato de novedades manuales antes de la fecha de corte de novedades.

2.4.11 El(la) colaborador(a) debe realizar el proceso de inducción como se describe en documento GC-PR- 054, ingresar a laborar únicamente si se ha efectuado la totalidad de las vinculaciones legales a las que tenga derecho, las cuales son efectuadas por Coomeva Servicios Administrativos, este proceso debe ser controlado por el(la) responsable de Gestión Humana regional /unidad según corresponda.

2.4.12 Una vez contratado, el nuevo colaborador(a) contará con un periodo de prueba, el cual varía según el tipo de contrato. Para los contratos a término fijo inferior a un año el periodo de prueba no puede ser superior a la quinta parte del término fijo inicialmente pactado, ni exceder, en ningún caso, del límite de los dos meses. Para los contratos a término fijo de uno a tres años, el periodo de prueba puede tener igualmente una duración máxima de dos meses. En el caso de los contratos a término indefinido, el periodo de prueba es de dos meses.

2.4.13 Durante el periodo de prueba la empresa podrá dar por terminado el contrato con justa causa, sin que ello ocasiona indemnización.

2.4.14 Es responsabilidad de Gestión Humana Unidad/Regional realizar el cargue en el sistema de las evaluaciones de periodo de prueba que cumplan con el tiempo establecido y hacer seguimiento, con el objetivo de que el(la) jefe(a) inmediato(a) realice la evaluación con el(la) colaborador(a) y se cumpla con el registro de este proceso en el portal.

2.5 Cuota SENA

2.5.1 Es responsabilidad de Gestión Humana presentar una propuesta al SENA relacionando los cargos homologados, como respuesta al listado de oficios elaborado y emitido por el SENA.

Esta información debe estar certificada por el Representante Legal y su Revisor(a) Fiscal o Contador(a), adjuntando el Certificado de Cámara de Comercio no mayor a sesenta (60) días, la cual debe ser remitida a la Regional del SENA donde tiene el domicilio principal de su empresa. Este proceso se realiza semestralmente (Enero y Julio).

2.5.2 El Sena se encargará de verificar la información y posteriormente emitirá un comunicado a la empresa dictaminando la cuota regulada de aprendices que deberá empezar a cumplir a partir de la fecha de envío de la entrega de la resolución.

2.5.3 Para este cálculo, se debe tener en cuenta el número de colaboradores y el número de horas semanales que laboran.

2.5.4 Es responsabilidad del área de Gestión Humana establecer comunicación permanente con el SENA sobre contratos, monetización e incumplimientos.

2.5.5 El área de Gestión Humana, deberá programar el ingreso y la salida de aprendices, de manera que siempre se esté cumpliendo con la cuota regulada.

2.5.6 La Gerencia de Gestión Humana debe realizar la distribución anual del número de aprendices y estudiantes que le corresponde a la dirección a nacional y a las regionales.

2.5.7 Si el(la) aprendiz es contratado(a) en la etapa lectiva deberá recibir un apoyo de sostenimiento mensual que sea como mínimo en la fase lectiva el equivalente al 50% de un SMMLV (salario mínimo mensual vigente) y deberá estar cubierto por el Sistema de Seguridad Social en Salud sobre la base de un salario mínimo legal mensual vigente.

2.5.8 Si el(la) aprendiz es contratado(a) en la etapa productiva deberá recibir un apoyo de sostenimiento mensual que no podrá ser inferior al cien por ciento (100%) del SMMLV (1) salario mínimo mensual vigente y deberá estar cubierto por el Sistema de Seguridad Social en Salud, y la cotización será cubierta plenamente por la empresa, sobre la base de un salario mínimo legal mensual vigente, además, deberá ser afiliado(a) al Sistema de Riesgos Profesionales por la Administradora de Riesgos Laborales ARL, que cubre la organización.

2.5.9. Si el(la) aprendiz es estudiante universitario (estudiante en práctica), la empresa deberá cancelarle el apoyo de sostenimiento mensual que no podrá ser inferior al cien por ciento (100%) del SMMLV y deberá cubrirlo(la) por el Sistema de Seguridad Social en Salud y afiliarlo(la) al Sistema de Riesgos Laborales por la Administradora de Riesgos Laborales ARL que cubre la empresa.

2.5.10 Coomeva y su grupo de empresas, propenderán como parte de su sistema de responsabilidad social empresarial, y en particular los componentes de derechos humanos y derechos laborales, a contar con programas de vinculación de colaboradores en condición de discapacidad, especialmente en el segmento de contratos de aprendizaje, y en particular en las empresas cuya figura jurídica sea sociedad anónima o sociedad por acciones simplificadas.