

Diagnóstico y análisis de la gestión del talento en Coopsena (2023–2024)

Nasly Jayad Dumar Bedoya

Elizabeth Montaña Reyes

Yicel Salazar Sanabria

Oscar Alberto Triana Real

Sandra Liliana Vega Martínez

Asesora

María Andrea Cortes Barreto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a nuestras familias que, con su apoyo, paciencia y confianza, hicieron posible la culminación de este proceso. A quienes creyeron en nosotros incluso en los momentos de mayor incertidumbre, gracias por ser guía, motivación y compañía constante.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para avanzar y culminar este proceso académico. A nuestras familias, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser el mayor motor de motivación en los momentos de mayor esfuerzo y aprendizaje. A nuestros docentes, por su dedicación, orientación y conocimientos, los cuales contribuyeron significativamente a nuestra formación personal y profesional. Y finalmente, a nuestros compañeros, por compartir experiencias, retos y aprendizajes que enriquecieron este camino y permitieron construir una experiencia formativa basada en el trabajo conjunto y el crecimiento colectivo.

Resumen

La gestión del talento humano constituye un eje estratégico para el fortalecimiento institucional, la competitividad y la sostenibilidad organizacional, especialmente en entidades del sector solidario. El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar y analizar la gestión del talento humano en la Cooperativa Coopsena durante el periodo 2023–2024, con énfasis en los procesos de selección, inducción, capacitación, clima organizacional y retención del talento.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, analítico y propositivo, empleando técnicas como revisión documental, encuestas de clima organizacional y entrevistas semiestructuradas a colaboradores y directivos. Los resultados evidencian avances administrativos en los procesos de selección e inducción; sin embargo, se identifica una brecha significativa relacionada con la ausencia de un plan de capacitación integral y continuo, alineado con las exigencias de la transformación digital y el desarrollo de competencias. Asimismo, el análisis del clima organizacional revela la influencia directa de factores como la comunicación interna, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales en la satisfacción y el desempeño del personal. Se concluye que fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias de formación continua, reskilling y upskilling, así como prácticas de bienestar y participación, permitirá a Coopsena mejorar su eficiencia operativa, fidelizar el talento y consolidar su identidad cooperativa.

Palabras clave: Talento humano, cooperativa, clima organizacional, capacitación, gestión organizacional

Abstract

Human talent management constitutes a strategic axis for institutional strengthening, competitiveness, and organizational sustainability, particularly within solidarity-based organizations. This study aims to diagnose and analyze human talent management at Coopsena Cooperative during the 2023–2024 period, focusing on recruitment, induction, training, organizational climate, and talent retention processes.

The research followed a mixed-methods approach with a descriptive, analytical, and propositional scope, using techniques such as documentary review, organizational climate surveys, and semi-structured interviews with employees and managers. The findings reveal administrative progress in recruitment and induction processes; however, a significant gap is identified due to the absence of a comprehensive and continuous training plan aligned with digital transformation demands and competency development.

Additionally, the analysis of the organizational climate highlights the direct influence of internal communication, leadership, motivation, interpersonal relationships, and working conditions on employee satisfaction and performance. It is concluded that strengthening human talent management through continuous training strategies, reskilling, and upskilling initiatives, as well as well-being and participation practices, will enable Coopsena to improve operational efficiency, retain talent, and consolidate its cooperative identity.

Keywords: Human talent, cooperation, organizational climate, training, organizational management.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	14
Justificación.....	18
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Antecedentes	21
Marco Teórico.....	24
Gestión del talento humano como enfoque estratégico	24
Enfoques contemporáneos de la gestión de personas	25
Bienestar laboral como eje transversal de la gestión organizacional.....	26
Salud mental y ambientes laborales saludables	26
Procesos de selección y vinculación del personal	27
Desarrollo y capacitación del personal	28
Evaluación del desempeño en las organizaciones	29
Sistemas de compensación y reconocimiento laboral	29

Importancia estratégica del capital humano	30
Resiliencia organizacional y desarrollo humano.....	31
Integración de los procesos de gestión humana	31
Marco Legal	33
Constitución Política de Colombia	33
Ley 79 de 1988 (Estatuto Cooperativo).....	33
Relación laboral vs. Relación Asociativa	34
Régimen de trabajo asociado	35
Artículos Asociados a la Salud y el Trabajo.....	35
Metodología.....	37
Enfoque de la investigación.....	38
Tipo y alcance del estudio	39
Diseño de la investigación.....	40
Población y muestra.....	41
Procedimiento metodológico	42
Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
Encuesta de clima organizacional	43
Muestra	43
Descripción de la técnica seleccionada	43
Descripción del proceso de validación a realizar	44

Entrevistas semiestructuradas	45
Análisis de resultados de las entrevistas	45
Revisión documental	46
Análisis de la información	49
Fase 2. Aplicación de herramientas y metodologías para la gestión estratégica del talento	50
Políticas criterios para la selección, vinculación y contratación del talento humano.	50
Fases del proceso de selección y contratación del talento humano	53
Identificación de la necesidad de personal	53
Definición y actualización del perfil del cargo	53
Reclutamiento y convocatoria.....	54
Recepción y preselección de hojas de vida	54
Fase 3. Desarrollo de procesos éticos y responsables en la gestión del talento humano	57
Etapas del proceso de formación (incluyendo Reskilling y Upskilling)	59
Diagnóstico de necesidades de formación	59
Planificación de la formación.....	60
Ejecución o desarrollo de la formación.....	60
Evaluación de la formación.....	61

Seguimiento y retroalimentación	61
Fase 4. Implementación de planes de desarrollo y evaluación del desempeño	63
Elementos asociados al clima organizacional.....	63
Prácticas y medios de comunicación organizacional en Coopsena	63
Estilo de liderazgo.....	64
Motivación y reconocimiento.....	64
Relaciones interpersonales.....	68
Actividades de integración y convivencia	69
Trabajo colaborativo en equipos.....	69
Espacios formales de diálogos.....	69
Estrategias de prevención y manejo de conflictos.....	69
Formación en habilidades blandas.....	70
Relaciones interpersonales en el entorno organizacional.....	71
Participación y toma de decisiones.....	71
Fase 5. Aplicación, análisis de datos y tecnologías para la mejora continua en talento humano	72
Resultados	77
Resultados de la Investigación.....	77
Resultados del diagnóstico administrativo y del clima organizacional en la Cooperativa Coopsena.....	94

	10
Fortalezas:	94
Debilidades:.....	94
Análisis del Clima Organizacional:.....	94
Dimensiones Evaluadas:	95
Recomendaciones:.....	95
Análisis general de los resultados	95
Comunicación organizacional	95
Liderazgo.....	96
Motivación y reconocimiento.....	96
Relaciones interpersonales	97
Condiciones físicas y recursos	97
Análisis integrador de resultados	97
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	102
Referencias Bibliográficas	104
Apéndices.....	107
Apéndice A: Entrevistas a líderes de Coopsena	107
Apéndice B: Análisis de las Entrevistas y Encuestas: Convergencias y Diferencias en las Opiniones de los Participantes.....	113

Índice de Tablas

Tabla 1 Revisión documental.....	47
Tabla 2 Principales medios y prácticas de comunicación.....	63
Tabla 3 Motivación laboral: teorías y aplicación práctica	66
Tabla 4 Gestión del talento humano	70

Índice de Figuras

Figura 1 Oficina recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena.....	67
Figura 2 Oficina auxiliar recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena	67
Figura 3 <i>Vista pasillo principal y puestos de trabajo, recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena</i>	68
Figura 4 Percepción sobre la orientación y acompañamiento de los líderes al equipo de trabajo.	77
Figura 5 Percepción sobre la promoción del bienestar de los colaboradores desde el liderazgo.	78
Figura 6 Percepción sobre la claridad y oportunidad de la comunicación de información relevante.....	79
Figura 7 Percepción sobre los canales efectivos para expresar sugerencias o inquietudes.	80
Figura 8 Percepción de la comunicación interna en el sentido de pertenencia	81
Figura 9 Percepción de la claridad de las funciones y responsabilidades	82
Figura 10 Percepción de los procesos y procedimientos.....	83
Figura 11 Percepción de la estructura organizacional para el cumplimiento de las tareas..	84
Figura 12 Percepción de la motivación al desempeñar las funciones	85
Figura 13 Percepción del valor del trabajo realizado	86
Figura 14 Percepción de las condiciones laborales que influyen en el desempeño	87
Figura 15 Percepción del ambiente de respeto entre compañeros y equipos de trabajo	88
Figura 16 Percepción de la cooperación entre colaboradores y líderes.....	89
Figura 17 Percepción de la integración del equipo de trabajo.....	90
Figura 18 Percepción justa y oportuna del reconocimiento de logros.....	91

Figura 19 Percepción de la satisfacción laboral respecto a los beneficios ofrecidos 92

Figura 20 Percepción objetiva y transparente del proceso de evaluación del desempeño .93

Introducción

La gestión del talento humano constituye un componente estratégico para las organizaciones que buscan fortalecer su competitividad, sostenibilidad y capacidad de innovación. En este contexto, la Cooperativa Coopsena, entidad de primer grado del sector de la Economía Solidaria, se configura como una organización de responsabilidad limitada, con capital variable e ilimitado, supervisada por la Superintendencia de la Economía Solidaria y acreditada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS).

Actualmente, Coopsena cuenta con una base social aproximada de 3.200 asociados, integrada principalmente por funcionarios activos y pensionados del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). La cooperativa posee una trayectoria institucional de más de 60 años y opera desde su sede principal en la ciudad de Bogotá, con una planta de 18 colaboradores y apoyo de asesores en distintas regiones del país.

La entidad dispone de un Sistema de Gestión de Calidad y un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), orientados a la mejora continua y al bienestar laboral. No obstante, los desafíos actuales asociados a la transformación digital, la retención del talento y el fortalecimiento del clima organizacional exigen una gestión estratégica del talento humano que trascienda los procesos administrativos tradicionales. La formación del talento humano constituye un componente esencial en la consolidación de capacidades organizacionales orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la sostenibilidad institucional. En el contexto contemporáneo, caracterizado por transformaciones tecnológicas, normativas y sociales, las organizaciones requieren implementar procesos formativos sistemáticos que posibiliten la actualización permanente de competencias y la adaptación efectiva a nuevos escenarios laborales. En este sentido, la

formación, el *reskilling* y el *upskilling* se configuran como estrategias fundamentales para la gestión del conocimiento y el desarrollo profesional.

El clima organizacional es un elemento estratégico para el logro de los objetivos institucionales, especialmente en organizaciones de carácter solidario como la Cooperativa Coopsena, donde el bienestar del talento humano impacta directamente en la calidad del servicio y la sostenibilidad organizacional. Comprender y gestionar el clima laboral permite identificar factores que influyen en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. La evaluación del desempeño constituye una herramienta estratégica fundamental en la gestión del talento humano, ya que permite medir de manera objetiva el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos organizacionales. Un sistema de evaluación bien estructurado no solo facilita la toma de decisiones administrativas, sino que también promueve el desarrollo profesional, la motivación y la equidad interna. En este contexto, el presente protocolo de evaluación del desempeño integra objetivos, indicadores, métodos y frecuencias de evaluación, así como mecanismos para vincular los resultados con la compensación y los beneficios, sustentándose en enfoques teóricos reconocidos de la administración y los recursos humanos.

Planteamiento del problema

En Coopsena se evidencian avances en los procesos de selección, inducción y vinculación del personal; sin embargo, persiste una dificultad estructural relacionada con la ausencia de un plan de capacitación integral, continuo y alineado con las necesidades actuales del talento humano. Esta situación limita el desarrollo de competencias, la adaptación tecnológica y la actualización profesional de los colaboradores.

La falta de un plan de capacitación integral en Coopsena es un problema crítico que requiere atención inmediata. Es fundamental desarrollar un plan de capacitación que se alinee con las necesidades actuales del talento humano y que garantice el fortalecimiento continuo de las competencias.

La Cooperativa Coopsena ha experimentado avances significativos en sus procesos de selección, inducción y vinculación del personal, lo que refleja un compromiso con la gestión del talento humano. Sin embargo, a pesar de estos logros, persiste una dificultad estructural crítica que requiere atención inmediata: la ausencia de un plan de capacitación integral, continuo y alineado con las necesidades actuales del talento humano.

Esta carencia se traduce en una limitación significativa para el desarrollo de competencias, la adaptación tecnológica y la actualización profesional de los colaboradores. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la falta de capacitación continua puede afectar negativamente la productividad, la innovación y la capacidad de Coopsena para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Según Cabezas y Rodríguez (2021), la inducción, el entrenamiento y la capacitación deben concebirse como un sistema articulado que facilite el desarrollo de habilidades desde el ingreso del colaborador y durante toda su permanencia en la organización. En este

sentido, Coopsena cuenta con lineamientos de inducción, pero estos no se integran con un proceso formativo permanente que garantice el fortalecimiento continuo de las competencias.

La ausencia de un plan de capacitación integral puede tener consecuencias negativas para Coopsena, incluyendo:

Desarrollo de competencias limitado: La falta de capacitación continua puede limitar el desarrollo de competencias y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Adaptación tecnológica deficiente: La falta de capacitación en tecnologías emergentes puede afectar la capacidad de Coopsena para adaptarse a los cambios tecnológicos y mantener su competitividad.

Actualización profesional insuficiente: La falta de capacitación continua puede limitar la actualización profesional de los colaboradores, lo que puede afectar su motivación y compromiso con la organización.

Justificación

El proceso de selección y contratación del talento humano es fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento y crecimiento de Coopsena, considerando su carácter solidario, su trayectoria institucional y su responsabilidad frente a una base social numerosa y diversa. Analizar de manera integral las políticas, criterios y fases del proceso de selección permite asegurar su coherencia con los principios cooperativos y con la normatividad laboral vigente.

Asimismo, la ausencia de un plan de capacitación estructurado afecta la eficiencia operativa, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Realizar este análisis resulta pertinente para identificar oportunidades de mejora que optimicen la gestión del talento humano, fortalezcan la retención del personal y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Es esencial identificar y analizar oportunidades de mejora que permitan optimizar el proceso desde la selección, clima organizacional hasta la compensación salarial de la gestión del talento humano en pro de contar con capital humano alineado a los objetivos estratégicos de la organización que genere satisfacción a los asociados y a su vez cumpla las expectativas del cliente interno (colaboradores) que respondan de manera efectiva a las exigencias del sector solidario y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

La sostenibilidad organizacional depende en gran medida de la gestión estratégica del talento humano, ya que las personas constituyen una fuente clave de ventaja competitiva sostenible cuando sus capacidades se desarrollan mediante procesos integrales y coherentes. En este sentido, la selección permite atraer perfiles alineados con los valores y objetivos de largo plazo de la organización, mientras que la vinculación facilita la integración y el compromiso inicial del colaborador (Chiavenato, 2017). La evaluación del

desempeño contribuye a la mejora continua y a la toma de decisiones basadas en resultados, fortaleciendo la productividad sostenible (Becker y Huselid, 1998). A su vez, una compensación equitativa y estratégica refuerza la motivación y la retención del talento clave, aspectos fundamentales para la estabilidad organizacional (Milkovich, Newman y Gerhart, 2020). La capacitación impulsa el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio, elementos esenciales para la sostenibilidad en entornos dinámicos (Nonaka y Takeuchi, 1995), mientras que el bienestar laboral promueve la salud, el equilibrio y el compromiso de los colaboradores, impactando positivamente en el desempeño y la responsabilidad social empresarial (Ulrich, 1997). En conjunto, estos procesos del talento humano fortalecen la sostenibilidad al integrar el desarrollo de las personas con la estrategia y el propósito organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación e integración de los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial en la gestión del talento humano de Coopsena, con el fin de establecer su incidencia en el desempeño laboral y la sostenibilidad organizacional durante el periodo 2023-2024.

Objetivos Específicos

Evaluar la coherencia y efectividad de los procesos de atracción, selección y capacitación del talento humano en la organización cooperativa, identificando su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

Determinar la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados de la evaluación de desempeño, considerando las particularidades del modelo cooperativo y su enfoque en la gestión humana.

Analizar el sistema de compensación salarial y su alineación con la evaluación del desempeño, estableciendo su impacto en la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano en la organización.

Antecedentes

La Cooperativa Multiactiva del Personal del SENA Coopsena, es una entidad de economía solidaria sin ánimo de lucro, constituida legalmente como organismo cooperativo de primer grado bajo la *Ley de Cooperativas* en Colombia, con personería jurídica otorgada mediante resolución el 13 de julio de 1965 y protocolizada el 27 de julio de 1965, lo que marca su inicio formal como organización orientada al bienestar social y económico de los funcionarios y pensionados del SENA. En su estatuto vigente se establece que la cooperativa tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral de sus asociados y sus familias mediante servicios financieros, educativos y de fomento de proyectos productivos, enmarcados en los principios del cooperativismo como solidaridad, responsabilidad y ayuda mutua, lo que ofrece un contexto organizacional propicio para la gestión del talento humano en función de sostenibilidad social y organizacional.

Dentro de su evolución institucional, Coopsena ha incorporado la educación y el desarrollo humano como ejes centrales de su gestión, implementando actividades de capacitación dirigidas no solo a sus asociados sino también a empleados y órganos de dirección, lo cual se refleja en informes de gestión donde se enfatiza la formación para fortalecer las competencias del talento humano, mejorar el clima organizacional y optimizar los procesos cooperativos con inversión específica en estos programas. Esto demuestra que, históricamente, el fortalecimiento del capital humano ha sido considerado un pilar para garantizar la calidad de los servicios y la sostenibilidad de la cooperativa en un sector competitivo y dinámico.

La necesidad de profundizar en la gerencia del talento humano se sitúa dentro de estos antecedentes organizacionales, ya que, según Chiavenato (2017), la gestión estratégica del talento humano es clave para alinear las prácticas de reclutamiento,

formación y desarrollo con los objetivos institucionales y con la mejora continua de la organización. De igual forma, autores como Ulrich (1997) subrayan que un enfoque integral de la gerencia de talento contribuye al bienestar laboral, la satisfacción de los trabajadores y la innovación interna, aspectos que pueden potenciarse mediante un diplomado especializado en gerencia del talento humano, especialmente en una organización cooperativa como Coopsena, donde la gestión del factor humano no solo impacta la eficiencia operativa sino también el cumplimiento de sus principios solidarios y su misión social.

La gerencia del talento humano ha evolucionado desde una función administrativa tradicional hacia un enfoque estratégico orientado a la generación de valor y sostenibilidad organizacional. Según Chiavenato (2017), las organizaciones contemporáneas reconocen que el talento humano constituye su principal activo, ya que el conocimiento, las competencias y el compromiso de las personas influyen directamente en la productividad, la innovación y la permanencia en el mercado. En este contexto, los procesos de selección, vinculación, evaluación, compensación, capacitación y bienestar laboral deben gestionarse de manera integrada para responder a los objetivos estratégicos y a los desafíos del entorno.

Diversos estudios destacan que la gestión estratégica del talento humano contribuye significativamente al desempeño organizacional y a la sostenibilidad a largo plazo. Becker y Huselid (1998) señalan que las prácticas avanzadas de gestión humana generan impactos positivos en los resultados financieros y operativos, al fortalecer el capital humano y reducir la rotación del personal. De igual forma, Ulrich (1997) plantea que el área de talento humano debe actuar como socio estratégico de la dirección, promoviendo el desarrollo de competencias, el liderazgo y el bienestar de los colaboradores, aspectos especialmente relevantes en organizaciones con enfoque social, como las cooperativas.

En el ámbito de la economía solidaria, la gestión del talento humano adquiere una connotación particular, dado que se fundamenta en principios como la solidaridad, la participación democrática y el desarrollo integral de las personas. Autores como Vargas y López (2019) sostienen que las cooperativas requieren modelos de gestión humana que equilibren la eficiencia organizacional con el bienestar social, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores y asociados. En este sentido, la formación y capacitación continua se convierten en herramientas clave para garantizar la coherencia entre la misión social y la gestión interna del talento.

La Cooperativa Multiactiva del Personal del SENA (Coopsena), desde su creación, ha orientado su gestión hacia el bienestar de sus asociados y colaboradores, promoviendo acciones de formación y desarrollo humano como parte de su estrategia institucional. Sin embargo, los cambios en el entorno económico, tecnológico y normativo exigen una mayor profesionalización de los procesos de talento humano, así como la adopción de enfoques gerenciales que permitan optimizar la gestión del desempeño, la compensación y el bienestar laboral. En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales en talento humano para responder de manera efectiva a los retos actuales y futuros de la organización.

De acuerdo con Dessler (2020), la formación especializada en gerencia del talento humano facilita la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas internas coherentes y la alineación del talento con los objetivos organizacionales. Por tanto, el desarrollo de este diplomado se constituye en un antecedente relevante para el presente trabajo de grado, al ofrecer un marco de análisis que posibilita evaluar y proponer mejoras en la gestión del talento humano de Coopsena, orientadas a su sostenibilidad organizacional y al fortalecimiento de su misión social.

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito fundamental sistematizar los conceptos clave y enfoque teóricos que sustentan el análisis de la gestión de talento humano desde una perspectiva integral. Esta revisión se basa en ejes temáticos para comprender la evolución y complejidades de este campo: se inicia con la definición de gestión del talento humano como enfoque estratégico, reconociendo su importancia en el logro de los objetivos, se exploran los enfoques contemporáneos de la gestión de personal, resaltando la evolución hacia modelos centrados en el capital humano y alineación estratégica, en este documento es importante el tema de bienestar laboral que abarca diferentes dimensiones psicológicas, emocionales y sociales relacionado con la salud mental en un ambiente de trabajo saludable. Finalmente se tiene en cuenta procesos específicos de gestión humana, como la selección y vinculación, el desarrollo y capacitación, evaluación de desempeño los cuales influyen en el bienestar, compromiso y sostenibilidad organizacional.

Gestión del talento humano como enfoque estratégico

La gestión del talento humano ha sido comprendida como un eje fundamental para el desarrollo organizacional, debido a que las personas representan uno de los principales recursos para el logro de los objetivos institucionales. En los enfoques contemporáneos, esta área se concibe como un sistema integrado de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, evaluar y retener a los colaboradores, reconociendo que su desempeño y bienestar influyen directamente en los resultados organizacionales.

Diversos autores coinciden en que la gestión del talento humano no puede entenderse como un conjunto de funciones aisladas, sino como un proceso articulado que

integra la selección, la vinculación, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar laboral. Armstrong (2020) señala que la coherencia entre estas funciones permite fortalecer el desempeño organizacional y el compromiso de los colaboradores, mientras que Boxall y Purcell (2016) destacan que la integración de las prácticas de gestión humana contribuye a la construcción de organizaciones más eficientes y orientadas al desarrollo de las personas.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se configura como un proceso dinámico en el que cada fase influye en las demás y contribuye a la construcción de entornos laborales más productivos y saludables.

Enfoques contemporáneos de la gestión de personas

La gestión de personas ha evolucionado desde modelos tradicionales centrados en la administración de recursos humanos hacia enfoques más integrales orientados al desarrollo del capital humano. En la literatura académica reciente, se destaca que las organizaciones que adoptan modelos de gestión centrados en las personas logran mayores niveles de compromiso, innovación y sostenibilidad.

Ulrich (2018) sostiene que la gestión de personas debe alinearse con la estrategia organizacional para generar valor tanto para la organización como para los colaboradores. En este sentido, la gestión de personas no se limita a funciones operativas, sino que adquiere un carácter estratégico que impacta directamente en la cultura organizacional y en los resultados institucionales.

Estos enfoques resaltan la importancia de comprender la gestión del talento humano como un proceso integral, en el cual las prácticas organizacionales influyen en la motivación, el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Bienestar laboral como eje transversal de la gestión organizacional

El bienestar laboral ha adquirido una relevancia creciente en el campo de la gestión organizacional, debido a su relación con la satisfacción, la motivación y el desempeño de los colaboradores. En la literatura contemporánea, el bienestar se entiende como un estado que integra dimensiones psicológicas, emocionales y sociales, influyendo en la manera en que las personas experimentan su trabajo.

Warr (2013) plantea que el bienestar laboral se relaciona con el equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles para afrontarlas. Por su parte, Bakker y Demerouti (2017) explican que las condiciones organizacionales pueden generar tanto desgaste como motivación, dependiendo de la disponibilidad de recursos laborales. Asimismo, Schaufeli (2021) resalta el engagement laboral como un estado positivo de energía y dedicación, estrechamente vinculado con la satisfacción y el desempeño.

En este contexto, el bienestar laboral no se limita a aspectos individuales, sino que se relaciona con la forma en que las organizaciones diseñan sus procesos de gestión humana. La manera en que se selecciona, capacita, evalúa y reconoce a los colaboradores influye directamente en su percepción de bienestar y en su nivel de compromiso con la organización.

Salud mental y ambientes laborales saludables

La salud mental en el trabajo ha sido reconocida como un componente esencial del bienestar laboral. Diversos estudios han evidenciado que las condiciones organizacionales influyen en el estado emocional de los trabajadores, afectando su desempeño y su calidad de vida. Pfeffer (2018) sostiene que las prácticas organizacionales pueden impactar de

manera significativa en el bienestar psicológico de las personas, generando tanto efectos positivos como negativos.

En este sentido, se ha resaltado la importancia de promover ambientes laborales saludables, caracterizados por relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva, reconocimiento del desempeño y oportunidades de desarrollo. Estos elementos contribuyen a reducir el estrés laboral y a fortalecer la motivación, el compromiso y la estabilidad emocional de los colaboradores.

Asimismo, se ha destacado que el trabajo digno implica no solo condiciones laborales adecuadas, sino también la posibilidad de desarrollo personal y profesional, lo cual refuerza la idea de que la gestión del talento humano debe orientarse al bienestar integral de las personas.

Procesos de selección y vinculación del personal

La selección del personal ha sido abordada como uno de los procesos fundamentales de la gestión de personas, debido a su influencia en el desempeño futuro de los colaboradores. En la literatura especializada, este proceso se concibe como un mecanismo mediante el cual las organizaciones identifican a los candidatos cuyas competencias, valores y expectativas se alinean con las necesidades organizacionales.

Dessler (2020) sostiene que la selección no se limita a la evaluación de habilidades técnicas, sino que incluye factores actitudinales, culturales y motivacionales que influyen en el desempeño y la adaptación del colaborador. Desde esta perspectiva, la selección se configura como un proceso estratégico que permite garantizar la coherencia entre las capacidades del personal y los objetivos organizacionales.

La vinculación, por su parte, representa la etapa en la que el colaborador se integra al contexto organizacional. Este proceso implica no solo la formalización de la relación laboral, sino también la incorporación del trabajador a la cultura organizacional y a las dinámicas internas de la organización. La calidad de los procesos de selección y vinculación influye en la estabilidad laboral, el compromiso y la percepción de bienestar de los colaboradores.

Desarrollo y capacitación del personal

La capacitación ha sido reconocida como uno de los pilares del desarrollo del capital humano, debido a su contribución al fortalecimiento de competencias y al mejoramiento del desempeño organizacional. En los enfoques contemporáneos, la capacitación se concibe como un proceso orientado al aprendizaje y a la actualización de conocimientos.

Noe (2020) plantea que la formación permanente constituye un factor clave para la adaptación de los colaboradores a los cambios del entorno organizacional, mientras que Garavan (2017) destaca que los programas de capacitación deben alinearse con la estrategia organizacional para maximizar su impacto en el desempeño.

Desde la perspectiva del bienestar laboral, la capacitación no solo cumple una función técnica, sino también una función psicosocial, al contribuir al fortalecimiento de la motivación, la confianza y la resiliencia del personal. Los programas de formación orientados al liderazgo, la comunicación y la gestión del estrés permiten mejorar la percepción de competencia y la satisfacción laboral.

En este sentido, la mejora de los procesos de capacitación implica la identificación de necesidades, la evaluación de resultados y la integración de contenidos orientados al desarrollo integral de las personas.

Evaluación del desempeño en las organizaciones

La evaluación del desempeño ha sido abordada como un mecanismo fundamental para la mejora continua de los procesos organizacionales. En los enfoques actuales, la evaluación se concibe como un proceso de retroalimentación orientado al desarrollo del personal.

Aguinis (2019) sostiene que la evaluación del desempeño debe entenderse como una herramienta de aprendizaje organizacional, más que como un mecanismo de control. Desde esta perspectiva, la retroalimentación derivada de la evaluación permite orientar los procesos de capacitación, desarrollo y reconocimiento.

En relación con el bienestar laboral, la evaluación del desempeño influye en la percepción de justicia organizacional y en la satisfacción laboral. Cuando los procesos de evaluación se realizan de manera objetiva y transparente, se fortalece la confianza y el compromiso de los colaboradores.

Sistemas de compensación y reconocimiento laboral

La compensación ha sido analizada como una dimensión clave de la gestión de personas, debido a su impacto en la motivación y el compromiso de los colaboradores. En la literatura especializada, la compensación se concibe como un sistema que integra elementos monetarios y no monetarios, tales como salarios, incentivos, beneficios y reconocimiento.

Milkovich y Newman (2020) señalan que los sistemas de compensación deben diseñarse de manera equitativa y estratégica, considerando tanto el desempeño individual como los objetivos organizacionales. De igual manera, Pfeffer (2018) destaca que las prácticas de reconocimiento influyen significativamente en el bienestar psicológico de los trabajadores, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia.

La percepción de justicia en la compensación se relaciona directamente con el compromiso y el bienestar del personal, lo cual evidencia la necesidad de diseñar sistemas de reconocimiento coherentes con los procesos de evaluación y desarrollo.

Importancia estratégica del capital humano

El capital humano ha sido reconocido como un factor determinante para los resultados organizacionales, debido a que las capacidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores influyen directamente en la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Ulrich (2018) señala que las organizaciones que fortalecen sus procesos de gestión de personas logran mayores niveles de desempeño, compromiso y competitividad. De igual manera, Armstrong (2020) destaca que la articulación entre selección, capacitación, evaluación y compensación permite consolidar modelos de gestión orientados al desarrollo del capital humano y al bienestar de los colaboradores.

En este sentido, los resultados asociados a una adecuada gestión del capital humano se reflejan en la mejora del clima organizacional, la reducción de la rotación de personal, el fortalecimiento del compromiso laboral y el aumento del desempeño individual y colectivo.

Resiliencia organizacional y desarrollo humano

La resiliencia organizacional ha sido abordada como la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a los desafíos del entorno. En el ámbito de la gestión de personas, la resiliencia se relaciona con la capacidad de los colaboradores para afrontar situaciones adversas y mantener niveles adecuados de desempeño.

En la literatura contemporánea, se ha destacado que la resiliencia organizacional se construye a partir del desarrollo de capacidades humanas y culturales. En este sentido, procesos como la capacitación, la evaluación del desempeño y el reconocimiento contribuyen a fortalecer la resiliencia del personal.

Desde el enfoque del bienestar laboral, la resiliencia se vincula con la promoción de ambientes laborales saludables, el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y el apoyo mutuo.

Integración de los procesos de gestión humana

A partir de los elementos anteriores, se evidencia que la gestión humana debe concebirse como un proceso integral en el que las diferentes fases se articulan de manera coherente. La selección y vinculación permiten incorporar personal alineado con los objetivos organizacionales; la capacitación fortalece las competencias necesarias para el desempeño; la evaluación del desempeño orienta la mejora continua; la compensación motiva y reconoce el aporte de los colaboradores; y el bienestar laboral integra todas estas funciones en un modelo orientado al desarrollo humano.

En síntesis, la gestión del talento humano se configura como un sistema dinámico en el que cada fase contribuye al bienestar de las personas y al logro de los objetivos

organizacionales. La integración entre selección, vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral permite construir organizaciones resilientes, sostenibles y orientadas al desarrollo integral del capital humano.

Marco Legal

Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia contempla que el trabajo es un derecho fundamental que respalda condiciones justas y dignas.

El Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia dice que 'El trabajo es un derecho fundamental, garantizando condiciones dignas y justas. En el Artículo 26 toda persona tiene la libertad de escoger profesión u oficio, la ley podrá exigir títulos. En el Artículo 39 los trabajadores tienen derecho a la Sindicalización y la negociación colectiva.

Ley 79 de 1988 (Estatuto Cooperativo)

Esta ley establece el marco jurídico integral para las cooperativas en Colombia. Define su naturaleza, constitución, organización, funcionamiento y régimen de supervisión. En materia laboral, el artículo 59 señala que las relaciones entre las cooperativas y sus trabajadores se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo, salvo las excepciones previstas en la misma ley. Además, el artículo 133 otorga a la Superintendencia de Economía Solidaria la función de inspección, vigilancia y control de las entidades del sector solidario, incluyendo las cooperativas.

Por otro lado, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) expedido mediante el Decreto 2663 de 1950, publicado en el Diario Oficial el 9 de septiembre de 1950, luego fue promulgada con la Ley 141 de 1961, encargada de regular los contratos de trabajo, derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, salarios, prestaciones sociales, seguridad social, jornada laboral, entre otros.

Aunque las cooperativas no están exentas de su aplicación, existen particularidades para los asociados que desempeñan funciones dentro de la entidad.

De acuerdo con la Ley 100 de 1993 (Sistema de Seguridad Social), en sus artículos 15 y 17 impone a las cooperativas a afiliarse a sus empleados al sistema de seguridad social en salud, pensiones y riesgos laborales.

La Ley 1010 de 2006, sobre acoso laboral establece medidas preventivas y correctivas contra el acoso laboral. Las cooperativas deben implementar políticas internas al respecto, de igual forma la Ley 1581 de 2012, alusivo a la Protección de datos personales y regulando el tratamiento de datos personales y empleados. En consecuencia, las cooperativas deben garantizar la confidencialidad y uso adecuado de la información.

Es importante tener en cuenta las particularidades de las cooperativas. En primer lugar, las Cooperativas manejan naturaleza jurídica y objeto social, son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, que buscan el bienestar de sus asociados mediante la prestación de servicios. Su objeto social determina el tipo de actividades que pueden realizar y, por ende, las necesidades de personal.

Relación laboral vs. Relación Asociativa

Los trabajadores empleados se rigen por el código sustantivo del trabajo y en consecuencia poseen todos los derechos laborales. Sin embargo, los asociados que prestan servicios no son empleados, sino integrantes de la cooperativa. Su relación se regula por los estatutos y el acuerdo cooperativo, sin subordinación laboral. Con el fin de evitar simulación de contratos, es importante tener claro la relación.

Régimen de trabajo asociado

Por lo tanto, el Régimen de trabajo asociado, dispone en la Ley 79/1988 (art. 59) que los asociados presten servicios a la cooperativa bajo un régimen especial, siempre y cuando se cumpla con los principios de autonomía, solidaridad y democracia. Este régimen debe estar previsto en los estatutos y respetar los derechos mínimos establecidos en la Constitución y la ley.

Coopsena en su marco legal se fundamenta en la Constitución Política de Colombia, promoviendo el desarrollo integral del personal, respaldando los procesos, seleccionando personal idóneo, capacitando continuamente en el desarrollo constante. Igualmente se rige en términos generales por Principios Autónomos Cooperativos, Derecho de Asociación y Derechos y Deberes del Asociado.

Está conformada por Órganos de Control como Asamblea, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, lo que garantiza transparencia.

En lo concerniente al manejo, liquidación y distribución de excedentes, colocación de créditos, solvencia, captación de ahorros, Coopsena se encuentra ajustada a la normativa expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria, Superintendencia Financiera y Fogacoop. Al respecto estas entidades regulan los Créditos, Ahorros y Estatutos.

De acuerdo con el ordenamiento, la Constitución Política de Colombia 1991 establece la organización del Estado Colombiano, encargado de garantizar los derechos y deberes, principios y participación.

Artículos Asociados a la Salud y el Trabajo

En cuanto a la Salud en el Artículo 48 de la Constitución Política de Colombia la seguridad social es un servicio de carácter obligatorio, protección en salud, pensiones y

riesgos laborales. Igualmente, el Artículo 49 garantiza el acceso a los servicios de promoción y prevención, estableciendo políticas de salud pública.

En cuanto a las leyes Aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Ley 79 de 1978 en su artículo 98 autoriza organizar las entidades Cooperativas y de la misma manera en el Artículo 99 regula la actividad financiera de las Cooperativas.

De la misma manera la Ley 454 de la Economía Solidaria, establece en su Artículo 39 la regulación de su actividad financiera y sus condiciones para ejecutarlas, el artículo 41 define que son las Cooperativas, que función cumplen y el control que ejerce la Superintendencia de Economía Solidaria. El Artículo 42 establece los aportes mínimos necesarios de las Cooperativas para poder funcionar. Y para concluir el Artículo 51 autoriza la creación del fondo de garantías que respalda y ampara a las Cooperativas.

Decreto 1481 de 1989, en su Artículo 1 indica el objeto y el marco jurídico que rigen las Cooperativas. De la misma manera el Artículo 2 define la Naturaleza y Características de las Cooperativas. Además, el Artículo 22 y 24 regula y controla la prestación de los servicios de ahorro y crédito. Igualmente, el Artículo 63 y 68 regulan las sanciones y responsabilidades que rigen a las Cooperativas.

El Marco Legal en COOPSENA garantiza estabilidad financiera, cumpliendo con su función social, protegiendo la cooperativa y sus asociados bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Metodología

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una comprensión integral del clima organizacional y de los factores motivacionales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 550). que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa Coopsena. Este enfoque permite analizar el fenómeno desde una perspectiva amplia, combinando la medición objetiva de variables con la interpretación profunda de percepciones, actitudes y experiencias de los trabajadores.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la Cooperativa Coopsena, organización con una trayectoria de 60 años en el campo de la solidaridad. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. En el caso de las encuestas, se contó con la participación de nueve (9) personas, conformados por dos (2) hombres y siete (7) mujeres, entre líderes y colaboradores de nivel operativo y administrativo, pertenecientes a las áreas de cartera, cobranzas, comercial, contabilidad, tesorería, servicio al cliente y gerencia. Esta diversidad de perfiles permitió obtener una visión integral de las dinámicas organizacionales desde distintos roles y áreas funcionales.

La encuesta de clima organizacional aplicada tuvo como objetivo evaluar la percepción de los colaboradores de la Cooperativa Coopsena frente a dimensiones clave de la gestión del talento humano y del clima organizacional. Este instrumento estuvo dirigido tanto a líderes como a colaboradores, quienes debían leer atentamente cada afirmación y seleccionar la opción que mejor representara su nivel de acuerdo, con su experiencia en la organización.

Para la medición de las respuestas se utilizó una escala tipo Likert de cinco (5) puntos, donde: 1 corresponde a *Totalmente en desacuerdo*, 2 a *En desacuerdo*, 3 a *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, 4 a *De acuerdo* y 5 a *Totalmente de acuerdo*.

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, con el propósito de analizar el clima organizacional y la gestión del talento humano en la Cooperativa Coopsena. Para la recolección de la información se emplearon diversas técnicas, entre ellas la revisión documental, la aplicación de encuestas de clima organizacional con escala tipo Likert y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores y directivos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto posibilita la triangulación de datos, fortaleciendo la validez de los resultados y permitiendo una comprensión más completa de los fenómenos organizacionales. En coherencia con lo anterior, el componente cuantitativo del estudio se orienta a medir dimensiones específicas del clima organizacional mediante instrumentos estructurados, mientras que el componente cualitativo busca comprender los significados que los colaboradores atribuyen a su entorno laboral y a las prácticas de gestión humana implementadas en la cooperativa.

Desde la perspectiva cuantitativa, el estudio se orientó al análisis de dimensiones clave del clima organizacional, tales como el liderazgo, la comunicación, la motivación, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. De manera complementaria, el enfoque cualitativo permitió profundizar en las experiencias subjetivas de los colaboradores, facilitando la identificación de percepciones, expectativas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del talento humano (Creswell, 2014).

Para el tratamiento de los datos recolectados, la información obtenida a través de las encuestas de clima organizacional fue sistematizada y analizada mediante procedimientos estadísticos, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de las respuestas emitidas por los participantes. Durante este proceso se preservó la reserva de la información, evitando la identificación individual de los colaboradores y asegurando el cumplimiento de principios éticos como el respeto, la privacidad y la protección de los datos, lo que contribuyó a la obtención de resultados confiables.

Adicionalmente, los instrumentos de recolección de información fueron sometidos a un proceso de validación previo a su aplicación, con el propósito de asegurar su pertinencia, claridad y coherencia con los objetivos del estudio. Este proceso contempló la revisión de la estructura de los instrumentos y la alineación de los ítems con las dimensiones teóricas del clima organizacional y la gestión del talento humano, fortaleciendo así la validez y confiabilidad de los resultados. De esta manera, la investigación se apoya en instrumentos metodológicamente sólidos, coherentes con el enfoque mixto y adecuados al contexto organizacional de la Cooperativa Coopsena.

Tipo y alcance del estudio

La investigación es de tipo descriptiva, en tanto se orienta a caracterizar de manera sistemática el clima organizacional existente en la Cooperativa Coopsena, permitiendo identificar sus principales dimensiones, dinámicas internas y condiciones actuales de funcionamiento. Según Sampieri (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos u organizaciones, sin intervenir ni modificar el fenómeno analizado, lo que facilita una comprensión clara y objetiva de la realidad estudiada. El estudio se desarrolló durante el periodo comprendido entre los años

2023 y 2024, y la recolección de la información se realizó mediante la aplicación de instrumentos como la encuesta tipo Likert con una muestra conformada por nueve (9) colaboradores de la cooperativa, lo que permitió obtener una visión contextualizada de las percepciones existentes frente al clima organizacional. A través de este enfoque, se analizaron aspectos como el liderazgo, la comunicación, la motivación, el reconocimiento y las relaciones interpersonales, con el propósito de comprender cómo estos elementos influyen en la percepción, el comportamiento y el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro del entorno laboral.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, puesto que los datos se recolectan en un único momento, sin manipulación deliberada de las variables. Este diseño resulta adecuado cuando se pretende observar y analizar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, permitiendo describir y analizar relaciones entre variables sin intervenir directamente en ellas (Kerlinger y Lee, 2002).

Asimismo, se diseñó y construyó un instrumento de recolección de datos acorde con los objetivos de la investigación y las variables de estudio, el cual permitió obtener información válida y confiable sobre el fenómeno analizado. La elaboración del instrumento se basó en la operacionalización de las variables, definiendo dimensiones e indicadores pertinentes, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que un instrumento adecuado debe responder directamente a los objetivos del estudio.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en un único período de tiempo, correspondiente al enfoque de corte transversal del estudio, durante el cual se recolectaron

los datos sin realizar seguimiento posterior a los participantes. Posteriormente, los datos obtenidos fueron sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, empleando técnicas descriptivas que permitieron organizar, resumir e interpretar la información recolectada (Bisquerra, 2009). Dicho tratamiento facilitó el análisis de las relaciones entre las variables estudiadas, sin establecer causalidad, en concordancia con el diseño no experimental planteado (Hernández Sampieri et al., 2014).

Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de la Cooperativa Coopsena, incluyendo personal administrativo y operativo, para un total de dieciocho (18) colaboradores, de los cuales trece (13) son mujeres y cinco (5) hombres. En cuanto a la vinculación laboral, la totalidad del personal cuenta con contrato a término indefinido, lo que favorece la estabilidad organizacional. Respecto al nivel de formación, los colaboradores presentan perfiles diversos, que incluyen formación profesional, técnica y nivel de bachillerato. La cooperativa cuenta con una única sede, ubicada en la ciudad de Bogotá, en el sector de Galerías, contexto en el cual se desarrolló el proceso investigativo.

Para la conformación de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, definido por la facilidad de acceso a los sujetos y su interés en participar de manera voluntaria. Al respecto, Arias (2012) señala que este tipo de muestreo resulta apropiado en estudios organizacionales cuando el acceso a la población es limitado y se prioriza la participación de los sujetos, permitiendo obtener información relevante y contextualizada para el análisis del clima organizacional.

Procedimiento metodológico

El desarrollo del proyecto se estructuró en varias fases secuenciales y articuladas entre sí. En primer lugar, se realizó la planeación del estudio, en la cual se definieron los objetivos, las variables de análisis y los instrumentos para la recolección de información. Posteriormente, se llevó a cabo el diseño y validación de los instrumentos mediante revisión por parte de expertos y ajustes metodológicos pertinentes para garantizar su coherencia y pertinencia.

En una tercera fase se efectuó la recolección de información, que incluyó la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a colaboradores de la Cooperativa Coopsena. A continuación, se procedió al análisis de los datos, mediante la organización y procesamiento sistemático de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

En la fase de interpretación de resultados, los hallazgos fueron analizados a la luz de las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y McGregor, con el fin de comprender su relación con el clima organizacional y la motivación laboral. Finalmente, se elaboró una propuesta de mejora orientada a formular estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y la motivación de los colaboradores.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Encuesta de clima organizacional

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta estructurada con escala tipo Likert, basada en el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968). Este instrumento permitió evaluar dimensiones como liderazgo, comunicación organizacional, estructura organizacional, motivación, relaciones interpersonales y reconocimiento, con el fin de obtener información cuantificable sobre la percepción de los colaboradores frente a su ambiente laboral.

Muestra

Para realizar el adecuado análisis en busca del plan de mejoramiento descrito, el proceso apropiado y concluyente con los debidos fundamentos y metas propuestas, se evaluarán en 9 de los perfiles de los cargos desempeñados en la organización, con el fin de comprender las percepciones frente al ambiente laboral.

Descripción de la técnica seleccionada

La técnica por implementar es la aplicación de un cuestionario de 18 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta, esta técnica se utiliza cuando se quiere obtener un conocimiento de colectivos o clases de sujetos, instituciones o fenómenos. El uso de la encuesta permite obtener gran cantidad de información sobre un gran grupo de sujetos, el instrumento de recolección de datos es el cuestionario y la relación entre el investigador y el encuestado es impersonal. Por lo que generalmente la recolección de la información se realiza en línea.

El hecho de que en la encuesta el cuestionario esté estructurado y las preguntas estén predeterminadas tiene dos consecuencias: 1. Posibilita que éstas sean formuladas en

igual forma y secuencia a los participantes del estudio y 2. el investigador mira la realidad a través del cuestionario y “hace entrar” el fenómeno dentro de las categorías contenidas en el mismo. Por eso es importante formular bien las preguntas (Corredor, E. 2018).

Descripción del proceso de validación a realizar

Para realizar la validación de la información, en primer lugar, se toman como base los objetivos específicos, de los cuales se elaboran preguntas con el fin de medir el ambiente laboral de la empresa. Posteriormente, con la formulación de dichas preguntas, se construye una encuesta en Google Forms que arrojará resultados útiles para proponer planes de acción.

A continuación, se aplica la encuesta a 3 personas como prueba piloto, con el propósito de determinar si las preguntas son claras y de fácil comprensión para los encuestados. Una vez concluida la prueba piloto, se procede a recibir las observaciones, entre las cuales se resalta la facilidad en la comprensión del tema propuesto.

En consecuencia, se confirma que la encuesta cumple con los criterios de claridad y comprensión, lo que permite avanzar hacia la siguiente etapa de análisis y diseño de planes de acción.

Para realizar la validación de la información se toma como base los objetivos específicos de los cuales se realizarán unas preguntas de cada uno con el fin de medir el ambiente laboral de la empresa.

Con la formulación de las preguntas se elabora una encuesta por medio de Google Forms que arrojará resultados que permitirán proponer planes de acción, para ello se realiza la encuesta a 3 personas como prueba piloto para determinar que las preguntas sean claras y de fácil comprensión para el encuestado.

Una vez aplicada la prueba piloto se procede a recibir las observaciones a lo cual resaltan la facilidad en la comprensión del tema propuesto.

Entrevistas semiestructuradas

Se realizan entrevistas semiestructuradas a directivos y colaboradores clave, con el objetivo de profundizar en aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional. Según Taylor y Bogdan (1987), este tipo de entrevistas facilita la comprensión del significado que los individuos atribuyen a sus experiencias laborales y complementa los resultados cuantitativos.

Análisis de resultados de las entrevistas

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas evidencian que la motivación es percibida como un factor determinante para el éxito organizacional. El 80 % de los entrevistados coincidió en señalar que la motivación incide directamente en el desempeño y el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, se identificó que los principales factores que influyen en la motivación de los colaboradores son el reconocimiento público (60 %), las oportunidades de desarrollo profesional (50 %) y la oferta de beneficios flexibles (40 %). Estos hallazgos sugieren que las estrategias motivacionales deben orientarse no solo a incentivos económicos, sino también al fortalecimiento del reconocimiento y el crecimiento personal dentro de la organización.

En relación con el liderazgo, el 70 % de los entrevistados consideró que este constituye un elemento fundamental para la motivación y el éxito de la empresa. Desde la percepción de los participantes, un liderazgo efectivo se caracteriza por la autenticidad, la transparencia y la disposición a escuchar a los colaboradores, atributos que fueron resaltados por el 90 % de los entrevistados. Estos resultados indican que el rol del líder

trasciende la supervisión de tareas y se orienta hacia la construcción de relaciones basadas en la confianza, el acompañamiento y la comunicación abierta, aspectos que fortalecen el compromiso del talento humano.

Por su parte, los hallazgos relacionados con la cultura organizacional reflejan una percepción mayoritariamente positiva. El 80 % de los entrevistados describió la cultura organizacional como abierta y transparente, mientras que el 90 % destacó la comunicación como un elemento central para su consolidación. Esta valoración evidencia que una cultura organizacional basada en la transparencia y el intercambio constante de información favorece la colaboración entre los colaboradores y contribuye a un clima laboral más participativo y alineado con los objetivos institucionales.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y constituyen pilares fundamentales para el desempeño y la sostenibilidad de la organización. La presencia de líderes auténticos, estrategias de reconocimiento y una cultura abierta fortalece el compromiso de los colaboradores y promueve un entorno laboral propicio para el logro de resultados.

Revisión documental

Se lleva a cabo una revisión de documentos institucionales como reglamentos internos, políticas de talento humano, manuales de funciones y procedimientos, con el fin de contextualizar los resultados y contrastarlos con la práctica organizacional. Hernández et al. (2014) destacan la revisión documental como una técnica fundamental para fortalecer la validez del estudio.

Tabla 1*Revisión documental*

Documento	Categoría	Vigencia	Observaciones / Propuesta
Misión	Organizacional	Vigente	Define el propósito institucional orientado al servicio solidario y al bienestar de los asociados. Se sugiere fortalecer explícitamente el enfoque en el talento humano y el clima organizacional como ejes estratégicos.
Visión	Organizacional	Vigente	Plantea proyección y sostenibilidad de la cooperativa. Se recomienda incorporar objetivos relacionados con el desarrollo del talento humano, innovación y bienestar laboral.
Política de calidad	Bienestar	Vigente	Enfocada en la mejora continua de los servicios. Puede complementarse con lineamientos claros sobre calidad de vida laboral, satisfacción y compromiso de los colaboradores.
Estatuto de Coopsena	Normativo / Organizacional	Vigente	Regula la estructura, funciones y principios cooperativos. Refleja valores democráticos y solidarios; se sugiere reforzar aspectos relacionados con la

			participación interna y la comunicación organizacional.
Acuerdos del Consejo de Administración	Normativo / Directivo	Vigente	Orientan la toma de decisiones estratégicas. Se propone incluir acuerdos específicos sobre programas de clima organizacional, motivación y reconocimiento del personal.
Manual Interno de Trabajo	Laboral / Normativo	Vigente	Establece derechos, deberes y normas de convivencia laboral. Se recomienda actualizarlo incorporando disposiciones relacionadas con el bienestar emocional, prevención de conflictos y fortalecimiento de relaciones interpersonales.
Manuales y Reglamentos Internos	Operativo / Administrativo	Vigente	Definen procedimientos y lineamientos internos. Se sugiere alinearlos con prácticas de liderazgo participativo, comunicación efectiva y gestión del talento humano orientada al desarrollo integral.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental de la Cooperativa Coopsena (2026).

Análisis de la información

El proyecto promueve el trabajo colaborativo y la participación de los colaboradores en el proceso investigativo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la cultura cooperativa. Asimismo, se garantiza la confidencialidad de la información, el consentimiento informado y el uso ético de los datos, conforme a los principios establecidos por la investigación social (Belmont Report, 1979).

Dentro del análisis realizado se evidencia que la mayoría de los empleados sienten altos niveles de motivación y satisfacción laboral, lo cual refleja que existe un ambiente de trabajo favorable. Asimismo, se percibe la cooperación de manera adecuada entre colaboradores y líderes, lo que supone relaciones basadas en la comunicación y un efectivo trabajo en equipo. De igual manera, el reconocimiento a los logros es considerado justo y oportuno, generando en los empleados un sentimiento de valoración dentro de la institución. En este contexto, los empleados manifiestan que se sienten integrados y siendo parte activa del equipo de trabajo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso. Por otra parte, los beneficios ofrecidos contribuyen significativamente a la satisfacción laboral, mientras que los procesos de evaluación del desempeño son percibidos como objetivos y transparentes, lo que incrementa la confianza en la gestión de recursos humanos. Finalmente, el ambiente laboral se caracteriza por el respeto y la colaboración, consolidando un clima organizacional positivo que contribuye al desempeño y bienestar de los trabajadores. ^{1 2}

Fase 2. Aplicación de herramientas y metodologías para la gestión estratégica del talento

Políticas criterios para la selección, vinculación y contratación del talento humano.

En el momento de realizar la selección de personal, cada empresa cuenta con diferentes estrategias, directrices y procedimientos que establecen reglas para reclutar talento humano, basadas en principios éticos y en el cumplimiento de la normatividad legal vigente. Estos procesos permiten tomar decisiones objetivas y acertadas en la búsqueda del personal idóneo, con el fin de cumplir las metas organizacionales relacionadas con la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad. De acuerdo con Chiavenato (2017), la selección de personal es un proceso de comparación entre las características del candidato y los requisitos del cargo, cuyo propósito es elegir a la persona que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Es fundamental validar el área en la que se requiere la contratación del nuevo personal, la cual debe canalizarse a través del departamento de talento humano mediante un proceso formal y estructurado. Las políticas de selección establecen criterios claros de igualdad de oportunidades, con el objetivo de prevenir cualquier tipo de discriminación y garantizar un proceso justo, transparente y basado en méritos. Al respecto, Dessler (2020) señala que una adecuada gestión del talento humano promueve la equidad en la contratación y contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional, al asegurar que las decisiones de vinculación se fundamenten en competencias y capacidades reales.

Para definir el éxito del proceso de selección, la política organizacional debe establecer el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para el perfil del cargo, desde la etapa de reclutamiento interno o externo hasta la selección final

del candidato. Este enfoque permite alinear el talento humano con la filosofía, la cultura y los objetivos estratégicos de la empresa. Según Werther y Davis (2014), una correcta definición del perfil del puesto incrementa la probabilidad de éxito en la selección y favorece la estabilidad laboral, lo que a su vez maximiza la inversión en capital humano y reduce los costos asociados a la rotación de personal.

Algunas normas o políticas que puede tener en cuenta una compañía al momento de seleccionar personal son:

Garantía de igualdad: sin importar género, ideología, orientación sexual deben tener los mismos derechos al realizar la contratación.

Personas con mayor experiencia: hay empresas que tiene preferencia al momento de seleccionar dando prioridad a esta política siempre y cuando cumpla con las condiciones del perfil.

Actualizar las competencias: las cuales son la base para realizar seguimiento a los resultados y la evaluación del trabajado después de un tiempo establecido por la empresa.

Según la empresa seleccionada COOPSENA, estas son las políticas y condiciones generales iniciales de selección:

La asistente de gerencia busca las hojas de vida de acuerdo con el perfil de cargo que se requiera. Esta solicitud nace desde la Gerencia de manera verbal, para el caso de los contratos de aprendizaje con el SENA, solicitar al SENA, mediante la página por lo menos tres aspirantes de aprendizaje para efectos de entrevista.

Se reciben las hojas de vida y se hace un prefiltrado de las que cumplen con el perfil, las cuales se pasan a la gerencia para la programación y ejecución de la entrevista. El gerente realiza las entrevistas correspondientes y diligencia el formato FR-08-06 entrevista. La verificación de referencias la realiza la asistente de gerencia en el formato FR- 02-06.

Luego el candidato seleccionado se le informa cuales son los documentos que debe presentar al momento de la contratación. Al mismo tiempo, se realiza consulta en listas restrictivas, previamente a la contratación.

El candidato seleccionado deberá realizarse el examen médico de ingreso con la autorización dada por la asistente de gerencia. Si el resultado de apto se formaliza la vinculación, se genera el contrato de trabajo y las afiliaciones al sistema de seguridad social. La asistente de gerencia coordina con las demás áreas la realización de la inducción en un plazo no mayor a ocho (8) días hábiles.

Es necesario resaltar, en el caso de aprendices la vinculación a ARL se realizará mínimo 24 horas antes de iniciar la etapa lectiva y los empleados que se contraten mínimo 24 horas antes de iniciar a laborar. Además, se hace entrega de la dotación y los elementos de trabajo requeridos para el desempeño de sus funciones.

Durante el proceso de inducción, al personal vinculado se le informa sobre la existencia del sistema de evaluación del desempeño, el cual hace parte de los mecanismos establecidos por la organización para medir el cumplimiento de funciones, el logro de objetivos y el desarrollo de competencias laborales. Este sistema permite realizar un seguimiento continuo al desempeño de los colaboradores y contribuye a su crecimiento profesional dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño se realiza conforme a lo estipulado en los estatutos vigentes de la organización y se aplica a los empleados que cuenten con un tiempo mínimo de dos meses de labores. Dicho proceso queda debidamente documentado en el formato FR-06-06 Evaluación de desempeño, garantizando trazabilidad y respaldo de los resultados obtenidos.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño constituyen una de las principales fuentes de información para la identificación de necesidades de mejora y el diseño del plan de capacitación, ya que permiten detectar brechas de conocimiento y oportunidades de fortalecimiento en el talento humano. Una vez estructurado, el plan de capacitación es presentado a la Gerencia General para su respectiva aprobación y asignación del presupuesto necesario para su ejecución.

Fases del proceso de selección y contratación del talento humano

Analizando el proceso de selección y contratación en la Cooperativa Coopsena, los presentes investigadores proponen estructurar en diversas fases que permiten un flujo ordenado, transparente y eficiente. A continuación, se describen las etapas recomendadas para fortalecer la gestión del talento humano:

Identificación de la necesidad de personal

En primera instancia, la organización realiza un análisis de la carga laboral existente, los posibles movimientos internos y las necesidades estratégicas del negocio, con el fin de identificar la pertinencia de abrir una vacante. A partir de este análisis, el área solicitante justifica formalmente la necesidad del cargo y define el nivel de urgencia para su cobertura. Posteriormente, dicha solicitud es validada de manera conjunta con el área de Talento Humano y la Dirección, quienes evalúan la viabilidad del requerimiento y autorizan la apertura del proceso de selección, garantizando que este se encuentre alineado con los objetivos organizacionales y la disponibilidad de recursos.

Definición y actualización del perfil del cargo

Una vez autorizada la apertura del proceso, se procede a revisar y ajustar el perfil del cargo, teniendo en cuenta las funciones a desempeñar, las competencias requeridas y los

requisitos mínimos establecidos por la organización. Asimismo, se identifican de manera detallada las habilidades técnicas y blandas necesarias, así como las expectativas asociadas al cargo, con el fin de asegurar la adecuada correspondencia entre el puesto y el candidato. Finalmente, la descripción del perfil se estandariza para garantizar claridad, precisión y uniformidad en la convocatoria, facilitando así un proceso de selección más eficiente y alineado con las necesidades organizacionales.

Reclutamiento y convocatoria

Una vez definido el perfil del cargo, se procede a realizar la publicación de la vacante de manera interna y/o externa, de acuerdo con la necesidad identificada por la organización. Para tal efecto, la difusión se lleva a cabo a través de los medios institucionales, portales de empleo y redes profesionales, con el propósito de ampliar el alcance de la convocatoria y atraer candidatos idóneos. Adicionalmente, cuando se considera pertinente, se establecen alianzas con instituciones educativas y entidades cooperativas, lo cual permite fortalecer el proceso de reclutamiento y facilitar el acceso a talento humano alineado con los requerimientos del cargo.

Recepción y preselección de hojas de vida

Posteriormente, se realiza un filtrado inicial de las hojas de vida recibidas, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos obligatorios establecidos para el cargo. A partir de este proceso, se priorizan aquellos candidatos que se ajustan de manera más precisa al perfil definido, con el fin de optimizar las etapas siguientes de selección. Asimismo, se efectúa el registro de todos los postulantes, lo cual permite mantener la trazabilidad del proceso, garantizar la transparencia y contar con información de respaldo para futuras convocatorias.

Una vez superada la etapa de preselección, se procede a la aplicación de entrevistas, las cuales pueden ser estructuradas o por competencias, de acuerdo con la naturaleza del cargo. De manera complementaria, cuando el puesto lo requiere, se aplican pruebas técnicas o psicotécnicas con el fin de evaluar de forma integral los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos. Posteriormente, los resultados obtenidos son analizados mediante criterios objetivos y matrices de valoración previamente definidas, lo que permite garantizar imparcialidad y consistencia en la evaluación. Finalmente, se selecciona al candidato que presenta el mejor ajuste al perfil del cargo y que, además, se encuentra alineado con los valores y principios cooperativos de la organización.

Posteriormente, se lleva a cabo la validación de las referencias laborales del candidato seleccionado, con el propósito de corroborar la información suministrada y verificar su desempeño en experiencias previas. Asimismo, se realiza la revisión de los documentos soporte, tales como certificados laborales, académicos y de estudios, garantizando la autenticidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos. De manera adicional, y en concordancia con la normativa vigente, se efectúa la verificación de antecedentes correspondientes, lo cual contribuye a mitigar riesgos y asegurar la idoneidad del candidato antes de formalizar su vinculación a la organización.

Una vez culminadas las etapas de validación y verificación, se procede a la elaboración del contrato de trabajo conforme al tipo de vinculación previamente autorizado por la organización. En este proceso, se revisan de manera detallada las condiciones laborales, las funciones asignadas y las obligaciones tanto del empleador como del trabajador, asegurando claridad y cumplimiento de la normatividad vigente. Posteriormente, se realiza la firma de los documentos correspondientes y el registro del

colaborador en los sistemas internos, lo cual formaliza su vinculación y permite iniciar su relación laboral de manera oficial.

Posteriormente, se desarrolla el proceso de inducción, el cual inicia con la presentación institucional de la organización, en la que se socializan la misión, visión, valores y la cultura organizacional de Coopsena, con el fin de facilitar la integración del nuevo colaborador. De igual manera, se realiza la inducción específica al área de trabajo, incluyendo la entrega de las herramientas, equipos y accesos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones. Adicionalmente, se brinda un acompañamiento inicial durante los primeros días de vinculación, con el propósito de apoyar el proceso de adaptación y asegurar una adecuada incorporación al entorno laboral.

Finalmente, durante el periodo de prueba se realiza la evaluación del desempeño del colaborador, con el propósito de verificar su adaptación al cargo, el cumplimiento de las funciones asignadas y el nivel de alineación con los objetivos organizacionales. A partir de los resultados obtenidos, se identifican las necesidades de capacitación y fortalecimiento de competencias, lo que permite establecer acciones de mejora orientadas al desarrollo del talento humano. Asimismo, dichos resultados sirven como insumo para realizar ajustes o mejoras al proceso, contribuyendo a la optimización continua de los procedimientos de selección, vinculación e inducción de la organización.

Este análisis preliminar constituye un punto de partida para continuar con un diagnóstico más profundo y la formulación de propuestas orientadas a la optimización del proceso de selección y contratación del talento humano en la Cooperativa Coopsena.

Fase 3. Desarrollo de procesos éticos y responsables en la gestión del talento humano

La evaluación del plan de inducción y las etapas del proceso de entrenamiento constituye un componente estratégico dentro de la gestión del talento humano en la Cooperativa Coopsena, en tanto permite determinar el grado en que los nuevos colaboradores logran apropiarse de los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para su desempeño y para el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización. Según Chiavenato (2019), la inducción y la capacitación inicial son mecanismos clave para integrar al colaborador a la cultura organizacional, reducir la curva de aprendizaje y fortalecer la identidad institucional. En ese sentido, evaluar estos procesos posibilita identificar brechas, ajustar contenidos y garantizar que la experiencia de incorporación aporte al desarrollo integral del trabajador.

Uno de los principales aprendizajes derivados de esta evaluación es la importancia de concebir la inducción no solo como un proceso informativo, sino como una experiencia formativa que permite instaurar valores, principios cooperativos y un sentido de pertenencia desde el primer contacto con la organización. Robbins y Judge (2017) señalan que la socialización organizacional influye directamente en el compromiso y la satisfacción laboral, razón por la cual el diseño pedagógico y la calidad de la información transmitida deben ser ajustados a las necesidades y expectativas del talento humano.

Así mismo, las etapas del proceso de entrenamiento; diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, permiten estructurar un proceso continuo de aprendizaje. De acuerdo con Alles (2018), la formación debe responder a necesidades reales del cargo y del colaborador, facilitar el desarrollo de competencias y promover la movilidad funcional, el aprendizaje permanente y la adaptación a los cambios. La evaluación realizada evidencia que cuando estas etapas se articulan adecuadamente, se logra cualificar al personal en

términos de conocimientos técnicos, habilidades blandas y actitudes alineadas con los principios de la economía solidaria, favoreciendo el logro de los propósitos misionales de Coopsena.

En el ámbito reflexivo, se destaca que la formación no solo debe enfocarse en la transmisión de contenidos, sino en la creación de experiencias de aprendizaje significativo que impulsen la autonomía, la innovación y la participación del colaborador. Kolb (2015) plantea que el aprendizaje experiencial permite integrar el conocimiento teórico con la práctica, generando un mayor impacto en el desempeño. Aplicar este enfoque en los entrenamientos de Coopsena contribuye a fortalecer las capacidades del personal y a desarrollar una cultura colaborativa y orientada al mejoramiento continuo.

Por otra parte, la evaluación del plan de inducción revela oportunidades para fortalecer la retroalimentación, el acompañamiento y el seguimiento durante los primeros meses del ingreso del trabajador. Para Noe (2020), el seguimiento estructurado y el refuerzo de habilidades durante el periodo de adaptación reducen la incertidumbre, favorecen la autonomía y promueven un ambiente de trabajo más inclusivo. En Coopsena, esto implica consolidar mecanismos de tutoría, observación guiada y evaluación formativa que garanticen la apropiación efectiva del rol.

En cuanto a las estrategias para fidelizar y retener el talento humano, se identifica que la inducción y el entrenamiento cumplen un papel determinante. Una experiencia de incorporación positiva aumenta la percepción de apoyo organizacional y fortalece el compromiso afectivo. Meyer y Allen (1997) afirman que los trabajadores que perciben coherencia entre sus valores y los de la organización desarrollan mayor intención de permanencia. Por ello, estrategias como la comunicación clara, el reconocimiento, la claridad en las rutas de crecimiento, el fortalecimiento de competencias, los planes de

carrera y la participación en los procesos institucionales son fundamentales para consolidar una relación laboral estable y satisfactoria.

Finalmente, la reflexión general sugiere que la evaluación del plan de inducción y de las etapas del entrenamiento debe entenderse como un ejercicio continuo que retroalimenta la gestión organizacional. Estas prácticas fortalecen el clima laboral, elevan la productividad y aseguran que el talento humano cuente con las capacidades necesarias para responder a los desafíos institucionales. En Coopsena, consolidar una cultura de aprendizaje permanente y una estrategia de desarrollo humano centrada en las personas permitirá no solo mejorar el desempeño, sino también fidelizar y retener colaboradores comprometidos con la misión cooperativa.

Etapas del proceso de formación (incluyendo Reskilling y Upskilling)

El proceso de formación dentro de las organizaciones comprende un conjunto de etapas sistemáticas orientadas a desarrollar las competencias necesarias para mejorar el desempeño y facilitar la adaptación del talento humano a los cambios del entorno. Autores clásicos como Chiavenato (2019), Dessler (2020) y Noe (2020) coinciden en que la formación debe ser un proceso continuo, estructurado y basado en necesidades reales de la organización y del trabajador.

A continuación, se detallan las etapas fundamentales, integrando las tendencias contemporáneas de *reskilling* y *upskilling*:

Diagnóstico de necesidades de formación

Esta etapa implica identificar las brechas de conocimiento, habilidades y actitudes existentes en los colaboradores, comparándolas con los requerimientos actuales y futuros de la organización.

Según McGehee y Thayer (1961), el diagnóstico debe hacerse en tres niveles: organización, tarea y persona, lo que permite una visión integral.

Hoy, este análisis también considera las demandas derivadas de la transformación digital y los nuevos modelos de trabajo, lo cual permite definir si el colaborador requiere:

Upskilling: mejorar habilidades existentes para desempeñar mejor su cargo actual.

Reskilling: adquirir competencias completamente nuevas para asumir un rol diferente.

Noe (2020) sostiene que el análisis de brechas es esencial para orientar procesos de aprendizaje continuo y para preparar a los trabajadores frente a los cambios tecnológicos.

Planificación de la formación

Una vez identificadas las necesidades, se diseña el plan formativo. Aquí se determinan los objetivos de aprendizaje, contenidos, metodologías, recursos, cronogramas e indicadores de evaluación.

Chiavenato (2019) afirma que la planificación debe responder tanto a los objetivos estratégicos de la organización como a los intereses de desarrollo del colaborador.

En esta etapa se definen programas específicos como:

Programas de upskilling: actualización tecnológica, formación en nuevas versiones de software, fortalecimiento de habilidades blandas, etc.

Programas de reskilling: reconversión laboral, formación para nuevos roles, entrenamiento en áreas emergentes o críticas.

Ejecución o desarrollo de la formación

Consiste en implementar las acciones de capacitación planificadas. Incluye actividades presenciales, virtuales o híbridas, así como modalidades sincrónicas y

asincrónicas. Para Kolb (2015), el aprendizaje significativo se fortalece cuando el colaborador participa activamente mediante experiencias concretas, reflexión, conceptualización y experimentación.

Los procesos de *reskilling* suelen requerir programas más intensivos y prácticos, mientras que los de *upskilling* pueden ser más breves y especializados.

Evaluación de la formación

La evaluación permite determinar el grado en que los participantes lograron los objetivos propuestos y el impacto de la formación en el desempeño.

El modelo más reconocido es el de Kirkpatrick (1994), que evalúa cuatro niveles:

Reacción: satisfacción del participante

Aprendizaje: conocimientos adquiridos

Comportamiento: aplicación en el puesto de trabajo

Resultados: efectos en la productividad y la organización

En el contexto del *reskilling* y el *upskilling*, esta etapa permite verificar si el colaborador realmente adquirió las competencias para desempeñar nuevas funciones o mejorar las actuales.

Seguimiento y retroalimentación

Aunque no siempre se incluye como una etapa formal, autores como Dessler (2020) y Goldstein & Ford (2002) subrayan la importancia del seguimiento para reforzar lo aprendido y garantizar la transferencia al puesto de trabajo.

El seguimiento es crucial en procesos de *reskilling*, donde el colaborador enfrenta cambios sustanciales en sus tareas. Implica: Acompañamiento por parte de supervisores,

espacios de retroalimentación, evaluaciones periódicas y ajustes al plan formativo. Además, fortalece la motivación, el compromiso y la percepción de apoyo organizacional.

Fase 4. Implementación de planes de desarrollo y evaluación del desempeño

Elementos asociados al clima organizacional

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones, sensaciones y valoraciones que los colaboradores construyen sobre su entorno de trabajo, influyendo directamente en su motivación, productividad y permanencia en la organización. Según Chiavenato (2020), el clima laboral surge como resultado del estilo de gestión, la estructura organizacional, las relaciones humanas y los sistemas de incentivos, convirtiéndose en un factor determinante para la efectividad del talento humano.

La comunicación organizacional constituye uno de los pilares fundamentales del clima laboral, ya que una información clara, oportuna y bidireccional reduce la incertidumbre, fortalece la confianza y favorece el compromiso de los colaboradores. Crespo (2021) señala que la comunicación transparente permite alinear intereses y expectativas, fortaleciendo la identidad colectiva y disminuyendo los conflictos internos.

En contextos cooperativos como Coopsena, la comunicación adquiere un papel estratégico, al facilitar la participación democrática, la cohesión interna y la toma de decisiones compartida.

Prácticas y medios de comunicación organizacional en Coopsena

Tabla 2

Principales medios y prácticas de comunicación

Medio / Práctica	Descripción	Nivel de efectividad
Circulares y memorandos	Documentos escritos con instrucciones y decisiones oficiales.	Alta , siempre que el lenguaje sea claro; asegura trazabilidad y respaldo.
Correo institucional	Uso del email para información interna, avisos y solicitudes.	Media-Alta , permite rapidez, pero puede saturarse y perderse información.

Reuniones periódicas (área, directivas, asambleas)	Espacios para tomar decisiones, informar avances y aclarar dudas.	Muy alta , especialmente cuando son estructuradas y participativas.
Manual de comunicación / protocolos	Normas y lineamientos para comunicarse internamente.	Alta , evita improvisación y malentendidos.

Nota: *La tabla presenta los principales medios y prácticas de comunicación*

organizacional utilizados en la Cooperativa Coopsena, describiendo su finalidad y el nivel de efectividad percibido en el fortalecimiento del clima organizacional. Estos mecanismos contribuyen a la difusión de información, la participación de los colaboradores y la cohesión interna, elementos clave para una comunicación transparente y efectiva en organizaciones de carácter cooperativo. Elaboración propia, con base en Crespo (2021), Chiavenato (2020) y Leal Afanador (2021).

Estilo de liderazgo

El liderazgo ejerce un impacto directo en la percepción del clima organizacional. Leal Afanador (2021) plantea que el liderazgo transformador permite potenciar la confianza, fomentar la innovación y fortalecer el sentido de pertenencia desde una perspectiva humana y estratégica. Este tipo de liderazgo se traduce en líderes que inspiran, orientan y acompañan, más que supervisar de manera tradicional.

Desde esta visión, Coopsena debe promover líderes que actúen como facilitadores del desarrollo humano, impactando positivamente el clima organizacional y aumentando la satisfacción laboral.

Motivación y reconocimiento

La motivación laboral se relaciona estrechamente con el valor que el trabajador percibe sobre su aporte a la organización y con el significado que atribuye a su trabajo. En este sentido, López (2021) sostiene que la satisfacción laboral no depende únicamente de la

compensación económica, sino también de factores como el propósito, la autonomía, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional. Estos elementos influyen directamente en el nivel de compromiso, desempeño y permanencia del talento humano dentro de la organización.

La integración de esquemas de reconocimiento emocional, profesional y económico permite fortalecer tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca, generando un clima laboral positivo y favoreciendo el bienestar de los colaboradores. El reconocimiento oportuno del esfuerzo y los logros contribuye a reforzar el sentido de pertenencia y la identificación con los objetivos institucionales, aspectos fundamentales en organizaciones de carácter cooperativo, donde el trabajo colectivo y la solidaridad constituyen valores centrales.

En este marco, la Cooperativa Coopsena ha implementado diversas acciones orientadas a promover la motivación y el reconocimiento del talento humano. Entre ellas se destacan los agradecimientos públicos realizados en reuniones institucionales por proyectos, logros o iniciativas sobresalientes, así como la celebración de fechas especiales como cumpleaños, aniversarios laborales y fechas representativas del cooperativismo. Estas prácticas fortalecen la identidad organizacional y el sentido de pertenencia, respondiendo principalmente a la motivación intrínseca al reforzar el propósito y la conexión emocional de los colaboradores con la organización.

De manera complementaria, Coopsena impulsa estrategias enfocadas en el desarrollo profesional y el crecimiento laboral de sus colaboradores, tales como la oferta de capacitaciones internas y externas, la implementación de rutas de formación cooperativa y liderazgo, y la promoción de ascensos o reasignación de funciones basados en el mérito y el desempeño. Estas acciones promueven la autonomía, el desarrollo de competencias y las

oportunidades de crecimiento profesional, elementos que, según López (2021), resultan determinantes para fortalecer la motivación laboral y consolidar un desempeño sostenido y de calidad.

De acuerdo con el enfoque planteado por **López (2021)**, las acciones de Coopsena se orientan a:

Tabla 3

Motivación laboral: teorías y aplicación práctica

Tipo de motivación	Acciones relacionadas
Intrínseca	Propósito, crecimiento, autonomía, voz en decisiones
Extrínseca	Bonificaciones, beneficios sociales y reconocimientos formales
Psicoemocional	Celebraciones, agradecimientos, acompañamiento humano

Nota: López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*

López (2021), sostiene que la motivación depende de factores más allá del salario, relacionados con el propósito, la autonomía y el crecimiento profesional. En coherencia, Coopsena implementa acciones de reconocimiento emocional, profesional y económico, como capacitaciones, bonificaciones y programas de bienestar, que fortalecen la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador.

Condiciones físicas y recursos

El entorno físico influye en las percepciones de bienestar. De acuerdo con Pimienta (2024), un clima organizacional adecuado requiere espacios de trabajo dignos, seguros y ergonómicos, acompañados de acceso a recursos suficientes para desarrollar las tareas asignadas. La falta de estos aspectos genera frustración, estrés e improductividad.

Figura 1

Oficina recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena

**Figura 2**

Oficina auxiliar recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena

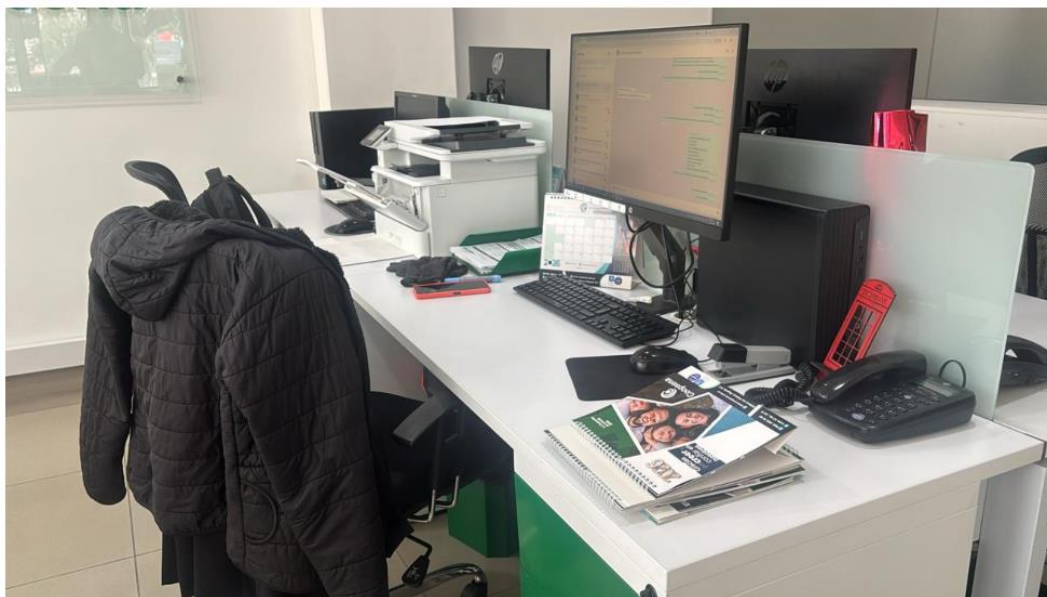
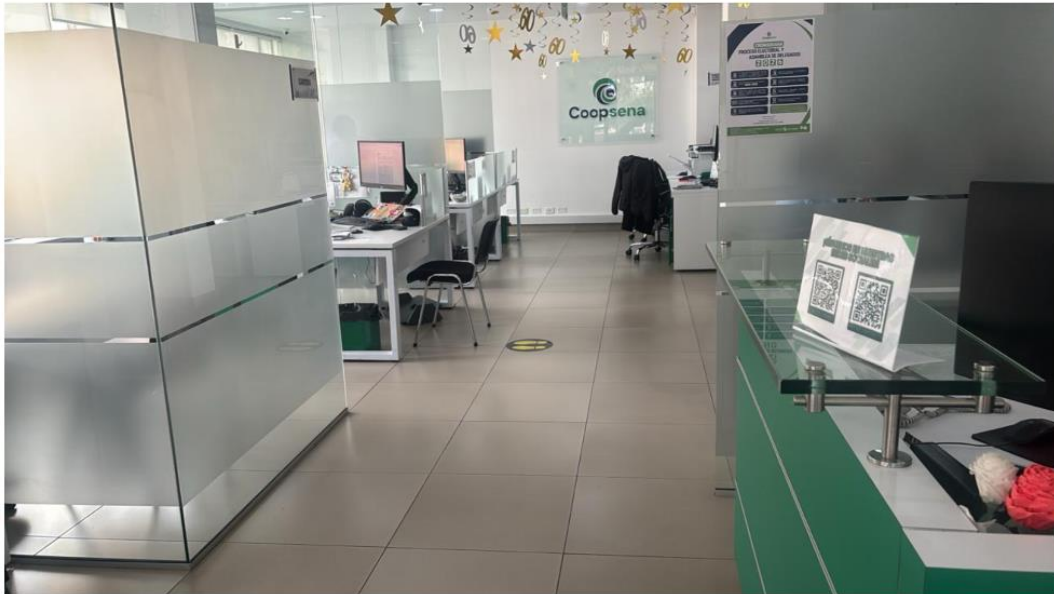


Figura 3

Vista pasillo principal y puestos de trabajo, recursos humanos de la sede administrativa de Coopsena



En Coopsena, fortalecer estos elementos implicaría evaluación de mobiliario, recursos tecnológicos, señalización y espacios colaborativos.

Relaciones interpersonales

Las relaciones entre los miembros son una variable estructural del clima. Chiavenato (2020) subraya que las interacciones humanas conforman el tejido socioemocional de la empresa, impactando directamente el nivel de compromiso organizacional.

Equipos cohesionados reflejan un clima saludable; por el contrario, relaciones conflictivas deterioran la satisfacción laboral e incrementan la rotación del personal.

Actividades de integración y convivencia

La empresa impulsa la integración de sus colaboradores mediante encuentros institucionales y jornadas recreativas que fomentan el compañerismo fuera del entorno laboral, asimismo fortalece la cultura organizacional a través de celebraciones como el día del trabajador, los aniversarios cooperativos y otras fechas relevantes; en conjunto, estas acciones favorecen vínculos emocionales positivos y refuerzan el sentido de pertenencia.

Trabajo colaborativo en equipos

La empresa promueve el trabajo colaborativo mediante mesas de trabajo transversales entre áreas que facilitan la resolución de problemas y la innovación, además se refuerza con la asignación de roles complementarios que impulsan la cooperación y evitan la competencia; en conjunto, estas acciones fortalecen la cohesión, mejoran la comunicación y generan confianza entre los colaboradores.

Espacios formales de diálogos

La organización fortalece la participación de sus colaboradores mediante reuniones periódicas con enfoque participativo que permiten escuchar necesidades y propuestas, además impulsa la representación a través de comités de clima y bienestar en los que delegados actúan en nombre de los trabajadores; en conjunto, estas acciones promueven la empatía, favorecen la escucha activa y facilitan la resolución de conflictos.

Estrategias de prevención y manejo de conflictos

La organización fortalece la gestión de las relaciones laborales mediante protocolos de mediación entre colaboradores con el acompañamiento del área de talento humano, además garantiza la intervención oportuna ante conflictos para evitar que estos escalen o se

normalicen; en conjunto, dichas acciones minimizan tensiones y protegen la armonía interpersonal.

Formación en habilidades blandas

La organización fortalece sus dinámicas internas mediante capacitaciones en comunicación asertiva, trabajo en equipo y cultura cooperativa, además complementa estas acciones con procesos de sensibilización sobre liderazgo humanista y trato respetuoso; en conjunto, estas iniciativas mejoran la calidad de las interacciones y previenen el deterioro de las relaciones, lo cual resulta fundamental si se considera que, según Chiavenato (2020), el clima organizacional depende de la salud del tejido socioemocional.

En coherencia, Coopsena promueve acciones integrales que van desde actividades recreativas hasta programas de gestión humana con enfoque preventivo:

Tabla 4

Gestión del talento humano

Categoría	Acciones clave	Impacto
Cohesión social	Integraciones y celebraciones	Mejora el sentido de Pertenencia
Trabajo cooperativo	Mesas transversales, equipos Colaborativos	Aumenta la confianza interna
Cuidado humano	Mediación y acompañamiento	Disminuye conflictos y Rotación

Nota: Chiavenato (2020) *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill

Chiavenato (2020) sostiene que las relaciones interpersonales conforman el tejido socioemocional de la empresa e influyen directamente en el clima organizacional. En respuesta, Coopsena desarrolla actividades de integración, mesas de trabajo colaborativo y espacios de mediación para fortalecer los vínculos entre colaboradores, promover la cohesión y prevenir conflictos internos.

Relaciones interpersonales en el entorno organizacional

La participación asociada a la autonomía y corresponsabilidad fortalece el sentido de pertenencia. En modelos cooperativos, este elemento es crítico. Crespo (2021) enfatiza que la gestión moderna del talento humano debe reconocer al trabajador como actor estratégico, permitiendo que su voz influya en la mejora continua.

Para Coopsena, la implementación de mesas de trabajo colaborativas y consultas periódicas podría ser considerada como un instrumento para fortalecer este componente.

Participación y toma de decisiones

La participación asociada a la autonomía y corresponsabilidad fortalece el sentido de pertenencia. En modelos cooperativos, este elemento es crítico. Crespo (2021) enfatiza que la gestión moderna del talento humano debe reconocer al trabajador como actor estratégico, permitiendo que su voz influya en la mejora continua.

Para Coopsena, la implementación de mesas de trabajo colaborativas y consultas periódicas podría ser considerada como un instrumento para fortalecer este componente.

Fase 5. Aplicación, análisis de datos y tecnologías para la mejora continua en talento humano

El Protocolo Integral de Evaluación del Desempeño tiene como finalidad establecer un sistema formal, objetivo y sistemático para medir el rendimiento de los colaboradores, garantizando la alineación entre el desempeño individual, los objetivos estratégicos de la organización y las decisiones relacionadas con la compensación, los beneficios y el desarrollo del talento humano. La evaluación del desempeño constituye un proceso clave de la gestión del talento humano, ya que no solo permite valorar resultados, sino también orientar el desarrollo de competencias, fortalecer la motivación laboral y mejorar la eficacia organizacional (Aguinis, 2019; Chiavenato, 2019).

El alcance del protocolo aplica a todos los colaboradores de la organización, independientemente de su nivel jerárquico o modalidad de contratación, en concordancia con la normativa laboral vigente y los principios de equidad y meritocracia (Cadavid & Arenas Gallego, 2023). El objetivo general es evaluar el desempeño laboral con base en resultados, competencias y comportamientos observables, con el fin de sustentar decisiones de reconocimiento, compensación, promoción y desarrollo. Entre los objetivos específicos se encuentran medir el grado de cumplimiento de metas individuales y colectivas, identificar fortalezas y áreas de mejora, promover la retroalimentación continua, garantizar la justicia organizacional y vincular de manera transparente los resultados de desempeño con incentivos económicos y no económicos (Armstrong, 2021).

El protocolo se fundamenta en un modelo de evaluación mixto que integra componentes cuantitativos y cualitativos, permitiendo una visión integral del desempeño. Los indicadores de desempeño se estructuran en tres dimensiones principales. La dimensión de resultados evalúa el cumplimiento de metas individuales y colectivas, considerando

productividad, eficiencia en el uso de recursos, calidad del servicio, cumplimiento de plazos y contribución a los objetivos sociales y económicos de la organización. La dimensión de competencias valora habilidades, conocimientos y actitudes como trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo participativo, orientación al servicio y resolución de conflictos, aspectos fundamentales en organizaciones de carácter cooperativo. Finalmente, la dimensión de comportamiento organizacional analiza las conductas alineadas con los valores institucionales, la ética laboral, el cumplimiento normativo, la responsabilidad y el compromiso con la misión y visión organizacional (García Solarte et al., 2010; Kaplan & Norton, 1996).

Para la medición del desempeño se utilizan diversos instrumentos complementarios. Los formatos de evaluación por objetivos y resultados permiten comparar los logros alcanzados con las metas previamente definidas, fortaleciendo la alineación entre desempeño individual y objetivos organizacionales (Drucker, 1954; García Solarte et al., 2010). Las listas de chequeo de competencias facilitan la identificación de fortalezas y brechas de desarrollo, mientras que las escalas tipo Likert permiten cuantificar percepciones y actitudes relacionadas con el comportamiento organizacional, reduciendo la subjetividad del proceso (Sánchez Moreno, 2023; Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023). De manera complementaria, la retroalimentación del jefe inmediato y la evaluación 180° o 360° incorporan múltiples perspectivas, fortaleciendo la objetividad y la mejora continua (Alles, 2016; Chávez Salazar, 2023).

Los métodos de evaluación empleados incluyen la evaluación por objetivos (Management by Objectives – MBO), la evaluación por competencias y la evaluación 180° o 360°. Estos métodos permiten valorar tanto los resultados obtenidos como la forma en que se alcanzan, promoviendo la responsabilidad, la participación y la coherencia con los

principios cooperativos. En particular, la evaluación por competencias y la evaluación multifuente resultan relevantes para fortalecer la transparencia, la participación y el desarrollo integral del talento humano (García Solarte et al., 2010; Sánchez Moreno, 2023).

La frecuencia del proceso evaluativo contempla seguimientos trimestrales orientados a la retroalimentación y la mejora continua, así como una evaluación formal de desempeño de carácter semestral o anual. La retroalimentación frecuente constituye un factor clave para el compromiso, la motivación y el desempeño sostenido, al brindar claridad sobre expectativas y resultados esperados (Armstrong, 2021; Chávez Salazar, 2023).

Un componente central del protocolo es la vinculación de los resultados de la evaluación con la compensación y los beneficios. La compensación laboral se concibe como un mecanismo de reconocimiento del aporte del colaborador y se clasifica en directa e indirecta. La compensación directa incluye salarios, bonificaciones e incentivos económicos por alto desempeño, mientras que la compensación indirecta abarca beneficios como programas de bienestar, flexibilidad laboral, seguros, auxilios y oportunidades de formación (Dessler, 2021). Asimismo, se establecen reconocimientos no monetarios, tales como ascensos, planes de carrera, participación en proyectos estratégicos y esquemas de trabajo flexible, los cuales influyen positivamente en la retención del talento y el sentido de pertenencia organizacional (Robbins & Judge, 2017; Chávez Salazar, 2023).

La relación entre desempeño y recompensa se sustenta en la teoría de la expectativa de Vroom (1964), la cual plantea que los colaboradores incrementan su esfuerzo cuando perciben que su desempeño conducirá a recompensas valoradas. De igual manera, la compensación se relaciona estrechamente con el bienestar laboral y el desempeño. Herzberg (1959) señala que factores higiénicos como el salario reducen la insatisfacción,

mientras que factores motivadores como el reconocimiento y el logro potencian el rendimiento. Las organizaciones que integran programas de bienestar han logrado reducir el ausentismo, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad, impactando positivamente su competitividad y sostenibilidad (Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023).

Desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano, la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar deben concebirse como procesos integrados y estratégicos. La gestión del talento humano ha evolucionado hacia un rol orientado a la creación de valor, la innovación y el desarrollo organizacional, reconociendo al capital humano como un recurso dinámico capaz de generar aprendizaje e innovación (Chiavenato, 2018, 2022). En este contexto, la transformación digital ha permitido automatizar procesos de evaluación, selección y formación, así como incorporar herramientas de People Analytics que facilitan la toma de decisiones basadas en evidencia (Davenport, 2018; Bassi, 2020).

La innovación tecnológica también ha transformado los procesos de formación y desarrollo mediante plataformas de aprendizaje digital, microlearning, simuladores y experiencias personalizadas apoyadas en inteligencia artificial, fortaleciendo la adaptabilidad y las competencias críticas del talento humano (Marr, 2021). No obstante, la digitalización de la gestión del desempeño debe aplicarse de manera ética, garantizando la confidencialidad de la información y la protección de los derechos laborales digitales (Baz Rodríguez, 2021).

En síntesis, este Protocolo Integral consolida la evaluación del desempeño como una herramienta estratégica que articula resultados, competencias, comportamiento organizacional, compensación, bienestar e innovación. Su correcta implementación permite fortalecer la motivación, el compromiso y la retención del talento humano, contribuyendo

al logro de los objetivos organizacionales, la sostenibilidad institucional y el desarrollo social y económico de la organización.

Resultados

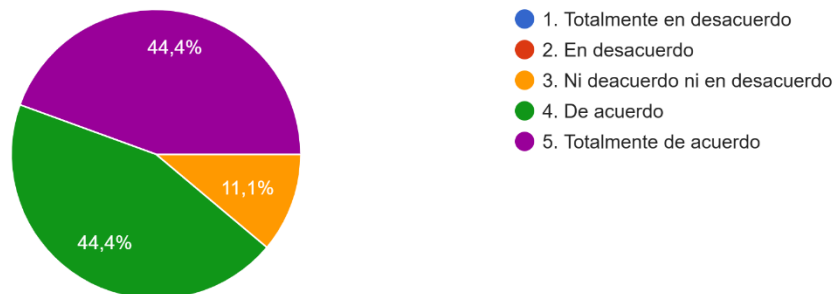
Resultados de la Investigación

Los resultados del presente proyecto de investigación se obtuvieron a partir de las respuestas recopiladas mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 9 colaboradores de la Cooperativa Coopsena. Como técnica de recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado compuesto por 17 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta, el cual fue aplicado a través de la herramienta tecnológica Google Forms.

Figura 4

Percepción sobre la orientación y acompañamiento de los líderes al equipo de trabajo.

Los líderes brindan orientación y acompañamiento al equipo de trabajo.
9 respuestas



Nota: El gráfico representa resultado de la encuesta a la pregunta “Los líderes brindan orientación y acompañamiento al equipo de trabajo”. Elaboración propia.

Resultados. La mayoría de los encuestados (88,8%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que los líderes brindan orientación y acompañamiento al equipo de trabajo en general. Un pequeño porcentaje (11,1%) de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede indicar una percepción

neutral o ambigua sobre el liderazgo en la empresa. No hay respuestas en las categorías "Totalmente en desacuerdo" o "En desacuerdo", lo que sugiere que no hay una percepción negativa significativa sobre el liderazgo en la empresa.

Los resultados sugieren que los líderes de la empresa están haciendo un buen trabajo en términos de brindar orientación y acompañamiento al equipo de trabajo.

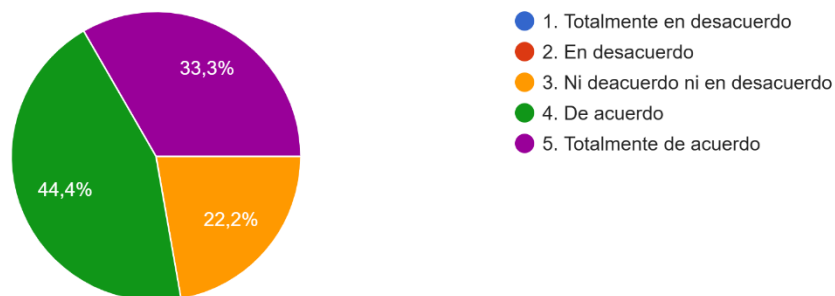
Sin embargo, el hecho de que un pequeño porcentaje de los encuestados no estén ni de acuerdo ni en desacuerdo puede indicar una necesidad de mejorar la comunicación o la claridad en el liderazgo.

Figura 5

Percepción sobre la promoción del bienestar de los colaboradores desde el liderazgo.

Desde el liderazgo se promueve el bienestar de los colaboradores.

9 respuestas



Nota: El gráfico representa las respuestas a la pregunta "Desde el liderazgo se promueve el bienestar de los colaboradores. Elaboración propia.

Resultados. El gráfico muestra que el 33,3% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el liderazgo promueve el bienestar, mientras que el 44,4% responden de acuerdo, siendo el grupo mayoritario. Por otro lado, el 22,2% de los participantes se ubican

en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral. Además de esto, no se registraron respuestas en las opciones "en desacuerdo" ni "totalmente en desacuerdo".

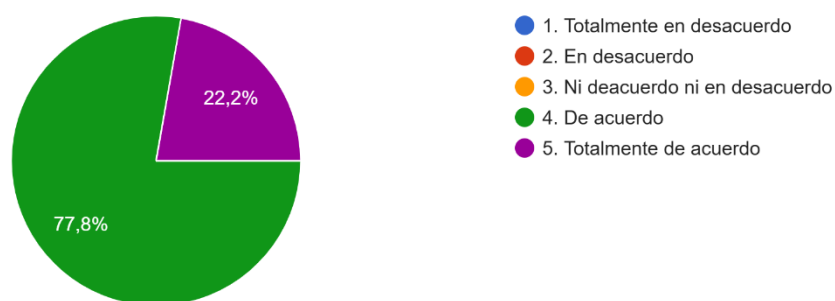
La mayoría (77,7% combinando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo") percibe que el liderazgo promueve el bienestar de los colaboradores. No obstante, el 22,2% muestra neutralidad, sugiriendo la existencia de oportunidades de mejora en la forma en la que el liderazgo es percibido dentro de la institución.

Figura 6

Percepción sobre la claridad y oportunidad de la comunicación de información relevante

La información relevante se comunica de manera clara y oportuna.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “La información relevante se comunica de manera clara y oportuna”. Elaboración propia.*

Resultados. Del gráfico se evidencia que el 77,8% de los encuestados están “De acuerdo” con que la información se comunica de manera clara y oportuna, mientras que el 22,2% de los participantes expresó que están “Totalmente de acuerdo” con la misma afirmación. En términos generales, esto significa que la mayoría de los participantes (7 de 9

personas) percibe que la comunicación organizacional es clara y oportuna, y que un grupo menor (2 de 9) expresa un acuerdo total con su efectividad.

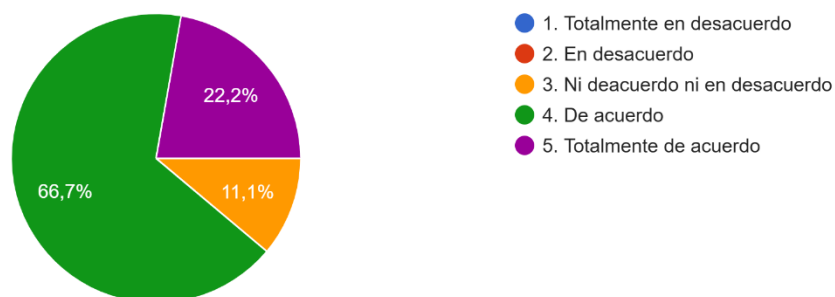
Es importante mencionar que no se registraron respuestas en desacuerdo o neutrales, lo que indica una percepción positiva generalizada.

Figura 7

Percepción sobre los canales efectivos para expresar sugerencias o inquietudes.

Existen canales efectivos para expresar sugerencias o inquietudes.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “Sobre la existencia de canales efectivos para expresar sugerencias o inquietudes”. Elaboración propia.*

Resultados. El gráfico evidencia que la mayoría de los encuestados (88,9%, al sumar 66,7% en “De acuerdo” y 22,2% en “Totalmente de acuerdo”) percibe que existen canales efectivos para expresar sugerencias o inquietudes dentro de la organización, con una mayor inclinación hacia la categoría “De acuerdo”. Por su parte, el 11,1% de los participantes se ubicó en la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que refleja una postura neutral de una minoría frente a la efectividad de estos canales. De esta manera, es importante señalar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni

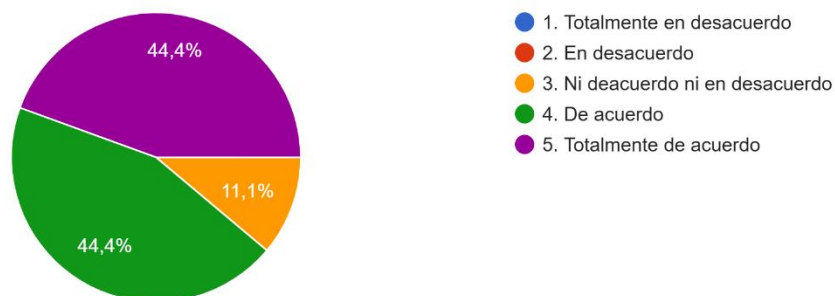
“Totalmente en desacuerdo” (0%), lo que sugiere una percepción generalmente positiva respecto a los mecanismos de comunicación disponibles para expresar opiniones o inquietudes.

Figura 8

Percepción de la comunicación interna en el sentido de pertenencia

La comunicación interna fortalece el sentido de pertenencia.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “la comunicación interna fortalece el sentido de pertenencia”. Elaboración propia.*

Resultados. Del gráfico podemos inferir que de los participantes encuestados se ubicaron en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” representan, en cada caso, el 44,4%. Por otro lado, el 11,1% se encuentran los participantes que están situados en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral en la minoría de los participantes. Es importante acotar que no hay opiniones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una percepción positiva unánime sobre el impacto de la comunicación interna.

A partir de estos resultados, se puede considerar que la comunicación interna es percibida como un factor clave para fortalecer el sentido de pertenencia dentro del grupo u

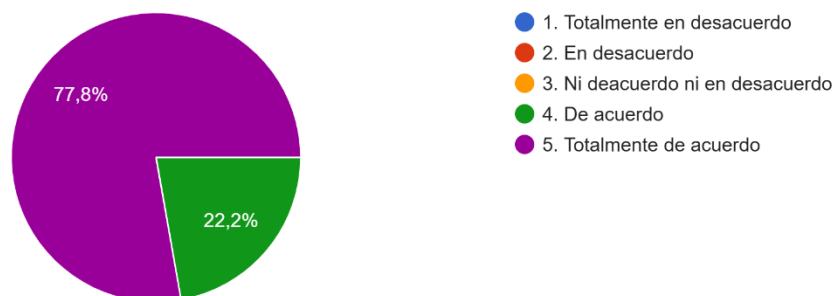
organización. No obstante, podría ser pertinente profundizar en la forma en que se implementan los procesos comunicativos. Por ejemplo, en términos de canales, frecuencia y contenido, con el fin de potenciar aún más su impacto.

Figura 9

Percepción de la claridad de las funciones y responsabilidades

Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades.

9 respuestas



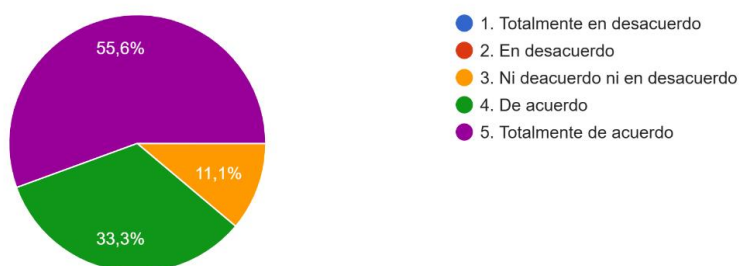
Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades”. Elaboración propia.*

Resultados. El gráfico evidencia que el 77,8% de los encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, mientras que el 22,2% restante indicó estar “De acuerdo” con esta afirmación. Cabe resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” ni en “Totalmente en desacuerdo”, lo que indica una percepción ampliamente positiva y consistente respecto al conocimiento de los roles y responsabilidades por parte de los participantes evaluados.

Figura 10

Percepción de los procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos están claramente definidos.
9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “los procesos procedimientos están claramente definidos”. Elaboración propia.*

Resultados. El gráfico muestra que el 55,6% de los encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con que los procesos y procedimientos están claramente definidos, evidenciando una percepción altamente positiva respecto a su claridad y estructuración. Asimismo, el 33,3% indicó estar “De acuerdo”, lo que refuerza la aceptación general sobre la definición de los procesos dentro de la organización. Por su parte, el 11,1% de los participantes se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que una posición neutra para este grupo de participantes. Cabe resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”

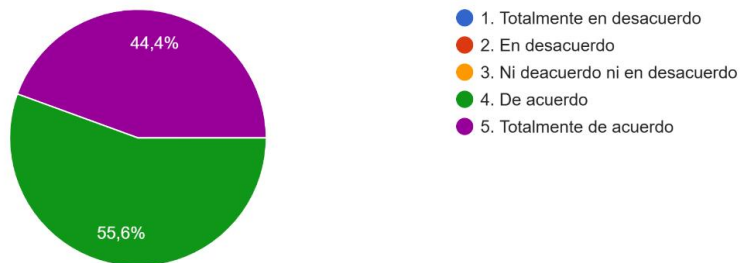
En conjunto, estos resultados indican que 8 de cada 9 participantes (88,9%) perciben que los procesos y procedimientos están bien definidos, lo que sugiere una adecuada implementación o comunicación de estos.

Figura 11

Percepción de la estructura organizacional para el cumplimiento de las tareas

La estructura organizacional facilita el cumplimiento de las tareas.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “La estructura organizacional facilita el cumplimiento de las tareas”. Elaboración propia.*

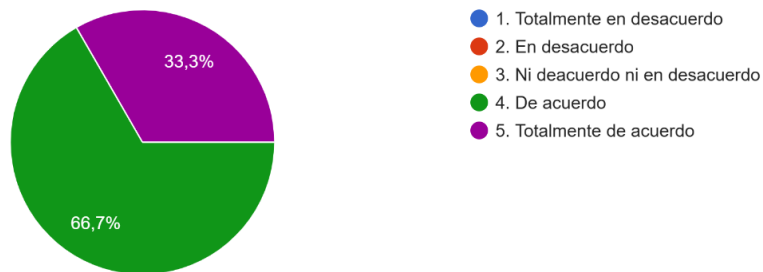
Resultados. El gráfico evidencia que el 55,6% de los encuestados manifestó estar “De acuerdo” con que la estructura organizacional facilita el cumplimiento de las tareas, constituyéndose como el grupo mayoritario. Asimismo, un 44,4% indicó estar “Totalmente de acuerdo”, lo que refleja que una proporción significativa de los participantes percibe la estructura organizacional como plenamente efectiva para el desarrollo de sus actividades. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que sugiere una percepción generalmente positiva y consistente sobre la funcionalidad de la estructura organizacional en la empresa.

Figura 12

Percepción de la motivación al desempeñar las funciones

Me siento motivado(a) para desempeñar mis funciones.

9 respuestas



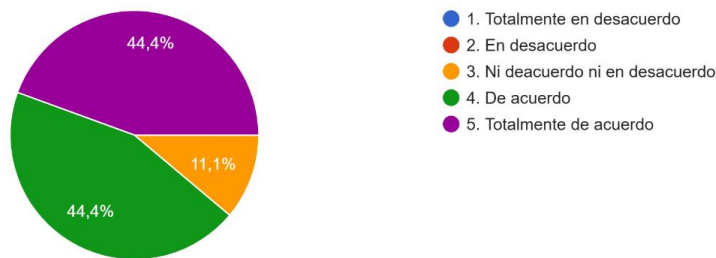
Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “me siento motivado para desempeñar mis funciones”. Elaboración propia.*

Resultados. El gráfico evidencia que el 66,7% de los encuestados seleccionó la opción “De acuerdo”, lo que indica que la mayoría se siente motivada para desempeñar sus funciones. Asimismo, el 33,3% manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, reflejando un grupo que experimenta un nivel de motivación aún más elevado. Cabe destacar que no se registraron respuestas en las categorías “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo” ni en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que el 100% de los participantes expresó algún nivel de conformidad con la afirmación. En consecuencia, los resultados sugieren la existencia de un ambiente laboral en el que predomina una percepción positiva de la motivación hacia el cumplimiento de las tareas.

Figura 13

Percepción del valor del trabajo realizado

El trabajo realizado es valorado dentro de la cooperativa.
9 respuestas



Nota: El gráfico representa las respuestas a la pregunta “El trabajo realizado es valorado dentro de la cooperativa”. Elaboración propia.

Resultados. El gráfico muestra que el 44,4% de los encuestados manifestó estar “De acuerdo” con la afirmación evaluada, mientras que otro 44,4% indicó estar “Totalmente de acuerdo”, evidenciando una opinión mayoritariamente positiva respecto al trabajo desarrollado en la cooperativa. En conjunto, el 88,8% de los participantes expresó algún nivel de acuerdo, lo que sugiere una valoración favorable y generalizada del trabajo realizado. Por su parte, el 11,1% de los encuestados se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral de una minoría de participantes. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que refuerza la percepción predominantemente positiva sobre el trabajo en la organización.

En términos generales, estos resultados indican que el trabajo realizado es valorado positivamente por casi todos los miembros de la cooperativa. No obstante, sería pertinente

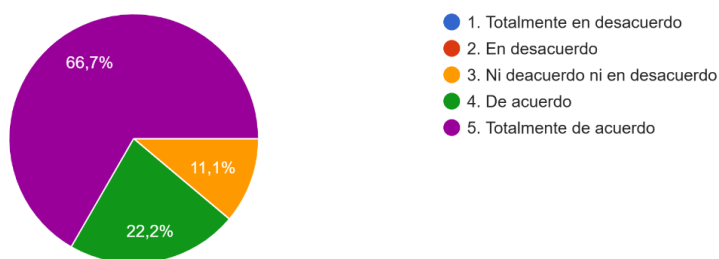
indagar con mayor profundidad qué aspectos específicos del trabajo generan esta aprobación y, al mismo tiempo, explorar las razones detrás de la postura neutral del 11,1%, con el fin de fortalecer aún más la percepción positiva dentro del grupo.

Figura 14

Percepción de las condiciones laborales que influyen en el desempeño

Las condiciones laborales influyen positivamente en el desempeño.

9 respuestas



Nota: El gráfico representa las respuestas a la pregunta “las condiciones laborales influyen positivamente en el desempeño”. Elaboración propia.

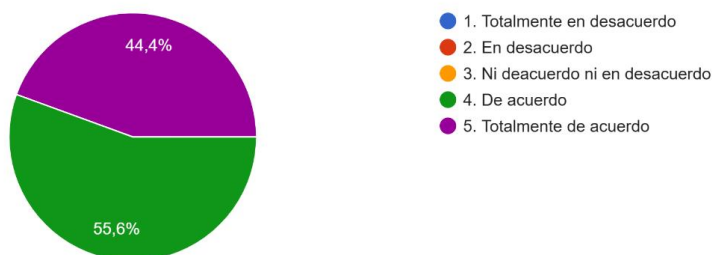
Resultados. El gráfico evidencia que el 66,7% de los encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con que las condiciones laborales tienen un impacto positivo en su desempeño, constituyéndose como la categoría mayoritaria. Adicionalmente, el 22,2% indicó estar “De acuerdo” con esta afirmación, lo que implica que el 88,9% de los participantes reconoce la influencia favorable de las condiciones laborales sobre su rendimiento. Por su parte, el 11,1% de los encuestados se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral de una minoría. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente

en desacuerdo”, lo que refuerza la percepción predominantemente positiva respecto a la relación entre condiciones laborales y desempeño.

Figura 15

Percepción del ambiente de respeto entre compañeros y equipos de trabajo

Existe un ambiente de respeto entre los compañeros y equipos de trabajo.
9 respuestas



Nota: El gráfico representa las respuestas a la pregunta “existe un ambiente de respeto entre los compañeros y equipos de trabajo”. Elaboración propia.

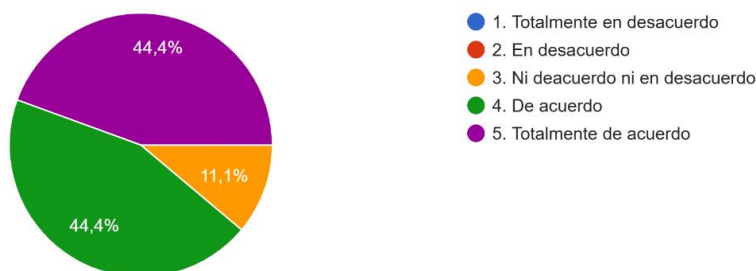
Resultados. El gráfico evidencia que el 55,6% de los encuestados seleccionó la opción “De acuerdo”, lo que indica que la mayoría percibe un ambiente de respeto en su entorno laboral. Asimismo, el 44,4% restante manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, reflejando un alto nivel de consenso sobre la existencia de relaciones respetuosas entre los equipos de trabajo. Es importante destacar que no se registraron respuestas en las categorías “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo” ni “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que sugiere una percepción positiva y unánime respecto al ambiente laboral. En este sentido, aunque la mayoría expresa un acuerdo moderado (55,6%), un porcentaje significativo de participantes (44,4%) muestra un acuerdo total, evidenciando una valoración muy favorable del respeto en el trabajo colaborativo.

Figura 16

Percepción de la cooperación entre colaboradores y líderes

La cooperación entre colaboradores y líderes es adecuada.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “la cooperación entre colaboradores y líderes es adecuada”. Elaboración propia.*

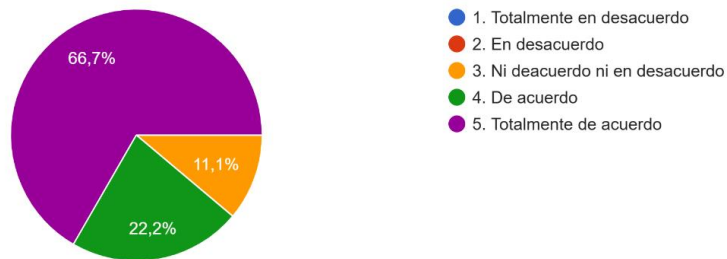
Resultados. El gráfico muestra que el 44,4% de los encuestados manifestó estar “De acuerdo” con que existe una adecuada cooperación entre colaboradores y líderes, mientras que otro 44,4% indicó estar “Totalmente de acuerdo”, evidenciando una percepción mayoritariamente positiva y equilibrada entre ambas categorías. En conjunto, el 88,8% de los participantes expresa algún nivel de acuerdo, lo que sugiere que la cooperación entre líderes y colaboradores es valorada favorablemente dentro de la organización.

Por su parte, el 11,1% de los encuestados se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral de una minoría. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que refuerza la percepción predominantemente positiva sobre las relaciones de colaboración en el ambiente laboral.

Figura 17

Percepción de la integración del equipo de trabajo

Me siento integrado(a) al equipo de trabajo.
9 respuestas



Nota: El gráfico representa las respuestas a la pregunta “Me siento integrado (a) al equipo de trabajo”. Elaboración propia.

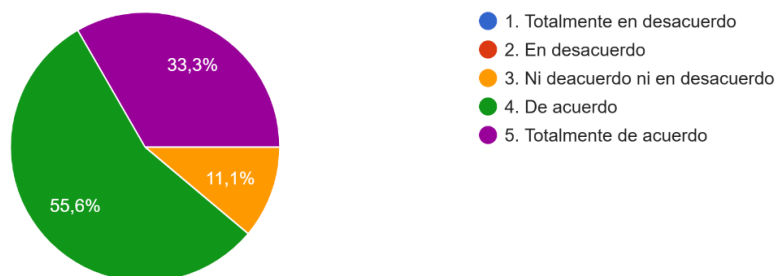
Resultados. El gráfico evidencia que el 66,7% de los encuestados manifestó sentirse “Totalmente de acuerdo” con estar plenamente integrado al equipo de trabajo, lo que refleja un alto nivel de satisfacción e inclusión dentro del grupo. Asimismo, el 22,2% indicó estar “De acuerdo” con esta afirmación, reforzando la percepción positiva general sobre la integración laboral. Por su parte, el 11,1% de los participantes se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que sugiere una integración percibida como parcial por una minoría del equipo. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia un ambiente laboral predominantemente favorable en términos de integración.

Figura 18

Percepción justa y oportuna del reconocimiento de logros

El reconocimiento a los logros es justo y oportuno.

9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “El reconocimiento a los logros es justo y oportuno”. Elaboración propia.*

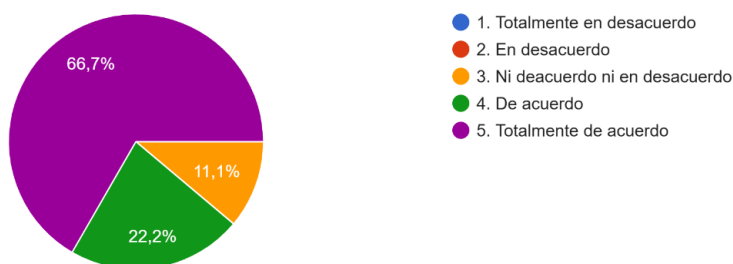
Resultados. El gráfico evidencia que el 55,6% de los encuestados manifestó estar “De acuerdo” con que el reconocimiento a los logros es justo y oportuno, mientras que el 33,3% indicó estar “Totalmente de acuerdo”. En conjunto, el 88,9% de los participantes expresa algún nivel de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva respecto a las prácticas de reconocimiento dentro de la organización. Por su parte, el 11,1% de los encuestados se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, evidenciando una postura neutral de una minoría. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que refuerza la valoración favorable del reconocimiento a los logros por parte del grupo evaluado.

Figura 19

Percepción de la satisfacción laboral respecto a los beneficios ofrecidos

Los beneficios ofrecidos contribuyen a la satisfacción laboral.

9 respuestas



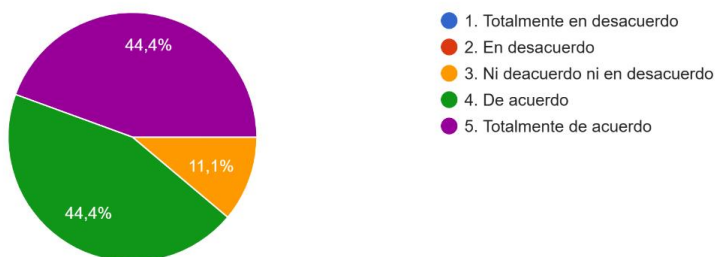
Nota. El gráfico representa las respuestas a la pregunta “ Los beneficios ofrecidos contribuyen a la satisfacción laboral”. Elaboración propia.

Resultado. El gráfico evidencia que el 66,7% de los encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con que los beneficios ofrecidos contribuyen a su satisfacción laboral, lo que refleja una percepción altamente positiva sobre su impacto en el trabajo. Asimismo, el 22,2% indicó estar “De acuerdo” con esta afirmación, reforzando el apoyo general hacia la importancia de los beneficios laborales. Por su parte, el 11,1% de los participantes se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mostrando una postura neutral de una minoría. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que sugiere que los beneficios son valorados favorablemente por la totalidad de los encuestados.

Figura 20

Percepción objetiva y transparente del proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es objetivo y transparente.
9 respuestas



Nota: *El gráfico representa las respuestas a la pregunta “El proceso de evaluación del desempeño es objetivo y transparente”. Elaboración propia.*

Resultados. El gráfico muestra que el 44,4% de los encuestados manifestó estar “De acuerdo” con el proceso de evaluación, mientras que otro 44,4% indicó estar “Totalmente de acuerdo”, evidenciando una opinión mayoritariamente positiva y distribuida de manera equilibrada entre ambas categorías. En conjunto, el 88,8% de los participantes expresa algún nivel de acuerdo, lo que sugiere que el proceso de evaluación es percibido favorablemente dentro de la organización. Por su parte, el 11,1% de los encuestados se ubicó en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando una postura neutral de una minoría. Es importante resaltar que no se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”, lo que refuerza la percepción generalmente favorable del sistema de evaluación.

Resultados del diagnóstico administrativo y del clima organizacional en la Cooperativa Coopsena

El diagnóstico realizado en la Cooperativa Coopsena ha permitido identificar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos y el clima organizacional. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Fortalezas:

Los procesos administrativos tienen una base sólida, lo que sugiere una buena gestión y organización en la cooperativa.

Debilidades:

La formación continua es un área que requiere atención, ya que se identificó como una debilidad.

La adaptación digital es otro aspecto que necesita mejora, lo que puede afectar la eficiencia y la competitividad de la cooperativa.

Análisis del Clima Organizacional:

El liderazgo, la comunicación y la motivación son factores clave que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Los resultados del estudio de clima organizacional muestran que los colaboradores tienen una percepción favorable en la mayoría de las dimensiones evaluadas, con promedios altos en la escala de Likert.

Dimensiones Evaluadas:

Aunque no se proporciona la Figura [MC25.1], se puede inferir que las dimensiones evaluadas incluyen aspectos como: Liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Recomendaciones:

Desarrollar un plan de formación continua para mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores.

Implementar estrategias para mejorar la adaptación digital y aumentar la eficiencia en los procesos administrativos.

Fortalecer el liderazgo y la comunicación para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Análisis general de los resultados

De manera global, los resultados evidencian una percepción positiva del clima organizacional, con promedios superiores a 3,5 en todas las dimensiones evaluadas. Esto indica que los colaboradores valoran favorablemente su entorno laboral; sin embargo, también se identifican áreas con oportunidades de mejora que requieren intervención estratégica por parte de la organización.

Comunicación organizacional

La dimensión de comunicación organizacional presenta un promedio aproximado de 4,1, ubicándose entre las dimensiones mejor valoradas. Este resultado sugiere que los colaboradores perciben los canales de comunicación como claros, oportunos y funcionales para la transmisión de información institucional.

Este hallazgo respalda lo planteado por Crespo (2021), quien afirma que una comunicación transparente y bidireccional fortalece la confianza, reduce la incertidumbre y favorece el compromiso organizacional. En el contexto cooperativo de Coopsena, una comunicación efectiva contribuye además a la participación democrática y a la cohesión interna.

Liderazgo

El liderazgo obtiene un promedio cercano a 3,8, lo que indica una percepción favorable, aunque con margen de mejora. Los resultados sugieren que los colaboradores reconocen esfuerzos de acompañamiento y orientación por parte de sus líderes; no obstante, aún se evidencian oportunidades para fortalecer estilos de liderazgo más transformadores y participativos.

Según Leal Afanador (2021), el liderazgo transformador impacta directamente el clima organizacional al fomentar la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia. En este sentido, Coopsena podría fortalecer programas de formación en liderazgo humanista y coaching organizacional para potenciar esta dimensión.

Motivación y reconocimiento

La motivación laboral presenta un promedio aproximado de 3,9, mientras que la dimensión de reconocimiento registra uno de los valores más bajos, con un promedio cercano a 3,6. Esta diferencia evidencia que, si bien los colaboradores se sienten motivados por su labor, perciben debilidades en los mecanismos formales de reconocimiento.

Este resultado coincide con lo señalado por López (2021), quien sostiene que la motivación laboral no depende exclusivamente del salario, sino del reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y el sentido de propósito. En consecuencia, fortalecer

esquemas de reconocimiento estructurados y visibles podría mejorar significativamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Relaciones interpersonales

La dimensión de relaciones interpersonales alcanza el promedio más alto, cercano a 4,2, lo que refleja un clima de cooperación, respeto y apoyo entre los colaboradores. Este resultado evidencia un tejido socioemocional saludable, caracterizado por el trabajo en equipo y la convivencia positiva.

Chiavenato (2020) señala que relaciones interpersonales sólidas fortalecen el compromiso organizacional y reducen la rotación del personal. En Coopsena, este factor se convierte en una fortaleza estratégica que debe mantenerse y potenciarse mediante actividades de integración y espacios de diálogo permanente.

Condiciones físicas y recursos

Las condiciones físicas y recursos presentan un promedio aproximado de 3,7, lo que indica una percepción moderadamente favorable. Este resultado sugiere que, aunque los colaboradores cuentan con condiciones básicas adecuadas, existen oportunidades de mejora en aspectos como infraestructura, recursos tecnológicos y ergonomía.

Pimienta (2024) afirma que un entorno físico adecuado influye directamente en el bienestar, la productividad y la satisfacción laboral. Por ello, la mejora continua de estos aspectos puede impactar positivamente el clima organizacional en su conjunto.

Análisis integrador de resultados

En síntesis, los resultados reflejados en la Figura X permiten concluir que el clima organizacional en Coopsena es favorable, destacándose especialmente las relaciones interpersonales y la comunicación organizacional. No obstante, dimensiones como el

reconocimiento, el liderazgo y las condiciones físicas requieren acciones estratégicas orientadas a su fortalecimiento.

La evidencia empírica obtenida respalda la necesidad de implementar un plan integral de gestión del talento humano, que articule liderazgo, reconocimiento, bienestar y capacitación continua, con el fin de mejorar la satisfacción laboral, la retención del talento y la sostenibilidad institucional.

Conclusiones

El análisis realizado permitió evidenciar la complejidad del tema abordado, así como la necesidad de continuar profundizando en sus múltiples dimensiones. Los hallazgos obtenidos no solo confirman la relevancia del problema, sino que también abren nuevas líneas de reflexión que podrían ser exploradas en futuros estudios.

Asimismo, se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral que contemple tanto los aspectos teóricos como las condiciones prácticas del contexto organizacional. Este tipo de aproximación favorece una comprensión más amplia de los factores que inciden en la situación actual y ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua.

En esta misma línea, es necesario subrayar que la solución de los problemas identificados no depende exclusivamente de un solo actor, sino que requiere la articulación entre líderes, colaboradores, áreas de gestión humana, instituciones educativas y actores externos que puedan aportar conocimiento y acompañamiento. Solo a través del trabajo conjunto será posible avanzar hacia cambios reales, sostenibles y alineados con la misión institucional.

En síntesis, los elementos asociados al clima organizacional demuestran que la experiencia laboral de los colaboradores no depende de un único factor, sino de la interacción dinámica entre variables como la comunicación interna, el liderazgo, la motivación, las condiciones físicas del entorno, la participación y las relaciones interpersonales. Tal como señalan Chiavenato (2020), Crespo (2021) y López (2021), la gestión eficaz de estos componentes permite construir ambientes

saludables, cohesionados y orientados al logro colectivo, lo que fortalece la satisfacción laboral y la sostenibilidad del talento humano en el tiempo.

En consecuencia, un clima organizacional positivo no surge de manera espontánea, sino como resultado de decisiones estratégicas, coherentes y centradas en las personas como eje fundamental de la gestión. Reconocer a los colaboradores como agentes activos del desarrollo institucional y brindarles condiciones que favorezcan su bienestar integral es, por tanto, una inversión indispensable para la productividad, la competitividad y la perdurabilidad de la organización en el siglo XXI.

Coopsena se consolida como una Cooperativa que promueve la participación de sus asociados contribuyendo al desarrollo económico y social, se pudo evidenciar que genera beneficios con equidad y solidaridad. La importancia de la modernización tecnológica lo que fortalecerá el impacto social y su competitividad con otras cooperativas, influyendo en el desempeño laboral de los empleados, fortaleciendo la formación continua y el desarrollo de las competencias.

Representando una alternativa sólida y sostenible al sistema financiero, fortalecimiento y desarrollo, y en la aplicabilidad de políticas y cumplimiento normativo de acuerdo con las regulaciones establecidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, para cumplir a cabalidad con el objeto social, y la importancia de coherencia, competitividad con los principios cooperativos.

La implementación de capacitaciones continuas, desarrollo de competencias, comunicaciones internas, liderazgo que influyen de manera positiva en el desempeño de los colaboradores. De acuerdo con lo establecido garantizando el objeto social de la Cooperativa.

En adición a lo anterior presentamos 6 conclusiones según los objetivos trazados

1. Gestión del talento humano es clave para la sostenibilidad organizacional: La integración efectiva de los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial es fundamental para el desempeño laboral y la sostenibilidad de Coopsena.

2. La atracción y selección del talento humano son fundamentales para el éxito: La coherencia y efectividad de estos procesos influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, lo que destaca la importancia de contar con un proceso de selección riguroso y una estrategia de atracción de talento efectiva.

3. El clima organizacional y la satisfacción laboral están estrechamente relacionados: La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es significativa, lo que sugiere que Coopsena debe priorizar la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador para sus colaboradores.

4. La evaluación del desempeño es un proceso clave para la gestión del talento: La evaluación del desempeño es un proceso fundamental para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

5. La compensación salarial debe ser justa y equitativa: La compensación salarial debe ser justa y equitativa para motivar a los colaboradores y reducir la rotación de personal, lo que destaca la importancia de contar con un sistema de compensación salarial competitivo y alineado con la evaluación del desempeño.

6. La gestión del talento humano debe ser integral y estratégica: La gestión del talento humano debe ser integral y estratégica, involucrando a todos los procesos y áreas de la organización, para lograr un impacto positivo en el desempeño laboral y la sostenibilidad organizacional.

Recomendaciones

En consecuencia, el análisis realizado permitió evidenciar la complejidad del tema abordado, así como la necesidad de continuar profundizando en sus múltiples dimensiones. Por ello, se recomienda que las organizaciones fortalezcan procesos de evaluación continua del clima organizacional, incorporando herramientas diagnósticas participativas que permitan identificar percepciones, necesidades y áreas de mejora desde la voz de los colaboradores. Este ejercicio favorecerá intervenciones más pertinentes, oportunas y ajustadas a la realidad institucional.

Asimismo, se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral que contemple tanto los aspectos teóricos como las condiciones prácticas del contexto. En este sentido, se sugiere promover políticas de comunicación interna más claras, accesibles y bidireccionales, acompañadas de estrategias de liderazgo basado en la empatía, la escucha activa y la toma de decisiones compartida. Esta combinación facilita una comprensión más amplia de los factores que inciden en la situación actual y ofrece una base más sólida para la toma de decisiones informadas que impacten de manera positiva el clima laboral.

Finalmente, es necesario subrayar que la solución de los problemas identificados no depende exclusivamente de un solo actor, sino que requiere la colaboración entre diversos sectores: instituciones públicas, organizaciones civiles, comunidad académica y ciudadanía. En coherencia con ello, se recomienda impulsar alianzas interinstitucionales, capacitaciones y espacios de diálogo permanente que fortalezcan el sentido de corresponsabilidad y favorezcan ambientes laborales colaborativos, saludables y orientados al bienestar colectivo. Solo a través del trabajo conjunto será posible avanzar hacia un cambio real y sostenible que se refleje en mejores experiencias de trabajo y mayores niveles de compromiso organizacional.

Como recomendaciones adicionales se propone:

1. Implementar un Proceso de Selección Estructurado: Establecer un proceso de selección claro y estructurado que incluya la identificación de la necesidad de personal, la definición del perfil del cargo, el reclutamiento, la evaluación y la selección final.

2. Fortalecer la Comunicación Interna: Mejorar la comunicación interna para garantizar que todos los colaboradores estén informados sobre las vacantes disponibles y los procesos de selección.

3. Desarrollar un Programa de Inducción Efectivo: Crear un programa de inducción que incluya la presentación institucional, la entrega de herramientas y equipos, y el acompañamiento inicial para asegurar la adaptación del nuevo colaborador.

4. Establecer un Sistema de Evaluación del Desempeño: Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el cumplimiento de funciones y objetivos, e identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

5. Fomentar la Participación y la Toma de Decisiones: Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y fomentar la participación en la identificación de necesidades y propuestas de mejora.

Referencias Bibliográficas

- Bizneo. (2025). Reclutamiento y Selección <https://www.bizneo.com/blog/politicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-tu-empresa/>
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Constitución Política de Colombia
https://www.cancilleria.gov.co/normograma/compilacion/docs/pdf/constitucion_politica_1991.pdf?
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
[d/4024/3937](https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113)
- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional.

Pontificia

Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Ley 1010 de 2006) Acoso Laboral Gestor Normativo

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?>

Ley 454 de 1998 Economía Solidaria

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433&utm_source=chatgpt.com

López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de Madrid. Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones.

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal.

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL:

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara

Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y

Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Universidad Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos->

[educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

Apéndices

Apéndice A: Entrevistas a líderes de Coopsena

Con el fin de complementar el análisis del clima organizacional y el liderazgo en la Cooperativa Coopsena, se realizaron cinco (5) entrevistas semiestructuradas a líderes de la organización. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, organizados por entrevista.

Entrevista 1: Gerente General

1. ¿Cuál es su visión para la empresa en términos de motivación y liderazgo?

Respuesta: "Mi visión es crear un entorno de trabajo donde los empleados se sientan motivados y empoderados para tomar decisiones y contribuir al éxito de la empresa. Quiero que nuestros líderes sean modelos a seguir y que fomenten una cultura de innovación y colaboración."

2. ¿Cómo define usted la cultura organizacional de la empresa?

Respuesta: "La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que definen cómo trabajamos juntos. En nuestra empresa, valoramos la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo."

3. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a sus empleados?

Respuesta: "Utilizamos una variedad de estrategias, incluyendo reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios flexibles. También fomentamos la participación en proyectos y decisiones importantes."

4. ¿Cómo evalúa el liderazgo en la empresa?

Respuesta: "Evaluamos el liderazgo a través de indicadores como la satisfacción de los empleados, la rotación de personal y el logro de objetivos. También realizamos evaluaciones de desempeño y feedback regular."

5. ¿Qué papel juega la comunicación en la motivación y el liderazgo?

Respuesta: "La comunicación es fundamental. Nos aseguramos de que todos los empleados estén informados sobre los objetivos y logros de la empresa, y que tengan oportunidades para compartir sus ideas y preocupaciones."

6. ¿Cómo maneja la resistencia al cambio en la empresa?

Respuesta: "La resistencia al cambio es natural, pero tratamos de abordarla de manera proactiva. Comunicamos claramente los beneficios del cambio e involucramos a los empleados en el proceso de implementación."

7. ¿Qué consejo daría a otros líderes para mejorar la motivación y el liderazgo en sus organizaciones?

Respuesta: "Escuchen a sus empleados y sean auténticos. La motivación y el liderazgo son más efectivos cuando se basan en la confianza y el respeto mutuo."

Entrevista 2: Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Cuál es su enfoque para la gestión del talento en la empresa?

- Respuesta: "Nuestro enfoque es identificar y desarrollar el potencial de nuestros empleados. Buscamos oportunidades para capacitarlos y promoverlos dentro de la empresa."

2. ¿Cómo se asegura de que los empleados estén motivados y comprometidos?

- Respuesta: "Realizamos encuestas de satisfacción y feedback regular para entender sus necesidades y preocupaciones. También ofrecemos programas de reconocimiento y recompensas."

3. ¿Qué papel juega la formación y el desarrollo en la motivación y el liderazgo?

- Respuesta: "La formación y el desarrollo son fundamentales para la motivación y el liderazgo. Ayudan a los empleados a crecer y a sentirse más seguros en sus roles."

4. ¿Cómo maneja la diversidad y la inclusión en la empresa?

- Respuesta: "Fomentamos una cultura de respeto y diversidad. Ofrecemos capacitación en diversidad e inclusión, y aseguramos que todos los empleados tengan oportunidades iguales."

5. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la comunicación interna?

- Respuesta: "Utilizamos una variedad de canales, incluyendo intranet, correo electrónico y reuniones regulares. También fomentamos la comunicación abierta y transparente."

6. ¿Cómo evalúa el éxito de los programas de motivación y liderazgo?

- Respuesta: "Evaluamos el éxito a través de indicadores como la satisfacción de los empleados, la rotación de personal y el logro de objetivos."

7. ¿Qué consejo daría a otros gerentes de recursos humanos para mejorar la motivación y el liderazgo en sus organizaciones?

- Respuesta: "Sean proactivos y estén dispuestos a escuchar a sus empleados. La motivación y el liderazgo son un proceso continuo que requiere atención y esfuerzo constante."

Entrevista 3: director financiero

1. ¿Cuál es su enfoque para liderar su equipo?

- Respuesta: "Mi enfoque es ser un líder de apoyo y guía. Ayudo a mis empleados a establecer objetivos y a encontrar las herramientas y recursos necesarios para alcanzarlos."

2. ¿Cómo motiva a sus empleados?

- Respuesta: "Motivo a mis empleados reconociendo sus logros y ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo."

3. ¿Qué papel juega la comunicación en su liderazgo?

- Respuesta: "La comunicación es fundamental. Me aseguro de que mis empleados estén informados y que tengan oportunidades para compartir sus ideas y preocupaciones."

4. ¿Cómo maneja el conflicto en su equipo?

- Respuesta: "Abordo el conflicto de manera proactiva y transparente. Escucho a todas las partes involucradas y trabajo para encontrar una solución que beneficie a todos."

5. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

- Respuesta: "Fomento la colaboración a través de proyectos y actividades de equipo. También promuevo la comunicación abierta y transparente."

6. ¿Cómo evalúa el desempeño de su equipo?

- Respuesta: "Evaluó el desempeño de mi equipo a través de indicadores como la satisfacción de los clientes, la calidad del trabajo y el logro de objetivos."

7. ¿Qué consejo daría a otros líderes de equipo para mejorar la motivación y el liderazgo en sus equipos?

- Respuesta: "Sean auténticos y estén dispuestos a escuchar a sus empleados. La motivación y el liderazgo son más efectivos cuando se basan en la confianza y el respeto mutuo."

Entrevista 4: Analista

1. ¿Cómo se siente en su trabajo?

- Respuesta: "Me siento motivado y comprometido. Mi jefe es un líder de apoyo y me da oportunidades para crecer y desarrollarme."

2. ¿Qué le gusta más de su trabajo?

- Respuesta: "Me gusta la variedad de tareas y la oportunidad de trabajar con un equipo diverso y talentoso."

3. ¿Qué le gustaría mejorar en su trabajo?

- Respuesta: "Me gustaría más oportunidades de desarrollo profesional y capacitación."

4. ¿Cómo se siente en relación con la cultura organizacional?

- Respuesta: "Me siento incluido y valorado. La cultura es abierta y transparente."

5. ¿Qué papel juega la comunicación en su trabajo?

- Respuesta: "La comunicación es fundamental. Me aseguro de que mi jefe y mis colegas estén informados y que tengamos oportunidades para compartir nuestras ideas y preocupaciones."

6. ¿Cómo maneja el estrés y la presión en su trabajo?

- Respuesta: "Manejo el estrés y la presión a través de la priorización de tareas y la comunicación abierta con mi jefe y mis colegas."

7. ¿Qué consejo daría a otros empleados para mejorar la motivación y el liderazgo en su trabajo?

- Respuesta: "Sean proactivos y estén dispuestos a aprender y crecer. La motivación y el liderazgo son un proceso continuo que requiere esfuerzo y dedicación."

Entrevista 5: Miembro del Equipo de Dirección

1. ¿Cuál es su visión para la empresa en términos de motivación y liderazgo?

- Respuesta: "Mi visión es crear un entorno de trabajo donde los empleados se sientan motivados y empoderados para tomar decisiones y contribuir al éxito de la empresa."

2. ¿Cómo define usted la cultura organizacional de la empresa?

- Respuesta: "La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que definen cómo trabajamos juntos."

3. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a los empleados?

- Respuesta: "Utilizamos una variedad de estrategias, incluyendo reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios flexibles."

4. ¿Cómo evalúa el liderazgo en la empresa?

- Respuesta: "Evaluamos el liderazgo a través de indicadores como la satisfacción de los empleados, la rotación de personal y el logro de objetivos."

5. ¿Qué papel juega la comunicación en la motivación y el liderazgo?

- Respuesta: "La comunicación es fundamental. Nos aseguramos de que todos los empleados estén informados y que tengan oportunidades para compartir sus ideas y preocupaciones."

6. ¿Cómo maneja la resistencia al cambio en la empresa?

- Respuesta: "La resistencia al cambio es natural, pero tratamos de abordarla de manera proactiva. Comunicamos claramente los beneficios del cambio e involucramos a los empleados en el proceso de implementación."

7. ¿Qué consejo daría a otros líderes para mejorar la motivación y el liderazgo en sus organizaciones?

- Respuesta: "Escuchen a sus empleados y sean auténticos. La motivación y el liderazgo son más efectivos cuando se basan en la confianza y el respeto mutuo."

Apéndice B: Análisis de las Entrevistas y Encuestas: Convergencias y Diferencias en las Opiniones de los Participantes

A continuación, se presentan las convergencias y diferencias en las opiniones de los participantes en las entrevistas:

Convergencias:

1. **Importancia de la Comunicación:** Todos los participantes coinciden en que la comunicación es fundamental para la motivación y el liderazgo en la empresa. Por ejemplo, el Gerente General menciona que "la comunicación es clave para asegurarnos de que todos los empleados estén informados y que tengan oportunidades para compartir sus ideas y preocupaciones".

2. **Valoración de la Cultura Organizacional:** Los participantes valoran la cultura organizacional de la empresa, destacando la importancia de la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo. El Gerente de Recursos Humanos menciona que "la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que definen cómo trabajamos juntos".

3. **Motivación y Empoderamiento:** Los líderes de la empresa coinciden en que la motivación y el empoderamiento de los empleados son fundamentales para el éxito de la empresa. El director financiero menciona que "mi enfoque es ser un líder de apoyo y guía, ayudando a mis empleados a establecer objetivos y a encontrar las herramientas y recursos necesarios para alcanzarlos".

4. **Desarrollo Profesional:** Los participantes destacan la importancia del desarrollo profesional y la capacitación para la motivación y el liderazgo en la empresa. El Analista menciona que "me gustaría más oportunidades de desarrollo profesional y capacitación".

Diferencias:

1. Enfoque en la Motivación: Mientras que algunos participantes se enfocan en la motivación a través de reconocimientos y recompensas (Gerente de Recursos Humanos), otros se enfocan en la motivación a través del empoderamiento y la autonomía (Gerente General).

2. Evaluación del Liderazgo: Los participantes tienen diferentes enfoques para evaluar el liderazgo, algunos se enfocan en indicadores como la satisfacción de los empleados y la rotación de personal (Gerente General), mientras que otros se enfocan en la evaluación del desempeño y el logro de objetivos (Director Financiero).

3. Manejo de la Resistencia al Cambio: Los participantes tienen diferentes enfoques para manejar la resistencia al cambio, algunos se enfocan en la comunicación y la involucración de los empleados (Gerente General), mientras que otros se enfocan en la implementación de cambios de manera más gradual (Miembro del Equipo de Dirección).

En general, los participantes coinciden en la importancia de la comunicación, la cultura organizacional y la motivación y el empoderamiento de los empleados para el éxito de la empresa. Sin embargo, hay diferencias en los enfoques y estrategias para lograr estos objetivos. Es importante destacar que cada participante tiene una perspectiva única y valiosa que puede contribuir al éxito de la empresa.

Recomendaciones:

1. Fomentar la Comunicación Abierta: La empresa debe fomentar la comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización.

2. Desarrollar un Plan de Desarrollo Profesional: La empresa debe desarrollar un plan de desarrollo profesional para apoyar el crecimiento y la capacitación de los empleados.

3. Evaluar y Ajustar: La empresa debe evaluar y ajustar sus estrategias de motivación y liderazgo de manera regular para asegurarse de que estén funcionando de manera efectiva.