

**Propuesta de mejora en el procedimiento de selección del talento humano para la
empresa Nutricity Colombia S.A.S. en el año 2021**

Director del proyecto:
Munir Fernando Cure Monroy

Ximena Murcia-Vargas
Cristhian Andrés Figueroa
Olga Lucia. Umbarila
Diana Alejandra Álvarez
Alexandra N. Rubio-Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECAEN
Programa de Administración de Empresas
2021

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestros padres, esposos e hijos que son los pilares para seguir adelante. A nuestros compañeros y amigos que con responsabilidad y deseos de superación apoyaron la construcción de este documento, aportando sus conocimientos para sacar adelante este proyecto que no sólo genera crecimiento profesional, sino que constituye el paso final de aprendizaje para culminar con éxito la carrera.

Agradecimientos

Agradecemos primero que todo a Dios porque gracias a su bendición nos ha permitido contar con la sabiduría, capacidad física e intelectual para adelantar este proyecto; igualmente al tutor y a la UNAD por el apoyo permanente, y darnos elementos fundamentales para la generación de nuevo conocimiento

Resumen

El documento “Propuesta de mejora en el proceso de selección del talento humano para la empresa Nutricity Colombia SAS” se fundamenta en un análisis a través del cual se busca optimizar el proceso de selección de talento humano en la empresa Nutricity Colombia SAS. Por esta razón, se definió como objetivo: diseñar un proceso de selección de talento humano en Nutricity Colombia SAS que optimice la contratación de perfiles idóneos para el logro de los objetivos organizacionales., esto en coherencia con el crecimiento y las necesidades que presenta la organización, no solo por su expansión sino por el contexto que caracteriza al mercado actual.

Se analizó la información de la empresa y se realizaron encuestas que permitieron establecer el diagnóstico organizacional. Se evidenció la ausencia de un procedimiento estandarizado y de un área responsable específica para gestionar, caracterizando a Nutricity Colombia SAS como una empresa con predominio de talento humano masculino, en donde la mayor parte de su personal está integrada por técnicos y la antigüedad predominante es menor a tres años.

Igualmente, se formuló el procedimiento estandarizado con responsables e indicadores. Para facilitar la implementación del procedimiento se elaboró un flujograma con sus diferentes fases de desarrollo; así mismo, se establecieron dos perfiles para gestionar y liderar este proceso; todo lo anterior para lograr la expansión en un mercado competitivo generando valor a la organización que se verá reflejada en la productividad y su crecimiento a nivel nacional.

Palabras clave: competitividad, selección, talento humano, mejora, perfiles, proceso.

Abstract

The document "Proposal for improvement in the selection process of human talent for the company Nutricity Colombia SAS." is based on an analysis through which it seeks to optimize the human talent selection process in the company Nutricity Colombia SAS. For this reason, the objective was defined: to design a process for the selection of human talent in Nutricity Colombia SAS that optimizes the hiring of suitable profiles for the achievement of organizational objectives, this in coherence with the growth and needs presented by the organization, not only because of its expansion but because of the context that characterizes the current market.

The information of the company was analyzed, and surveys were carried out that made it possible to establish the organizational diagnosis. The absence of a standardized procedure and of a specific responsible area to manage was evidenced, characterizing Nutricity Colombia S.A.S as a company with a predominance of male human talent, where most of its staff is made up of technicians and the predominant seniority is less than three years.

Likewise, the standardized procedure with managers and indicators was formulated. To facilitate the implementation of the procedure, a flow chart was prepared with its different development phases; Likewise, two profiles were established to manage and lead this process; all the above to achieve expansion in a competitive market generating value to the organization that will be reflected in productivity and growth nationwide.

Keywords: competitiveness, selection, human talent, improvement, profiles, process.

Contenido

Lista de figuras.....	8
Lista de Tablas	9
Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Antecedentes del problema	14
Objetivos.....	16
General	16
Específicos	16
Justificación	17
Marco Teórico.....	19
Marco Legal	23
Constitución Política de Colombia 1991.....	23
Convenios.....	23
Código Sustantivo del trabajo	23
Leyes	24
Decretos.....	25
Resoluciones.....	25
Metodología	26
Diseño.....	26
Población.....	26
Muestra.....	26

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	27
Presentación y análisis de los datos.....	27
Cuestionario IMCOC.	29
Enlace Cuestionario Nutricity Colombia S.A.S	29
Resultados	30
Problemática y Necesidades Talento Humano Nutricity Colombia S.A.S	30
Evaluación de clima organizacional.....	30
Necesidades del talento humano.....	33
Estructura Organizacional Área Selección Talento Humano.....	36
Perfil de empleados requeridos.....	36
Estructura básica de selección de talento humano.....	36
Propuesta de Diseño Estandarizado del Procedimiento de Selección del Talento Humano	37
Especificaciones del cargo.....	37
Reclutamiento	37
Recepción y evaluación de hojas de vida	37
Aplicación de pruebas	38
Realización de entrevista.....	38
Evaluación de resultados de selección.....	39
Comunicación con el candidato elegido.....	39
Indicadores.	39
Flujograma	39

Recomendaciones	41
Conclusiones.....	43
Referencias.....	44
Anexos	46
Anexo 1. Tabulación IMCOM. Clima organizacional.....	46
Tabulación variable correspondiente a objetivos	46
Resultado de la percepción de los empleados hacia los objetivos de la empresa.....	48
Variable correspondiente a cooperación:	48
Resultado de evaluar el tipo de cooperación que existe entre los empleados de la empresa.....	49
Variable correspondiente a liderazgo:	50
Resultado orientado al liderazgo de Nutricity Colombia SAS.....	51
Variable correspondiente a toma de decisiones:.....	51
Resultado orientado a la percepción de los empleados respecto a la toma de decisiones de la empresa Nutricity Colombia SAS.....	52
Relaciones interpersonales:	53
Variable correspondiente a motivación:	53
Variable correspondiente a control:.....	55

Lista de figuras

Figura 1. Distribución por sexo de los empleados.....	33
---	----

Figura 2. Nivel educativo en los empleados de Nutricity	34
Figura 3. Antigüedad de los funcionarios en la empresa.	35
Figura 4. Flujograma selección talento humano	40

Lista de Tablas

Tabla 1. Tabla de percepción clima organizacional.....	30
Tabla 2. Tabla de Resultados percepción clima organizacional	31
Tabla 3. Tablas pruebas de selección a aplicar por Nutricity	38
Tabla 4. Tablas indicadores, Selección talento humano.	39

Introducción

La gestión del talento humano es una función esencial en las organizaciones que, asumida desde una perspectiva estratégica aporta significativamente para el logro de los objetivos empresariales. En consecuencia, la selección del talento humano a contratar, como actividad que permite elegir los empleados idóneos para desempeñarse en los diferentes cargos de la empresa y que además demuestren afinidad con los valores, principios, políticas y objetivos de la entidad, se establece como uno de los pasos más delicados e importantes para la organización.

Al referirse a la gestión del talento humano, se abordan los elementos que hacen parte de la gestión de un talento que, si bien no se constituye como un elemento abstracto o netamente material, si es un factor estratégico, que, de no ser bien direccionado, puede convertirse en un obstáculo y no en un elemento que aporte al éxito de la empresa.

Cabe precisar que, la gestión del talento humano es un concepto fundamental en el entorno de la gestión estratégica de principios del siglo XXI, teniendo en cuenta además su trascendencia funcional histórica. Así, la adecuada selección del talento humano garantiza al contratante o empresario que incorpore a su planta de personal, individuos que se ajusten a la cultura, misión y visión organizacionales, lo que exige también, la generación de alternativas con las que se proporcione bienestar y se motive a los empleados para que se desempeñen con profesionalismo y excelencia.

El proceso de selección debe ser coherente con la visión estratégica de la empresa y Nutricity Colombia SAS, no es la excepción, adicionado a lo que implica la apropiación de la cultura de la organización. Por esta razón, se presenta a continuación una propuesta, a través de la cual se busca aportar a la mejora de los procesos de selección de personal en Nutricity

Colombia SAS, teniendo en cuenta que la participación de los empleados en las operaciones de la empresa ha aumentado significativamente.

Dado que las empresas deben ver a su talento como su activo más valioso y fundamental y que se incrementa su exigencia continuamente por procesos como la globalización, es indispensable que se implementen mecanismos de selección de talento consistentes y precisos para atraer a las personas adecuadas. Los usos de sistemas de información de recursos humanos pueden organizar más fácilmente los departamentos de la empresa y las necesidades del reclutamiento y la selección, según la cantidad de empleados necesarios y las habilidades requeridas para desarrollar el proceso de entrevista y selección para una mayor precisión.

La importancia de la selección del talento humano en la actualidad es prioritaria en los procesos de mejoramiento continuo en las empresas y para Nutricity Colombia SAS, como organización orientada desde el año 2017 a suplir las necesidades nutricionales de las personas a través de productos innovadores de la más alta calidad representa uno de sus factores de éxito, por lo tanto, este trabajo formula desde la búsqueda y revisión de la literatura y el trabajo conjunto, nuevas perspectivas que permitan fortalecer la selección de personal para que se cuente con los trabajadores idóneos en la consecución de los objetivos empresariales.

Planteamiento del Problema

El talento humano de una entidad es el motor principal de su desarrollo. Un talento humano comprometido y fidelizado es una herramienta poderosa para la consecución de los objetivos organizacionales. El ciclo del talento humano puede plantearse en cuatro etapas fundamentales: planificación, ingresos, permanencia y retiro. Cada una de estas fases es crítica para garantizar que se consigan las metas institucionales.

Teniendo en cuenta su carácter de empresa joven y que apenas se están estableciendo las diferentes áreas, se han encontrado algunas deficiencias en la vinculación planteadas por algunos líderes, indicando que las personas no cumplieron con el perfil solicitado, lo cual implica un desafío clave dada la importancia de que los perfiles cumplan con los requisitos establecidos para cumplir sus tareas adecuadamente; también se ha evidenciado que el personal no conoce los procedimientos, la plataforma estratégica, ni domina completamente las actividades que hacen parte de la asignación del puesto de trabajo; esto conlleva que el trabajador no cumplan satisfactoriamente con las obligaciones y los objetivos organizacionales, el supervisor o líder inmediato no cumple con darle a conocer las capacitaciones y explicación de los procesos y herramientas que utiliza la entidad, existen diferentes empleados dando la información para las funciones que vayan a cumplir,

La organización al definir un procedimiento para la selección, contratación de personal, inducción, capacitación y entrenamiento, debe garantizar colaboradores idóneos y capacitados para el cumplimiento de funciones, aumentando el valor de la organización, la satisfacción de las personas, y de esta manera incrementar la rentabilidad y calidad del trabajo. Para que la organización llegue a los resultados deseados en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes, de los nuevos integrantes que ingresan a la organización. Es indispensable que los procesos se

cumplan y proporcionarles los medios necesarios para su adaptación a su nuevo rol creando identidad y sentido de pertenencia, para que no se vea afectada la productividad institucional.

En suma, dado su carácter de empresa joven, de la falta de estructuración completa a nivel orgánico y de procesos en el procedimiento de selección de talento humano, se han identificado casos de vinculaciones con deficiencias en competencias o requisitos. La vinculación de perfiles con perfiles inadecuados ha venido afectando a la empresa lo cual se ha reflejado en la reducción del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo anterior establece una oportunidad frente a la importancia estructurar un proceso de selección idóneo para el cumplimiento de los objetivos misionales y con ello, evitar riesgos y errores en la contratación de personal que no se ajuste a las necesidades reales de Nutricity Colombia S.A.S

En este contexto se planteó como pregunta problema: ¿Cómo estructurar un procedimiento de selección de talento humano en Nutricity Colombia SAS que optimice la contratación de perfiles idóneos para el logro de los objetivos organizacionales? Igualmente, se formularon como problemas secundarios:

Subproblema 1. ¿Cuáles son las necesidades y problemática de la empresa en el procedimiento de selección del personal?

Subproblema 2 ¿Cuál es la estructura organizacional básica a nivel del área selección de talento humano?

Subproblema 3. ¿Cuál es el procedimiento estandarizado para la selección del talento humano en Nutricity Colombia S.A.S?

Antecedentes del Problema

Nutricity Colombia S.A.S es una empresa fundada data del año 2017 y, desde esa fecha ha ido creciendo y fortaleciéndose paulatinamente, requiriendo el incremento de su planta de personal, y, por ende, la vinculación frecuente de nuevo talento humano para cumplir sus metas. Sin embargo, por su corta trayectoria, así como su tamaño pequeño, no cuenta con un grupo específico de selección de talento humano que se ajuste a sus necesidades recientes y que le ofrezca la calidad, pertinencia y viabilidad coherentes con su expansión.

Se han identificado deficiencias en el procedimiento de selección de talento humano de la empresa Nutricity Colombia S.A.S, lo cual ocasiona que no se cuente completamente con los perfiles requeridos para el desarrollo de las actividades organizacionales. De acuerdo con lo anterior, el principal reto evidenciado es la necesidad por establecer medidas para el mejoramiento las competencias del talento humano vinculado a Nutricity Colombia S.A.S. Lo anterior, se debe fundamentalmente a que no se cuenta con los recursos mínimos ni la estandarización del procedimiento de talento humano de la empresa.

Nutricity Colombia S.A.S ha tenido en los últimos años un paulatino crecimiento; lo que le ha demandado el incremento en su planta de personal para cumplir con los objetivos organizacionales. Sin embargo, aún no dispone de una estructura institucional para el desarrollo de los procesos de selección de talento humano que les permita afrontar el reto de este procedimiento institucional creciente.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidenciaron casos de vinculaciones con perfiles que no cumplían completamente los requisitos o talento humano que no se adaptó a la empresa, afectando la productividad y el rendimiento. En todo caso, algunos procesos de

selección de talento humano han obtenido resultados adecuados y por ende han contribuido al logro de los objetivos organizacionales.

En las reuniones de evaluación de gestión de los últimos trimestres, los líderes de varias áreas han reiterado que se han contratado perfiles con deficiencias en el cumplimiento de sus requisitos y competencias, lo cual ha afectado el rendimiento y la productividad dentro de cada una de dichas áreas.

Dentro de los análisis previos realizados se ha identificado que el líder de talento humano es el que realiza la selección, y no ha tenido una formación específica en dicho proceso; adicionalmente cada su carga operativa, no puede dedicar un tiempo suficiente para este procedimiento. Así mismo, en auditoría de calidad realizada en el primer semestre de 2021, se identificó que el procedimiento de selección de talento humano no estaba adecuadamente desarrollado ni contenía la descripción de las actividades, responsables ni indicadores. No se han aplicado pruebas de conocimiento ni pruebas psicométricas en la selección de talento humano. Tampoco se cuenta con un esquema de evaluación ni verificación de antecedentes y requisitos en las hojas de vida.

Lo anterior establece una oportunidad frente a la importancia estructurar un proceso de selección idóneo para el cumplimiento de los objetivos misionales y con ello, evitar riesgos y errores en la contratación de personal que no se ajuste a las necesidades reales de Nutricity Colombia S.A.S

Objetivos

General

Diseñar el plan de mejoramiento del procedimiento de selección de talento humano en la empresa Nutricity Colombia S.A.S para el año 2021.

Específicos

Identificar las necesidades y problemática de la empresa en el procedimiento de selección del personal.

Definir la estructura organizacional básica para la selección del talento humano.

Elaborar una propuesta para el diseño del procedimiento estandarizado de selección de talento humano del talento humano.

Justificación

La realización de este proyecto contribuye desde el conocimiento como administradores, a la profundización y formulación de propuestas que optimicen los resultados en una dependencia tan importante para el desarrollo de la organización, como es la selección del talento humano.

Este estudio es conveniente en la medida en que visibiliza la importancia de realizar un adecuado procedimiento de selección de talento humano. Esto permitirá consolidar una organización con talento humano con perfiles adecuados, con habilidades, competencias y conocimientos que contribuirán de forma decidida a la consecución de los objetivos organizacionales. Esto genera valor a la empresa y cada empresa que lo realice y lo logre, así mismo contribuirá a generar valor y rentabilidad sociales.

En este contexto, es fundamental definir un procedimiento estandarizado de selección del talento humano que seleccione perfiles de alta calidad, ajustándose a los requerimientos de la organización, mostrando de forma práctica la aplicación de las teorías relacionadas con la gestión del talento humano, en los componentes de reclutamiento y selección.

Así el proyecto de investigación permitirá describir los riesgos que genera un procedimiento no estandarizado ni eficiente y las consecuencias que implican seleccionar candidatos que no se ajusten al perfil del cargo y a las necesidades de la organización.

Con la investigación pretendemos plantear un plan de mejora en el proceso de selección de talento humano en Nutricity Colombia SAS que garantice la contratación de candidato idóneos para el logro de los objetivos organizacionales. Esta selección permitirá a su vez contribuir de forma trascendental en la consecución de los objetivos organizacionales, a través de un talento humano de calidad, eficiente y comprometido.

Para la Universidad, la construcción de un proyecto como este puede servir como base para la generación de investigaciones futuras específicas de selección de talento humano, pero además de otros procedimientos relacionados con la gestión del talento humano inducción, capacitación, clima laboral, fortalecimiento de la cultura organizacional, entre otros.

Lo que se pretende hacer con esta investigación es profundizar en el área de selección de talento humano y las posibles fallas que se están presentando en la empresa Nutricity Colombia S.A.S. en los procesos de selección del talento humano, ya las consecuencias que se generan en la entidad; , además este análisis permitirá a la empresa hacia futuro, fortalecer otros procedimientos relacionados con la capacitación, el bienestar y a calidad de vida de los empleados, el clima organizacional directamente, buscando en todos estos aspectos comprender la complejidad del ser humano y mostrar una visión social de las organizaciones.

Marco Teórico

Hasta años recientes la selección de talento humano no había tenido un desarrollo específico o individual como si la habían tenido otros componentes del proceso de gestión del talento humano. Sin embargo, una vez confirmada la importancia de una selección adecuada del talento humano, diferentes escuelas han abordado con amplitud las bases teóricas y conceptuales de estos procedimientos.

Las teorías y estudios en torno a la selección de talento humano son diversas, y entre ellas se puede referir lo argumentado por Lahy, Camus y Neper que hicieron estudios para la selección de mecanógrafas o de aviadores. Frank Parsons, un autor conocido en el área de la administración, efectuó exámenes sobre el interés ocupacional de los jóvenes, incursionando en la psicología como área para el trabajo y también, en la visión de las aptitudes de la persona como factor determinante en la posibilidad para que sea seleccionada en un trabajo (Ibáñez, Morales, Páez, 2013).

En el marco del análisis de la selección de personal, el foco principal es elegir al aspirante más idóneo, teniendo como meta principal, optar por los candidatos más adecuados para garantizar que la productividad en la organización sea la esperada, desempeñándose con efectividad, eficiencia y eficacia, que de acuerdo con las afirmaciones de Chiavenato identifica al proceso de selección no como un fin en sí mismo, sino como un medio en el que se apoya la organización para lograr sus objetivos a partir de procesos estructurados y específicos.

Así mismo, define la selección como la búsqueda de la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, dado que existe una gran variabilidad en la condición humana, con competencias y habilidades muy distintas. La selección debe partir de un proceso de comparación entre los requisitos del cargo (nivel exigido) con el perfil de los candidatos. El

primer ítem lo determinan el análisis y la descripción del cargo específico, en tanto que la segunda corresponde a la técnica de selección. (Chiavenato, 2000).

En Colombia, estos procesos tomaron fuerza a partir de los años ochenta, cuando luego de pasar por diferentes etapas de desarrollo, las empresas comenzaron a preocuparse por contratar personas con mayores niveles de escolaridad, cambiando la forma de seleccionar a los empleados, buscando en sus perfiles conocimientos técnicos y experiencia. Cabe anotar, sin embargo, que las actividades ejecutadas presentan diferencias importantes por el tamaño y recursos de la organización, ya que las más grandes desarrollan procesos de reclutamiento muy estrictos, mientras que las pymes se ocupan de entrevistas más sencillas y referenciación. En los últimos años la tendencia que ha predominado en el país es la selección por competencias.

La selección se fundamentaba en la elección de personas hábiles para una actividad rutinaria. Este modelo partía de la visión de un supervisor que vigilaba el cumplimiento de las actividades de las personas. Hacia mediados del siglo XX toma fuerza la importancia de seleccionar, planificar e incluso incentivar el talento humano. Este nuevo modelo corresponde a la gerencia de recursos humanos, que empieza a establecer la necesidad de contar con perfiles específicos en la selección del talento humano que permita el uso y aplicación adecuada de herramientas para la selección. (García De Hurtado & Leal, 2008).

Con el desarrollo de los procesos de selección, se va consolidando la importancia de una adecuada instrumentalización y el enfoque por competencias, en el que se requieren aplicar instrumentos evaluativos; los cuales, deben permitir una toma de decisión adecuada, emitida por un profesional capacitado en dichos instrumentos. En el proceso, se requieren evaluar las capacidades, conocimientos, aptitudes, destrezas, dimensiones de personalidad, o en general el

conjunto de características del aspirante y que, conforme a este planteamiento, hacen parte de lo que se denomina competencias.

El proceso se enriquece con la selección estratégica de personal, que adiciona un valor porque en ella, el talento humano debe estar alineado con los objetivos organizacionales, lo cual potencia la consecución de los objetivos misionales. (Salgado, 2008).

El comienzo del siglo XXI trae consigo la presentación de muchas nuevas teorías (Y y Z, entre otras), con varios componentes fundamentales: la revolución tecnológica, la internet, las redes sociales. Para esta nueva fase de la selección del talento humano son fundamentales tres conceptos: la globalización, el permanente cambio de contexto y la importancia de la gestión del conocimiento. Se pasa de la concepción de administración de recursos humanos a una concepción de gestión del talento humano. En esta fase, dentro del marco de selección cobra importancia la identificación del mejor capital intelectual, valorando todas las capacidades, los conocimientos y las destrezas de los empleados (García De Hurtado & Leal, 2008). La selección de talento humano idóneo es fundamental para que una empresa sea sostenible y competitiva. (López G., J. 2010).

Ha sido una preocupación permanente el definir ¿cuáles son las características del trabajador en la actualidad? Estableciendo en ellas la importancia de que el aspirante cuente con un conocimiento general sólido y sea de rol múltiple; que tenga iniciativa; facilidad de aprender y transmitir; dotado de ética y valores y facilidad para trabajar en el equipo. Estos son valores y elementos que se deben tener en cuenta en los procesos de selección. (Atalaya, 2001).

Aunque la mayoría empresas siguen usando únicamente las hojas de vida (100%), las referencias (92%) y las entrevistas no estructuradas (94%), es cada vez más creciente el uso de las pruebas de habilidades cognitivas (28%), las medidas de personalidad (40%), las entrevistas

estructuradas (20%) y las pruebas profesionales (52%), mostrando que hay una evolución en los procesos de selección. (Alonso, 2015).

Recientemente las redes sociales han comenzado a jugar un papel importante en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. En un estudio se encontró que el contenido que se publica por parte de los candidatos influye claramente en las decisiones de los que realizan el reclutamiento; incluso es posible que la información publicada pueda generar discriminación; la reflexión fundamental es que las redes juegan un rol y pueden hacia futuro ser un factor estandarizado dentro de los procesos de selección. (Contreras-Pacheco et al., 2017).

Marco Legal

La Empresa Nutricity Colombia S A S se rige por la normatividad vigente en todos los procesos como también en el de mejoramiento del talento humano y de crecimiento empresarial. A continuación, se relacionan algunas de ellas:

Constitución Política de Colombia 1991

En Colombia, la entidad responsable de regular los procesos de contratación en el sector público y privado es el Ministerio de Trabajo. Toda la normatividad tiene como ámbito de generación o discusión el Ministerio de Trabajo.

Convenios

En los procesos de contratación también se aplica lo determinado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que en el artículo 9 del Decreto Reglamentario 1398 de 1990 afirma que "No habrá discriminación de la mujer en materia de empleo", lo que también es implementado por Nutricity Colombia S.A.S, tanto desde el respeto, la inclusión y la equidad de género en todos los aspectos inherentes al trabajo, el empleo y la seguridad social.

Código Sustantivo del trabajo

Se vincula dentro de este marco normativo al Código Sustantivo de Trabajo, norma que define las relaciones entre el empleador y el trabajador buscando proteger y equilibrar las partes, en este se determinan los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, se definen las modalidades de contratación, salario y prestaciones sociales y la libertad de asociación (Secretaría del Senado, 2021).

Este código establece las relaciones entre el empleador y el trabajador para tener un equilibrio entre las partes, influyendo directamente en el problema de investigación, toda vez que

en él se determinan los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, la modalidad de contratación, salario y prestaciones sociales y la libertad de asociación.

Para la empresa es fundamental conocer el tipo de contrato que más le conviene conforme a las funciones de los empleados y que pueden ser indefinido (el más común entre las empresas colombianas en el que se fija un salario, los horarios y se acuerda un término indefinido del contrato), fijo, que como su nombre lo enuncia contiene una fecha límite de duración, por obra o labor para proyectos específicos en un tiempo determinado. También se definen en los mismos el período de pago y la indemnización. El último tipo es el contrato ocasional, accidental o transitorio que se pacta para la realización de parte del empleado de trabajos distintos a los de su cargo y es inferior a un mes (Procolombia, 2018).

Leyes

La ley 50 de 1990, modificó el Código sustantivo del trabajo, dando como presunción que toda relación de trabajo personal se presume que tiene un contrato de trabajo.

Con la reforma del sistema de seguridad social en salud, Ley 100 de 1993 se dieron profundas modificaciones a nivel de salud (Ley 100, 1993), pensiones y riesgo laboral (Ley 1072, 2015). Estas normas buscaron darle protección al trabajador, creando una base referente de afiliación en salud y pensiones y estableciendo un marco riguroso para la seguridad y salud en el trabajo, con enfoque sistémico.

La ley 762 de 2002, regula un elemento fundamental y es el acceso prioritario dentro de los procesos de selección, a las personas en condición de discapacidad

A nivel público una norma estructural es la Ley 909 de 2004 que establece la regulación del empleo público. En ellas se establecen como referentes clave en el proceso de talento humano público la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la

Función Pública y se establece el concepto de unidades de personal de las entidades, como estructura básica de la gestión de recursos humanos. Sus actividades están relacionadas con el plan estratégico de talento humano, el plan anual de vacantes, los proyectos de planta de personal, los perfiles de empleo. Un elemento clave son los planes y plantas de empleo que establece los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones. El ingreso y ascenso a los empleos de carrera se desarrollará a través de proceso de selección o concursos con base en el mérito, libre concurrencia, publicidad, transparencia y especialización. (*Ley 909 de 2004*, 2004).

Decretos

Decreto-ley 1567 de 1998, artículo 24, Área de Calidad de Vida Laboral. Se adelantarán programas que tengan en cuenta los problemas y la vida laboral de los empleados, para satisfacer sus necesidades y así alcanzar un desarrollo personal, profesional y de la organización.

El Decreto 2002 de 2006 establece el sistema de formación y ampliación de cobertura para que los colombianos cuente con las competencias requeridas en el mercado laboral. (Decreto 2020, 2006).

Resoluciones

Una de las pruebas en el proceso de selección está constituida por los exámenes médicos y se encuentra regulada por lo que define el artículo 4° de la Resolución 2346 de 2007 del Ministerio de Protección Social, en donde se regula la práctica de evaluaciones médicas de preingreso, las cuales se realizan para determinar las condiciones de salud física y mental, así como para detectar los comportamientos sociales del futuro trabajador, en función de las condiciones del trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo (Secretaría del Senado, 2021, art. 3).

Metodología

Diseño

El presente estudio es un estudio descriptivo y analítico en el que se caracterizan diferentes elementos en la empresa Nutricity Colombia S.A.S se define como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable y se orienta a especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Cabe anotar que, en este tipo de investigación, los investigadores realizan sus observaciones con un juicio objetivo, es decir, sin tener prejuicios o ideas preconcebidas que desvirtúen la imparcialidad de sus hallazgos, evitando caer en sesgos morales o en el caso contrario, el establecimiento de una verdad absoluta.

Considerando que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación se ajusta adecuadamente a los objetivos de la presente investigación.

Población

La población está constituida por los funcionarios de la empresa Nutricity Colombia S.A.S y todos los procesos institucionales.

Muestra

La muestra corresponde al procedimiento de selección de talento humano y el talento humano involucrado en la selección de talento humano.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La investigación requiere de información obtenida a través de fuentes relacionadas con la administración y la gestión del talento humano, procesos y tendencias en los modelos de selección de personal. Igualmente, se deben aplicar encuestas y entrevistas al personal de las áreas comprometidas en los procesos de selección de persona que permitan identificar aspectos relevantes para focalizar el proyecto, identificar a fondo las problemáticas y dar viabilidad al modelo que se quiere construir.

Se aplicará una encuesta en formulario Google a todo el talento humano de Nutricity Colombia S.A.S para caracterizar la comunidad de la empresa y establecer algunos retos y problemáticas relacionadas con la selección del talento humano. Así mismo, se realizará una entrevista semiestructurada al gerente de la empresa, al líder de talento humano y a un líder de procesos, para establecer problemáticas y necesidades con relación al talento humano.

Variables.

Como variables macro se encuentran: empresa, misión, visión, objetivos organizacionales, organigrama, manual de funciones.

Variables descriptivas del procedimiento de talento humano en Nutricity Colombia S.A.S: procesos, talento humano, procedimiento selección, actividades de selección, pruebas, requisitos, indicadores.

Perfil del cargo: Nombre del cargo, funciones, requisitos, experiencia, formación académica.

Presentación y análisis de los datos

Se parte de la revisión del proceso de selección de talento humano de Nutricity Colombia S.A.S

Con base en la revisión de la literatura, se contrasta con el procedimiento existente y se genera un documento mejorado de selección del talento humano en la empresa. Además, se realiza una triangulación de la información para el logro de los objetivos planteados integrando los hallazgos teóricos, los contenidos recolectados en la investigación de campo y las ideas y conclusiones asumidas por el grupo de estudio.

Para el análisis de la empresa Nutricity Colombia S.A.S se aplicó el método IMCOC, el cual es un método desarrollado por el catedrático Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la universidad del Rosario. IMCOC el cual consta de 45 preguntas y un programa el cual facilita el resultado de la información, El docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la universidad del Rosario reunió información de diferentes teorías y concluyo que hay siete variables primordiales para mejorar el clima organizacional y generar mejoras desde el área de talento humano:

Cooperación

Relaciones Interpersonales

Toma de decisiones

Liderazgo

Motivación

Objetivos

Control.

Teniendo como base la teoría de las relaciones humanas, el investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario diseñó y utilizó el IMCOC para medir el clima organizacional de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en las que se aplicaron 13.239 encuestas, a través de cuatro estudios realizados en el período 1980-2005.

Desde un enfoque analítico la investigación dirigida a medir el clima laboral de Nutricity Colombia S.A.S y para la formulación de propuestas de mejora desde el área de talento humano, se caracteriza como de tipo cuantitativo, utilizando como herramienta la encuesta basada en la metodología IMCOC y cuyos resultados se obtienen en forma numérica, a partir de los cuales se realiza un análisis estadístico. Para ello, se efectuó una encuesta por medio de Google Forms que permite una fácil aplicación y el acceso a datos graficas estadísticas lo que facilitó el desarrollo del análisis de cada variable.

Al presentar una investigación cuantitativa, el método de investigación es deductivo ya que consiste en partir de un análisis general y llegar a información específica de la percepción que tienen los trabajadores en cuanto Nutricity Colombia S.A.S con el fin de proponer un plan de mejora que favorezca a Nutricity Colombia S.A.S y el cual se pueda ejecutar desde el área de talento humano, basado en el análisis y gestión de satisfacción del personal vinculado laboralmente a la empresa

Cuestionario IMCOC.

Es un cuestionario de siete variables y permite la evaluación del clima organizacional; su aplicación permite identificar brechas de desarrollo en las variables, y una vez definidas se generan los correspondientes planes de mejora. (Méndez 2005).

Enlace Cuestionario Nutricity Colombia S.A.S

Como se enunció con anterioridad, la encuesta se realizó a través de una herramienta en línea, por medio del siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf99ewlATxm7Fo4R_WRBbGbQ-S32Dsgx-N8104JFhRx0FbB9g/viewform?usp=sf_link

Resultados

Conforme a los objetivos y los análisis propuestos para el trabajo, los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información fueron los siguientes:

Problemática y Necesidades Talento Humano Nutricity Colombia S.A.S

Después de aplicar la herramienta elegida para la investigación correspondiente se procede hacer la tabulación y el análisis de diagnóstico por cada variable, con el fin de posteriormente poder realizar el análisis y las recomendaciones al área de talento humano de la empresa Nutricity Colombia SAS.

Evaluación de clima organizacional.

La metodología IMCOC mide el clima organizacional. En este sentido se aplicó a todos los trabajadores de Nutricity Colombia S.A.S. La metodología IMCOC establece el promedio aritmético que fue asumido por variables, lo que quiere decir que se sumaron los totales por variables y se divide por el número de preguntas que se aplicó en dicha variable. Ver en Anexo 1 las tablas de resultado desagregadas. La interpretación del resultado se identifica a través de la tabla de percepción, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Valoración de percepción clima organizacional. Metodología IMCOM.*

Calificación	Valoración
251-291	Percepción altamente positiva
209-250	Percepción positiva
194-198	Neutral
98-193	Percepción negativa
0-98	Percepción altamente negativa

Nota. Creación propia

Los resultados consolidados de la aplicación de la metodología se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. *Percepción de clima organizacional. Metodología IMCOM. Nutricity Colombia SAS.*

Criterio	Calificación	Valoración
Objetivos	161	Percepción negativa
Cooperación	158	Percepción negativa
Liderazgo	158	Percepción negativa
Toma decisiones	161	Percepción negativa
Relaciones Interpersonales	157	Percepción negativa
Motivación	159	Percepción negativa
Control	160	Percepción negativa

Nota. Creación propia

El resultado de la tabulación en cuanto a objetivos genera un promedio de 161 puntos, que indica que el área de talento humano debe hacer modificaciones con el fin de que los empleados trabajen hacia el cumplimiento de objetivos de la empresa Nutricity Colombia SAS

El resultado en cooperación de 58 puntos indica que este aspecto es negativo de acuerdo con las respuestas dadas por los empleados, por lo cual también en el ítem de cooperación se deben fortalecer por parte de la empresa Nutricity Colombia SAS.

En liderazgo el resultado es de 158 puntos, que nos indica que el liderazgo de la empresa tiene una posición negativa, para lo cual es necesario que el área de talento humano realice modificaciones y genere que la empresa Nutricity Colombia SAS tenga un liderazgo efectivo para con sus empleados.

En toma de decisiones el resultado es de 161 puntos, que corresponde a una visión negativa de los empleados en cuanto a la toma de decisiones que se realizan en la empresa Nutricity Colombia SAS, por lo cual se debe presentar una propuesta de mejora al área de talento humano para que trabaje en conjunto con los líderes y superiores de la empresa para mejorar y evaluar la manera como si están tomando las decisiones.

El resultado en relaciones interpersonales es de 157. Según el resultado arrojado en la encuesta las relaciones interpersonales en la empresa Nutricity Colombia SAS son negativas, para lo cual el área de talento humano debe presentar propuestas de mejora. Ya que las relaciones interpersonales en una empresa son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos.

El resultado en motivación es de 159. Ubicando en la tabla de percepción las preguntas orientadas al ítem de motivación que existe en la empresa Nutricity Colombia SAS se puede decir que el área de talento humano presenta una gran falencia en este sentido, debido a que un trabajador desmotivado no es un trabajador productivo. Es por ello que es importante y necesario realizar propuestas de mejora al área de talento humano que estén enfocadas en mejorar radicalmente la motivación entre sus empleados.

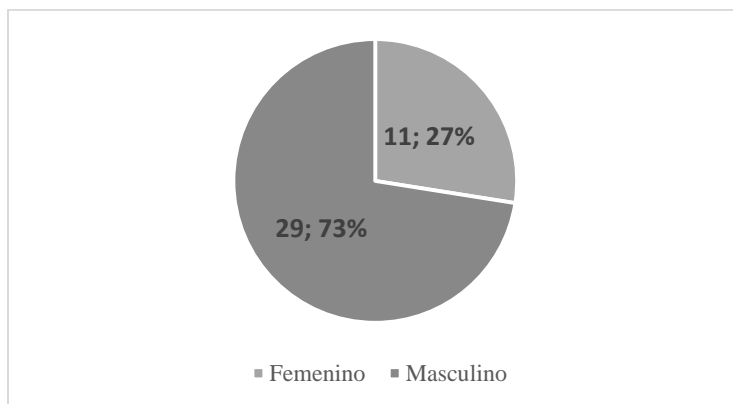
El resultado en control es de 160. Según el resultado de las encuestas el control para evaluar el trabajo y el seguimiento en cada una de las áreas de la empresa Nutricity Colombia SAS es negativo, por lo cual es otra de las áreas para proponer mejoras al área de talento humano ya que el control que deben llevar los superiores sobre sus empleados son base para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

En resumen, el resultado consolidado de la prueba de clima organizacional muestra resultados en la franja negativa, lo cual requiere de una intervención integral en todos los niveles de organización. En el caso de talento humano se intervendrá en los planes estratégicos de bienestar, capacitación y seguridad y salud en el trabajo. En el caso de la selección, de acuerdo con los resultados, dichos aspectos se incorporan en el procedimiento, en las pruebas y en las entrevistas, de forma que se seleccionen el mejor talento humano posible y en futuras valoraciones se puedan mejorar estos resultados.

Necesidades del talento humano

En la caracterización del talento humano de Nutricity Colombia S.A.S, como se observa en la Figura 1, la organización cuenta con 40 empleados de los cuales el 73% es de sexo masculino y el 23% de sexo femenino.

Figura 1. *Distribución por sexo de los empleados*

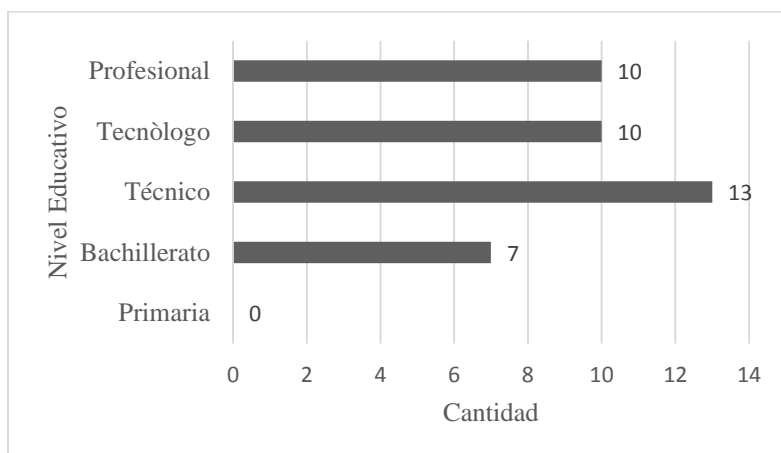


Nota: La figura expone los porcentajes de distribución por sexo biológico de los empleados de Nutricity Colombia S.A.S, conforme al estudio realizado. Fuente. Encuesta institucional.

Respecto del talento humano, llama la atención que contrario la distribución poblacional general, la empresa tenga un predominio masculino. Este componente debe tenerse en cuenta dentro de los procesos de reclutamiento y en la aplicación de planes de talento humano al interior de la empresa.

Con relación al nivel educativo en la Figura 2 se presenta la distribución por nivel educativo. El nivel educativo más predominante, es el técnico con el 32.5%, seguido de profesional y tecnólogo, cada uno con el 2%. Con nivel de bachillerato hay el 17,5% y no hay personas con nivel máximo de escolaridad de primaria.

Figura 2. Nivel educativo en los empleados de Nutricity Colombia S.A.S

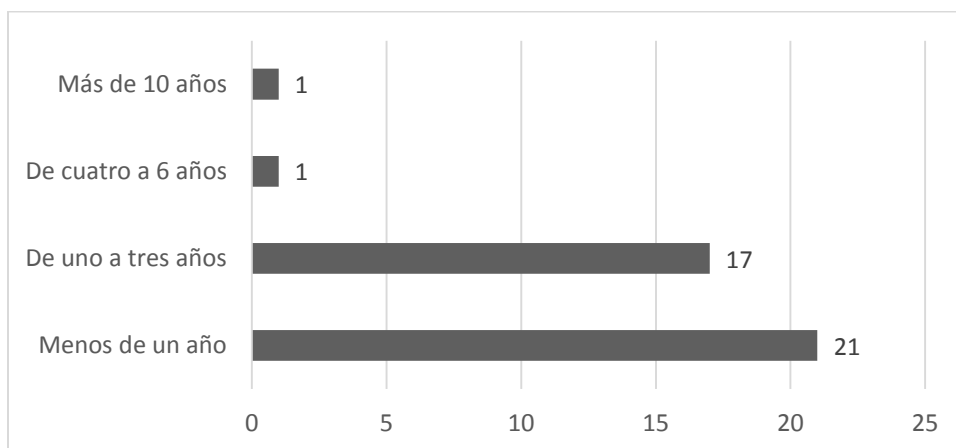


Nota: En la figura se observa la clasificación de los 40 empleados de Nutricity Colombia S.A.S de acuerdo con su nivel educativo en educación primaria, bachillerato, técnico, tecnólogo o profesional. Fuente. Encuesta institucional.

Respecto de los niveles educativos predomina el nivel técnico y tecnológico, que suma en total 23 perfiles, para un 57%. Esto implica una configuración del procedimiento de selección de talento humano específica para estos perfiles, donde se tengan en cuenta los componentes de carácter técnico dentro del proceso de selección. Así mismo, en las pruebas de conocimientos y en las pruebas psicométricas deben tenerse en cuenta los componentes de carácter técnico y tecnológico.

En cuanto a antigüedad en la empresa, la mayoría (95%) tiene una vinculación menor a tres años, acorde con la antigüedad de la empresa, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Antigüedad de los funcionarios en Nutricity Colombia S.A.S.



Nota: En la figura se incluye la distribución de los encuestados por años de antigüedad, entre los que tienen más de 10 años, de cuatro a seis, de uno a tres o menos de un año. Fuente. Encuesta institucional.

En cuanto a la antigüedad, la mayor parte del talento humano es de reciente vinculación acorde con la historia de la empresa. Esto es importante tenerlo en cuenta, para buscar y reclutar perfiles, que permitan garantizar estabilidad y permanencia en la empresa. Dicha estabilidad, promueve la consolidación de una cultura fortalecida con la experiencia y el aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la evaluación realizada a los líderes de la empresa se identificó que la entidad no contaba con un procedimiento establecido para la selección del talento humano. Tampoco se contaba con responsables de las actividades ni con indicadores. Así mismo, la selección estaba a cargo del líder administrativo y de talento humano, los cuales no contaban con competencias o experiencia para desarrollar este proceso.

Los entrevistados manifiestan como una prioridad fundamental establecer el procedimiento estandarizado y asignar los perfiles requeridos para este procedimiento.

Estructura Organizacional Área Selección Talento Humano

De acuerdo con la problemática y necesidades definidas, es fundamental establecer en primera instancia, qué perfiles se requieren para gestionar el procedimiento de selección de talento humano de Nutricity Colombia S.A.S

Perfil de empleados requeridos

Nutricity Colombia S.A.S requiere en general perfiles que tengan como elementos generales que los identifiquen: responsabilidad, deseo de progresar, compromiso con las metas establecidas. Por otra parte, otros criterios definidos por el nivel directivo están relacionados con experiencia y formación académica de acuerdo con los requisitos establecidos.

Estructura básica de selección de talento humano

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con 40 empleados y recursos financieros limitados, se establece como estructura básica de selección de talento humano dos perfiles: líder de selección y técnico de talento humano

Líder de selección de talento humano. Para una óptima selección del talento humano se requiere contar con una profesional que lidere este procedimiento. Este perfil líder puede tener como profesiones psicología, administración de empresas o ingeniería industrial. Es fundamental que este perfil tenga experiencia general en procesos de talento humano y específicamente en el procedimiento de selección de talento humano.

Debe tener experiencia y dominio en el reclutamiento y la aplicación de pruebas específicas de selección del talento humano. Dentro de las pruebas que debe dominar son pruebas de conocimientos de capacidades; pruebas psicométricas, pruebas de personalidad.

Técnico de talento humano de selección. Como soporte operativo se debe contar con un técnico de selección de talento humano, para que realice toda la gestión operativa del

procedimiento. El perfil requerido es un técnico administrativo o de gestión humana, con experiencia general en procesos de talento humano y preferiblemente (no obligatorio) en procedimiento de talento humano. Sus funciones son brindar soporte operativo al procedimiento de talento humano.

Propuesta de Diseño Estandarizado del Procedimiento de Selección del Talento Humano

El procedimiento estandarizado constará de las actividades que se describen a continuación.

Especificaciones del cargo

Se recibe solicitud con las especificaciones del cargo requerido. Se revisa el perfil requerido con la líder de talento humano y con el líder inmediato del cargo a proveer. Se establece nivel de priorización y algún tipo de requerimiento especial. Se revisa y confirma: nombre del cargo, cantidad requerida, funciones, requisitos, experiencia, observaciones específicas.

Reclutamiento

Se establecen los mecanismos de captación de hojas de vida. En general se promueven mecanismos de divulgación en páginas especializadas (tipo Computrabajo) que permitan captar un número adecuado de candidatos.

Recepción y evaluación de hojas de vida

De acuerdo con el perfil establecido del cargo se realiza un primer filtro en cuanto a requisitos y experiencia laboral y académica. Los que son aprobados, continuarán a la siguiente etapa del procedimiento.

Aplicación de pruebas

A los candidatos que reunieron los requisitos se les aplican las pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad, tal como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Pruebas de selección a aplicar por Nutricity Colombia S.A.S

Prueba	Tópico	Formato
Conocimientos	Conocimiento general	THS-001
Psicotécnicas	Aptitud	THS-002
Personalidad	Personalidad	THS-003

Fuente: creación propia.

La tabla incluye los factores evaluados en las pruebas de selección que se requiere aplicar en Nutricity Colombia S.A.S. Fuente. Modificado Chiavenato. (2002).

Pruebas de conocimientos. Son instrumentos definidos para evaluar el conocimiento específico sobre un cargo. Miden el grado de conocimiento de acuerdo con el nivel del cargo: profesional, técnico, auxiliar. En Nutricity Colombia S.A.S se realizarán pruebas de conocimientos escritas, acorde con el tipo de cargo. Se utilizarán pruebas de selección múltiple.

Pruebas psicotécnicas. Constituyen una medida estandarizada para evaluar el comportamiento referente a las aptitudes de una persona. Son una medida del posible desempeño de una persona y se basan en la comparación estadísticas de comparación. Nutricity Colombia S.A.S realizará una prueba integral que valora tanto aptitud como capacidad.

Pruebas de personalidad. Son pruebas evalúan los rasgos específicos de una persona y que la distinguen de las demás.

Realización de entrevista

A todos los candidatos que realizaron las pruebas requeridas se les programa una cita a entrevista. En la entrevista deben participar siempre tres perfiles: el líder de talento humano, el líder de selección de talento humano y el líder inmediato. En algunos perfiles específicos participará el gerente de la empresa.

Evaluación de resultados de selección

El líder de selección realizar una recopilación de los resultados de evaluación de hojas de vida, de las pruebas y de la entrevista. Con base en estos resultados la líder de selección de talento humano y la líder de talento humano se reúnen y establecen un puntaje de los tres mejores candidatos. Se realiza una reunión con el líder inmediato y se define de acuerdo con los resultados, los tres primeros perfiles. Se selecciona el de primer puntaje como el más idóneo y en caso de imposibilidad de contratación, se recurrirá en orden al segundo o tercer candidato en puntaje.

Comunicación con el candidato elegido.

Una vez definido mediante acta el candidato seleccionado, se realiza la comunicación formal y en caso de aceptación formal, culmina el procedimiento y se inicia el procedimiento de incorporación de dicho talento humano a la empresa Nutricity Colombia S.A.S.

Indicadores.

El procedimiento contará con tres indicadores principales que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores del procedimiento de selección talento humano.*

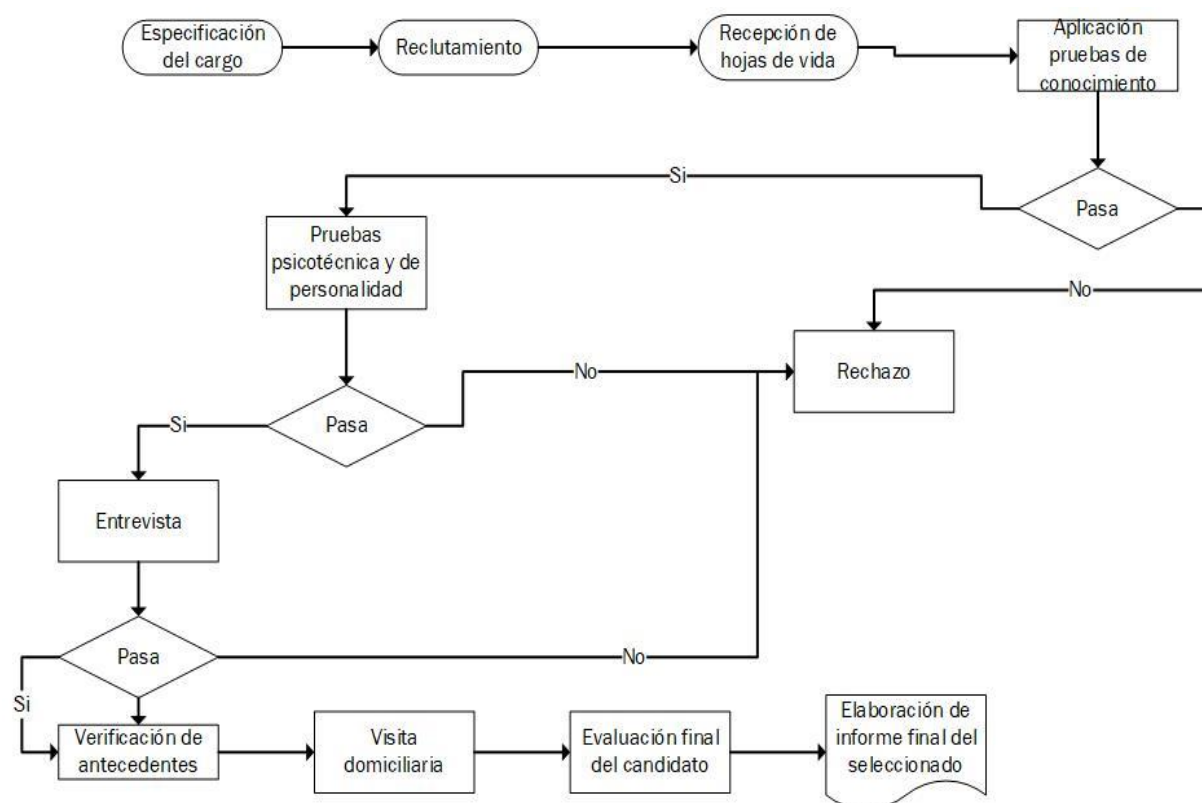
Indicador	Meta	Responsable
Provisión de cargos Cargos provistos /cargos requeridos	100%	Líder selección talento humano
Provisión de cargos	30 días	Líder selección talento humano
Satisfacción	100%	Líder selección talento humano

Fuente: En la tabla se muestran los indicadores del procedimiento de talento humano. Creación propia.

Flujograma

En el flujograma que presenta en la Figura 4, se describen las actividades del procedimiento de selección de talento humano.

Figura 4. *Flujograma selección talento humano*



Nota: En la figura se visualiza el flujograma propuesto para el proceso de selección en Nutricity Colombia S.A.S.

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones

Toda empresa independientemente de su magnitud debe contar con un proceso de talento humano en general y en particular de selección; esta definición permitirá contar con el talento humano idóneo requerido para la gestión organizacional.

De acuerdo con las evaluaciones de nivel educativo y antigüedad en la empresa, debe ajustarse el procedimiento de selección de talento humano, para que tenga características especiales que fortalezcan la valoración de habilidades técnicas y tecnológicas y así mismo generar herramientas que permitan la consolidación y permanencia del talento humano.

De acuerdo con los resultados en clima organizacional, es fundamental desarrollar planes estratégicos que contribuyan a mejorar todas las variables. En especial, a nivel de talento humano se debe contribuir con una selección óptima del talento humano, pero de fondo se debe trabajar en los planes de bienestar, capacitación, incentivos y seguridad y salud en el trabajo.

El liderazgo del procedimiento de talento humano debe estar a cargo de un profesional competente, con las habilidades y experiencia requerida. Perfiles profesionales como psicología, administración de empresas o ingeniería industrial, pueden desarrollar las competencias requeridas para liderar este procedimiento en una organizacional.

Una vez se estandarice el procedimiento y se cuente con los gestores de este, Nutricity Colombia S.A.S debe realizar seguimiento permanente a la implementación, de manera que se puedan establecer los avances efectivos y así mismo, realizar los ajustes que sean necesarios, de acuerdo con la evidencia práctica que se visualice en la organización.

Es fundamental tener en cuenta que el talento humano constituye uno de los recursos más importantes en el logro de las metas y resultados propuestos por la organización, lo que lo ubica como factor clave en el logro de la competitividad en un mercado cada vez más complejo,

especialmente con el incremento continuo de otras organizaciones, por lo tanto, resulta imperante que organizaciones como Nutricity Colombia S.A.S que quieren lograr un posicionamiento, cuenten con las herramientas que le permitan incorporar a su planta de personal elementos idóneos y que les garantice el despliegue efectivo, eficiente y eficaz de las funciones asignadas.

Las tendencias y nuevas prácticas en la selección de personal deben tenerse en cuenta, debido a que estos cambios pueden ser determinantes en la adaptación de la empresa a contextos vigentes, que les facilite el desarrollo de otros procesos como la innovación, investigación, desarrollo de nuevos productos, entre otras características diferenciadoras que surgen del desempeño de las habilidades del personal que ha sido contratado por la organización.

Conclusiones.

La selección del talento humano es una de las herramientas organizacionales más importantes para contribuir de fondo al cumplimiento de los objetivos de una entidad. Una adecuada selección permitirá contar con los perfiles con la formación académica, la experiencia laboral y las competencias requeridas. En el caso de Nutricity Colombia S.A.S, constituía una oportunidad de mejora, la cual queda soportada con el proyecto definido en el presente trabajo.

A nivel de diagnóstico organizacional Nutricity Colombia S.A.S, no contaba con un procedimiento estandarizado de selección del talento humano ni con un área directamente responsable de dicho proceso. En el presente trabajo se estableció tanto el procedimiento estandarizado como los perfiles responsables de selección en la empresa.

La definición de procesos en una entidad, en este caso Nutricity Colombia S.A.S, es la base sobre la cual se estructura la eficiencia de las áreas. El enfoque por procesos permite establecer necesidades, recursos, secuencia y recursos requeridos. El procedimiento estandarizado definido para Nutricity Colombia S.A.S, permite establecer una ruta clara de las actividades a realizar, los responsables e indicadores de seguimiento.

La asignación del procedimiento de selección y sus actividades a responsables específicos, es un factor primordial de éxito, dado que las personas que eligen perfiles competentes y adecuados precisamente deben contar con dichos perfiles, orientados al conocimiento de selección. En Nutricity Colombia S.A.S, se establecen dos perfiles para gestionar la selección, los cuales para la magnitud de la empresa permitirán el desarrollo adecuado de la empresa.

Referencias

- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado. (2015). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas*. Journal of Work and Organizational Psychology, 31 (2015) 79–89. Universidad de Santiago de Compostela, España.
- Atalaya Pisco, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. Revista de investigación de Psicología. Vol. 4; No. 2.
- Bizneo (2021). *Herramientas de Evaluación del Desempeño*.
<https://www.bizneo.com/blog/herramientas-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Böhrt, M. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. Revista Ciencia y Cultura. http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill.
- Código Sustantivo del Trabajo, (1950).
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr005.html
- Constitución Política de Colombia, (1991).
<http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>
- García de Hurtado, M. C., & Leal, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*. Omnia Año, 14(3), 144–159.
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas* <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7168>
- Ley 909 de 2004. (2004).
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

- López Gumucio, J. (2010) *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas, 126, 129-152. Universidad Católica Boliviana, Cochabamba. Bolivia.
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. - Ediciones Pirámide.
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Nutricity Colombia S.A.S. Com. Nosotros. (2018, febrero 5). <https://nutricity.com.co/nosotros/>
- Pérez, O. (s. f.). *Seis indicadores clave para la gestión de talento humano* (2021). Com.mx. <https://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Pricewaterhouse Coopers. (1987). *Diseño de cursos de entrenamiento*. Londres.
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* Editorial ICB. (pp. 42-55).
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.61-123).
- Valencia, K., & Joaquin, L. (2020). *Realidad en la industria: capacitación del personal*. <http://unividafulp.edu.co/repositorio/files/show/1157>

Anexos

Anexo 1. Tabulación IMCOM. Clima organizacional.

La tabla de valoración se presenta a continuación:

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

La tabulación de los resultados se presenta a continuación:

Tabulación variable correspondiente a objetivos

1. Considera que su conocimiento acerca de la misión de Nutricity Colombia S.A.S. es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Bueno	3	6	Positiva	18	8%	Positiva	20%
c. Aceptable	5	5	Positiva	25	13%	Neutral	65%
d. Regular	26	4	Neutral	104	65%	Negativa	15%
e. Malo	6	3	Negativa	18	15%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			165	100%		

2. Considera que su conocimiento acerca de los valores organizacionales de Nutricity Colombia S.A.S.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Bueno	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	25%
c. Aceptable	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	50%
d. Regular	20	4	Neutral	80	50%	Negativa	25%
e. Malo	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			161	100%		

3. Considera que su conocimiento acerca de los objetivos de Nutricity Colombia S.A.S. es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Bueno	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	28%
c. Aceptable	11	5	Positiva	55	28%	Neutral	55%
d. Regular	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	18%
e. Malo	7	3	Negativa	21	18%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			164	100%		

4. Usted percibe que la información recibida por usted sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó a trabajar en ella fue:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la información	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	25%
c. Apenas la necesaria	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	48%
d. Alguna	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	28%
e. Muy poca	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

5. Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de Nutricity Colombia S.A.S. es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la información	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	18%
c. Apenas la necesaria	7	5	Positiva	35	18%	Neutral	63%
d. Alguna	25	4	Neutral	100	63%	Negativa	20%
e. Muy poca	7	3	Negativa	21	18%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	1	2	Negativa	2	3%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

6. La cantidad de información que recibió en el proceso de capacitación, al ingresar a trabajar sobre las responsabilidades de su cargo fue:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la información	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	33%
c. Apenas la necesaria	11	5	Positiva	55	28%	Neutral	53%
d. Alguna	21	4	Neutral	84	53%	Negativa	15%
e. Muy poca	6	3	Negativa	18	15%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			169	100%		

7. La información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la información	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	25%
c. Apenas la necesaria	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	48%
d. Alguna	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	28%
e. Muy poca	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	1	2	Negativa	2	3%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que recibe:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y muy satisfecho	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Contento	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	28%
c. Bien	11	5	Positiva	55	28%	Neutral	48%
d. Indiferente	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	25%
e. Algo Insatisfecho	9	3	Negativa	27	23%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	1	2	Negativa	2	3%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y muy satisfecho	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Contento	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	25%
c. Bien	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	53%
d. Indiferente	21	4	Neutral	84	53%	Negativa	23%
e. Algo Insatisfecho	9	3	Negativa	27	23%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			161	100%		

10. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso en Nutricity Colombia S.A.S.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y muy satisfecho	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Contento	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	33%
c. Bien	13	5	Positiva	65	33%	Neutral	38%
d. Indiferente	15	4	Neutral	60	38%	Negativa	30%
e. Algo Insatisfecho	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	1	2	Negativa	2	3%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

11. considera usted que en Nutricity Colombia S.A.S. las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	25%
c. Parcialmente de acuerdo	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	58%
d. indeciso	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	18%
e. Parcialmente en desacuerdo	7	3	Negativa	21	18%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			164	100%		

Resultado de la percepción de los empleados hacia los objetivos de la empresa

$$= 165 + 161 + 164 + 160 + 158 + 169 + 158 + 160 + 161 + 160 + 164 = 1.780$$

= 1.780 dividido por el número de preguntas

$$= 1.780/11 = 161$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Variable correspondiente a cooperación:

12. La ayuda y colaboración que le brindan sus compañeros durante su jornada laboral es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Bueno	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	53%
c. Aceptable	19	5	Positiva	95	48%	Neutral	45%
e. Malo	18	4	Neutral	72	45%	Negativa	3%
f. Muy malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
g. Pésimo	1	2	Negativa	2	3%		
	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			181	100%		

13. Usted le ayuda a sus compañeros en desarrollo de su labor:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	18%
c. Periódicamente	7	5	Positiva	35	18%	Neutral	60%
d. Algunas veces	24	4	Neutral	96	60%	Negativa	20%
e. Muy de vez en cuando	8	3	Negativa	24	20%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			162	100%		

14. Usted participa y se muestra activo en las reuniones de trabajo que se realizan para el área en la que trabaja:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	28%
c. Periódicamente	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	38%
d. Algunas veces	15	4	Neutral	60	38%	Negativa	35%
e. Muy de vez en cuando	14	3	Negativa	42	35%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

15. Cuando presenta alguna dificultad para el desarrollo de sus labores usted solicita apoyo a sus compañeros con el fin de superar sus dificultades laborales.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	0%
c. Periódicamente	0	5	Positiva	0	0%	Neutral	100%
d. Algunas veces	27	4	Neutral	108	100%	Negativa	0%
e. Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	27			108	100%		

16. Usted propone con sus compañeros soluciones grupales, cuando se presentan problemas que afecta el área en la cual usted desempeña sus labores.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la confianza	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	35%
c. Apenas la necesaria	12	5	Positiva	60	30%	Neutral	48%
d. Alguna	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	18%
e. Muy poca	7	3	Negativa	21	18%	Altamente Negativa	0%
f. casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			169	100%		

17. El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Toda la confianza	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. La suficiente	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	35%
c. Apenas la necesaria	12	5	Positiva	60	30%	Neutral	48%
d. Alguna	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	18%
e. Muy poca	7	3	Negativa	21	18%	Altamente Negativa	0%
f. casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			169	100%		

18. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo son:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelentes	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Buenas	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	18%
c. Aceptables	5	5	Positiva	25	13%	Neutral	58%
d. Regulares	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	25%
e. Malas	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malas	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pésimas	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			159	100%		

19. Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área laboral se solucionan los problemas de trabajo rápidamente:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	25%
c. periódicamente	8	5	Positiva	40	20%	Neutral	45%
d. alguna veces	18	4	Neutral	72	45%	Negativa	28%
e. muy de vez en cuando	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			164	100%		

Resultado de evaluar el tipo de cooperación que existe entre los empleados de la empresa.

$$= 181+162+158+108+169+169+159+164 = 1270$$

= 1270 dividido por el número de preguntas

$$= 1270/8= 158$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Variable correspondiente a liderazgo:

20. Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	18%
c. periódicamente	6	5	Positiva	30	15%	Neutral	58%
d. alguna veces	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	23%
e. muy de vez en cuando	9	3	Negativa	27	23%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			162	100%		

21. Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	23%
c. periódicamente	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	58%
d. alguna veces	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	20%
e. muy de vez en cuando	8	3	Negativa	24	20%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			161	100%		

22. Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	15%
c. periódicamente	6	5	Positiva	30	15%	Neutral	55%
d. alguna veces	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	30%
e. muy de vez en cuando	12	3	Negativa	36	30%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			154	100%		

23. Su jefe inmediato le brinda herramientas para que pueda desempeñar la labores que son asignadas a su cargo:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	18%
c. periódicamente	7	5	Positiva	35	18%	Neutral	55%
d. alguna veces	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	25%
e. muy de vez en cuando	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

24. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	20%
c. periódicamente	8	5	Positiva	40	20%	Neutral	48%
d. alguna veces	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	33%
e. muy de vez en cuando	12	3	Negativa	36	30%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	3%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			154	100%		

25. La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Buena	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	20%
c. Aceptable	7	5	Positiva	35	18%	Neutral	55%
d. Regular	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	25%
e. Mala	9	3	Negativa	27	23%	Altamente Negativa	0%
f. muy mala	1	2	Negativa	2	3%		
g. pésima	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

26. La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Buena	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	20%
c. Aceptable	6	5	Positiva	30	15%	Neutral	55%
d. Regular	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	25%
e. Mala	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. muy mala	0	2	Negativa	0	0%		
g. pésima	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

27. Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	3	7	Altamente positiva	21	8%	Altamente positiva	8%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	8%
c. Periódicamente	3	5	Positiva	15	8%	Neutral	58%
d. Alguna veces	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	28%
e. Muy de vez en cuando	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	1	2	Negativa	2	3%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			160	100%		

Resultado orientado al liderazgo de Nutricity Colombia SAS.

$$= 162+161+154+160+154+158+160+160 = 1.269$$

1.269 dividido en el número de preguntas.

$$1.269/8=158$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Variable correspondiente a toma de decisiones:

Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	40%
c. Parcialmente de acuerdo	15	5	Positiva	75	38%	Neutral	35%
d. indeciso	14	4	Neutral	56	35%	Negativa	25%
e. Parcialmente en desacuerdo	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
g. Total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			167	100%		

29. En el área de trabajo usted como empleado tiene participación en decisiones laborales que le pueden acarrear más responsabilidades de las asignadas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo		7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	23%
c. Parcialmente de acuerdo	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	63%
d. indeciso	25	4	Neutral	100	63%	Negativa	15%
e. Parcialmente en desacuerdo	5	3	Negativa	15	13%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	1	2	Negativa	2	3%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			162	100%		

30. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	30%
c. periódicamente	11	5	Positiva	55	28%	Neutral	33%
d. alguna vez	13	4	Neutral	52	33%	Negativa	38%
e. muy de vez en cuando	14	3	Negativa	42	35%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	3%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			157	100%		

31. Las directivas de Nutricity Colombia S.A.S. me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	3	6	Positiva	18	8%	Positiva	33%
c. Parcialmente de acuerdo	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	40%
d. indeciso	16	4	Neutral	64	40%	Negativa	28%
e. Parcialmente en desacuerdo	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	1	2	Negativa	2	3%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			164	100%		

32. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	23%
c. periódicamente	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	40%
d. alguna vez	16	4	Neutral	64	40%	Negativa	35%
e. muy de vez en cuando	14	3	Negativa	42	35%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

Resultado orientado a la percepción de los empleados respecto a la toma de decisiones de la empresa Nutricity Colombia SAS

$$= 167+162+157+164+158 = 808$$

808 dividido en el número de preguntas

$$=808/5=161$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Relaciones interpersonales:

33. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	15%
c. periódicamente	5	5	Positiva	25	13%	Neutral	53%
d. alguna veces	21	4	Neutral	84	53%	Negativa	33%
e. muy de vez en cuando	12	3	Negativa	36	30%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	3%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			153	100%		

34. Para su punto de vista es importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	20%
c. Parcialmente de acuerdo	7	5	Positiva	35	18%	Neutral	48%
d. indeciso	19	4	Neutral	76	48%	Negativa	33%
e. Parcialmente en desacuerdo	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	2	2	Negativa	4	5%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			154	100%		

36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Con mucha frecuencia	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	28%
c. periódicamente	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	43%
d. alguna veces	17	4	Neutral	68	43%	Negativa	28%
e. muy de vez en cuando	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			164	100%		

$$= 153+154+164=471$$

471 dividido en el número de respuestas

$$471/3=157$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Variable correspondiente a motivación:

37. El trabajo que realiza le hace sentir:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y satisfecho	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Contento	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	18%
c. Bien y le agrada	6	5	Positiva	30	15%	Neutral	58%
d. indiferente	23	4	Neutral	92	58%	Negativa	25%
e. Algo insatisfecho	10	3	Negativa	30	25%	Altamente Negativa	0%
f. insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		
g. completamente insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

38 El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	3	6	Positiva	18	8%	Positiva	18%
c. Parcialmente de acuerdo	4	5	Positiva	20	10%	Neutral	53%
d. indeciso	21	4	Neutral	84	53%	Negativa	30%
e. Parcialmente en desacuerdo	12	3	Negativa	36	30%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			158	100%		

39. Cómo se siente al trabajar para Nutricity Colombia S.A.S.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y satisfecho	1	7	Altamente positiva	7	3%	Altamente positiva	3%
b. Contento	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	28%
c. Bien y le agrada	11	5	Positiva	55	28%	Neutral	40%
d. indiferente	16	4	Neutral	64	40%	Negativa	30%
e. Algo insatisfecho	12	3	Negativa	36	30%	Altamente Negativa	0%
f. insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		
g. completamente insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			162	100%		

40. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	30%
c. Parcialmente de acuerdo	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	43%
d. indeciso	17	4	Neutral	68	43%	Negativa	28%
e. Parcialmente en desacuerdo	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			163	100%		

41 Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	30%
c. periódicamente	12	5	Positiva	60	30%	Neutral	38%
d. alguna veces	15	4	Neutral	60	38%	Negativa	33%
e. muy de vez en cuando	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	2	2	Negativa	4	5%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			157	100%		

42. Tiene usted conocimiento de los resultados de evaluación que realiza su jefe inmediato con otros jefes respecto a su labor							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre		7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Con mucha frecuencia	0	6	Positiva	0	0%	Positiva	25%
c. periódicamente	10	5	Positiva	50	25%	Neutral	45%
d. alguna veces	18	4	Neutral	72	45%	Negativa	30%
e. muy de vez en cuando	11	3	Negativa	33	28%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	3%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			157	100%		

$$= 158+158+162+163+157+157=955$$

955 dividido en el número de preguntas

$$955/6= 159$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Variable correspondiente a control:

43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	25%
c. Parcialmente de acuerdo	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	55%
d. indeciso	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	20%
e. Parcialmente en desacuerdo	8	3	Negativa	24	20%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			163	100%		

43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Casi de total acuerdo	1	6	Positiva	6	3%	Positiva	25%
c. Parcialmente de acuerdo	9	5	Positiva	45	23%	Neutral	55%
d. indeciso	22	4	Neutral	88	55%	Negativa	20%
e. Parcialmente en desacuerdo	8	3	Negativa	24	20%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			163	100%		

45. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Excelente	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente positiva	0%
b. Bueno	2	6	Positiva	12	5%	Positiva	20%
c. Aceptable	6	5	Positiva	30	15%	Neutral	45%
d. Regular	18	4	Neutral	72	45%	Negativa	35%
e. Malo	14	3	Negativa	42	35%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	40			156	100%		

$$=163+163+156= 482$$

482 dividido en el número de preguntas.

$$482/3=160$$

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	194-208	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa