

Clima organizacional y selección de personal en Armetales sede Chinchiná

**Trabajo de grado para optar el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Beatriz Amparo Monsalve Arango

Viviana Andrea Rodríguez Martínez

Asesores:

Carmenza Gallego Giraldo

Luis Hernando Valencia Mejía

Eduardo Botero Manzur



Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Grupo de investigación Desarrollo humano y organizacional en el mundo del trabajo

Línea de investigación Desarrollo del potencial humano en el mundo del trabajo y la sociedad  
del conocimiento

Macroproyecto Clima organizacional y atracción del talento humano

Cohorte XX

Manizales, 2020

## Resumen

El clima y la selección de personal son procesos claves en la organización, y el estudio de los mismos incide de manera directa al desarrollo organizacional. Por lo anterior, el presente proyecto que se enmarcó dentro del desarrollo del macroproyecto *clima organizacional y atracción del talento humano* inmerso en la línea de investigación *Desarrollo del potencial humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento* adscrita al grupo de investigación *Desarrollo humano y organizacional en el mundo del trabajo*, tuvo como objetivo relacionar y determinar el clima organizacional y la selección de personal en la empresa ARMETALES sede Chinchiná.

Se utilizó un estudio correlacional de corte cuantitativo apoyado en la aplicación de cuestionarios de Clima Organizacional del SENA y selección de personal (autoría propia) en una muestra de 44 trabajadores de la organización de los niveles estratégico, táctico y operativo; igualmente se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo para el estudio del clima y la selección de personal y para el establecimiento de la relación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Con la información recolectada se sintetizó, organizó, presentaron y describieron los datos que arrojaron una relación directa positiva significativa entre las variables de estudio y una percepción generalmente favorable de clima organizacional y selección de personal; sin embargo, se diseñó una propuesta de intervención que atiende a los principales hallazgos de la investigación, orientada a la mejora.

## **Abstract**

The climate and the selection of personnel are key processes in the organization, and the study of them directly affects the organizational development. Therefore, the present project that was framed within the development of the organizational climate macroproject and attraction of human talent immersed in the research line Development of human potential in the world of work and the knowledge society attached to the research group Human Development and Organizational in the world of work, aimed to relate and analyze the organizational climate and the selection of personnel in the ARMETALES company headquarters Chinchiná.

A quantitative correlational study was used, supported by the application of SENA Organizational Climate questionnaires and personnel selection (own authorship) in a sample of 44 workers of the organization of the strategic, tactical and operational levels; a descriptive statistical analysis was also carried out for the study of the climate and the selection of personnel and for the establishment of the relationship Pearson's correlation coefficient was used. With the information collected, the data was synthesized, organized, presented and described, which yielded a significant positive direct relationship between the study variables and a generally favorable perception of organizational climate and personnel selection; however, an intervention proposal was designed that addresses the main findings of the research, aimed at improvement.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Institucional.....</b>	<b>12</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>13</b>
<b>Pregunta de Investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco de Antecedentes .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>27</b>
<b>I. Capítulo Clima Organizacional.....</b>	<b>28</b>
Introducción. ....	28
Definición. ....	29
Beneficios de medir el clima organizacional. ....	36
Limitaciones para medir el clima organizacional. ....	38
Componentes del clima organizacional. ....	39
<b>II. Capítulo Selección de personal .....</b>	<b>45</b>
Introducción. ....	45
Definición. ....	46
Importancia de la selección.....	51
Información para la selección. ....	53
La selección como decisión. ....	53
Etapas de la selección. ....	55
Componentes de la selección de personal. ....	56
<b>Metodología.....</b>	<b>67</b>
<b>Diseño general de la investigación .....</b>	<b>68</b>
<b>Población y Muestra.....</b>	<b>69</b>
<b>Factores de Inclusión.....</b>	<b>69</b>

<b>Instrumentos.....</b>	<b>69</b>
<b>Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....</b>	<b>70</b>
<b>Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>I. Capítulo Identificación del clima organizacional .....</b>	<b>73</b>
Responsabilidad, autonomía y empoderamiento.....	74
Confianza en los líderes.....	75
Calor y apoyo.....	76
Colaboración y trabajo en equipo.....	77
Valores colectivos.....	78
Sentido de pertenencia.....	79
Estabilidad.....	80
Claridad organizacional.....	81
Normas de excelencia y calidad.....	83
Estilo de dirección.....	84
Entrenamiento y capacitación.....	85
Oportunidad de desarrollo.....	87
Resolución de conflictos.....	88
Seguridad.....	89
Gestión del desempeño.....	90
Comunicación.....	92
Estructura y procesos.....	93
Resistencia al cambio.....	94
Remuneración, beneficios y bienestar.....	95
Recompensa.....	96
<b>II. Capítulo. Determinación de la selección de personal en ARMETALES sede Chinchiná</b>	<b>98</b>
Comprobación de antecedentes.....	99
Entrevista.....	100
Proceso de selección.....	102
Examen médico.....	103
Examen escrito.....	105

Solicitud de empleo.....	106
Pruebas de simulación del desempeño .....	107
Centros de evaluación.....	108
Pruebas de muestra de trabajo.....	109
<b>III. Capitulo Relación entre el clima organizacional y selección de personal .....</b>	<b>110</b>
Significancia bilateral (P-Valor). .....	111
Coeficiente de correlación Pearson. ....	112
<b>Conclusiones.....</b>	<b>113</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>116</b>
<b>Propuesta de Intervención .....</b>	<b>117</b>
<b>Calidad de vida laboral .....</b>	<b>117</b>
<b>Salario emocional .....</b>	<b>119</b>
Trabajo flexible. ....	121
El reconocimiento positivo. ....	122
<b>Propósito.....</b>	<b>123</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>123</b>
Objetivo general. ....	123
Objetivos específicos.....	124
<b>Criterios de desempeño .....</b>	<b>124</b>
<b>Cronograma .....</b>	<b>128</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>129</b>
<b>Anexo 1 Marco operacional de clima organizacional .....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 2 Marco operacional de selección de personal .....</b>	<b>162</b>
<b>Anexo 3 Instrumento de clima organizacional y selección de personal - Cuestionario consolidado .....</b>	<b>169</b>
<b>Anexo 4 Análisis de datos de clima organizacional .....</b>	<b>172</b>
<b>Anexo 5 Análisis de datos de selección de personal.....</b>	<b>181</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de clima organizacional.....	32
Tabla 2 Definiciones de selección de personal .....	47
Tabla 3 Características de los participantes.....	71
Tabla 4 Relación clima organizacional y selección de personal .....	111
Tabla 5 Plan de acción de intervención .....	125

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de sistemas de selección de personal (Zayas, 2002).....	52
<i>Figura 2.</i> Etapas y áreas de la entrevista (Grados, 2013) .....	62
<i>Figura 3.</i> Modelo del proceso de selección de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013) .....	67
<i>Figura 4.</i> Cronograma Plan de Intervención .....	128

## Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Porcentajes zona de satisfacción de los componentes del clima organizacional. ....	73
<i>Gráfico 2.</i> Preguntas componente responsabilidad, autonomía y empoderamiento. ....	74
<i>Gráfico 3.</i> Preguntas componente confianza en los lideres.....	75
<i>Gráfico 4.</i> Preguntas componente calor y apoyo.....	76
<i>Gráfico 5.</i> Preguntas componente Colaboración y trabajo en equipo.....	77
<i>Gráfico 6.</i> Preguntas componente valores colectivos. ....	78
<i>Gráfico 7.</i> Preguntas componente sentido de pertenencia. ....	79
<i>Gráfico 8.</i> Preguntas componente estabilidad. ....	80
<i>Gráfico 9.</i> Preguntas componente claridad organizacional. ....	81
<i>Gráfico 10.</i> Preguntas componente normas de excelencia y calidad.....	83
<i>Gráfico 11.</i> Preguntas componente estilo de dirección.....	84
<i>Gráfico 12.</i> Preguntas componente entrenamiento y capacitación. ....	85
<i>Gráfico 13.</i> Preguntas componente Oportunidad de desarrollo.....	87
<i>Gráfico 14.</i> Preguntas componente Resolución de conflictos.....	88
<i>Gráfico 15.</i> Preguntas componente Seguridad. ....	89
<i>Gráfico 16.</i> Preguntas componente gestión del desempeño.....	90
<i>Gráfico 17.</i> Preguntas componente comunicación. ....	92
<i>Gráfico 18.</i> Preguntas componente estructura y procesos. ....	93
<i>Gráfico 19.</i> Preguntas componente resistencia al cambio.....	94

<i>Gráfico 20.</i> Preguntas componente remuneración, beneficios y bienestar. ....	95
<i>Gráfico 21.</i> Preguntas componente recompensa.....	96
<i>Gráfico 22.</i> Porcentajes zona de satisfacción de los componentes de selección de personal. ....	98
<i>Gráfico 23.</i> Preguntas componente comprobación de antecedentes	.
	99
<i>Gráfico 24.</i> Preguntas componente entrevista.....	100
<i>Gráfico 25.</i> Preguntas componente proceso de selección.....	102
<i>Gráfico 26.</i> Preguntas componente examen médico.....	103
<i>Gráfico 27.</i> Preguntas componente examen escrito.....	105
<i>Gráfico 28.</i> Preguntas componente solicitud de empleo.....	106
<i>Gráfico 29.</i> Preguntas componente pruebas de simulación del desempeño.....	107
<i>Gráfico 30.</i> Preguntas componente centros de evaluación.....	108
<i>Gráfico 31.</i> Preguntas componente pruebas de muestra de trabajo.....	109

### **Anexos**

Anexo 1 Marco operacional de clima organizacional.....	144
Anexo 2 Marco operacional de selección de personal.....	162
Anexo 3 Instrumento de clima organizacional y selección de personal - Cuestionario consolidado .....	169
Anexo 4 Análisis de datos de clima organizacional .....	172
Anexo 5 Análisis de datos de selección de personal.....	181

## Introducción

La calidad de vida en la organización, se ha constituido con el avance tecnológico e industrial en el pilar para el crecimiento integral empresarial, pues el recurso humano es clave para el desarrollo organizacional. Es así que intervenir en los procesos humanos claramente establece una relación e influencia directamente proporcional y positiva en la productividad, eficacia, evolución y proyección social de la organización.

La relación ser humano – trabajo, ha sido de completo interés de diversos estudios a lo largo de muchos años, estableciendo e identificando las variables inmersas en dicha relación con el fin de intervenir en las mismas hacia la mejoramiento y crecimiento continuo del individuo y la organización, pues desde una lectura fenomenológica humanista de la tensión humano – trabajo se concibe ésta como una “actividad esencialmente productiva, teleológica y autorregulada, racional, motivada que realiza el hombre con miras a construir un plan de vida que le garantice su supervivencia como especie, su realización como persona, su proyección social y su trascendencia en el cosmos” (Londoño y Arcila, 2013, p.11). Pues es en esa relación que se logra el desarrollo humano y organizacional, mediante una previa conceptualización de la realidad propia de la organización.

Es por lo anteriormente mencionado que en ese deseo continuo de crecimiento centrado en el ser humano como trabajador y “energía potencial” (Londoño y Arcila, 2013, p.30). Se busca identificar las necesidades que lo atañen y por ende interfieren con el normal desarrollo y éxito de la organización; y es por ello que se que crean políticas constituidas por un conjunto de elementos que interactúan y estructuran un cambio determinado hacia el inicio, dirección y mantenimiento de acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien el interés continuo de las organizaciones por mantenerse al margen de las exigencias del medio modifican las prácticas organizacionales, mediante la implementación de las herramientas que conlleven al cumplimiento de dicho objetivo y es entonces que apoyados en la nueva realidad empresarial se apunta a la mejora continua de las condiciones laborales para el individuo. Conciérne entonces mencionar al clima organizacional y la selección de personal, como procesos y prácticas organizacionales esenciales en el crecimiento organizacional, y que el desconocimiento de los mismos puede conllevar a omitir variables de interferencia e influencia negativa en la actividad laboral y en la organización.

El clima organizacional se constituye como “fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta” (Goncalvez, 1997 como se citó en Salazar y Velásquez, 2009, p. 5) y en el marco de garantizar individuos competitivos, comprometidos, eficientes a la empresa, se establecen las prácticas de atracción como un componente importante para lograr el éxito general de una organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin y Jones, 2005), pues como refiere Cantillo y Daza (2011) atraer es un primer y necesario paso aunque no suficiente para contribuir de manera eficaz al éxito de la organización y el proceso de selección, como el medio para se encuentra inmerso en ello.

En correspondencia se ha indagado que estas dos variables han sido objeto de estudio e intervención en diversas empresas tanto a nivel regional, nacional como internacional, como se hará explícito en apartados posteriores, generando gran variedad de conceptos y con gran aporte tanto a la organización como a la construcción teórica; y como corresponde el presente estudio en el mismo sentido pretende estudiar el clima organizacional y la selección de personal, estableciendo un análisis relacional de los mismos en la empresa ARMETALES sede Chinchiná;

para lo cual se llevó a cabo una consulta de fuentes primarias y secundarias en la empresa y correspondientemente la revisión de información teórica. A la luz de los resultados obtenidos en el proceso investigativo se diseña una propuesta que consolida una estrategia de intervención a las necesidades de mejora demandadas de la organización y contribuir al crecimiento de la misma y su personal, pues como lo mencionan Cantillo y Daza (2011) “Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad” (p.21).

Este estudio de investigación se estructuró en cuatro etapas: La primera correspondió a la fase de planeación con el establecimiento de objetivos y determinación de actividades y estructuración del proyecto, en correspondencia con los lineamientos establecidos en el marco del desarrollo del macroproyecto clima organizacional y atracción del talento humano. La segunda concernió al acercamiento y revisión de las fuentes documentales y teóricas sobre las variables de estudio, elección del instrumento de clima organizacional y diseño del instrumento de selección de personal. La tercera etapa hizo referencia al trabajo de campo, donde se recopiló la información mediante aplicación de los respectivos instrumentos; se tomó el cuestionario de clima organizacional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, y se creó y validó para el estudio un cuestionario de selección de personal soportados principalmente en Robbins y Judge (2013) y Zayas (2010). Por último, la cuarta etapa correspondió al análisis de la información, y mediante los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta de intervención para la empresa ARMETALES sede Chinchiná, orientada a procesos de mejora.

## **Marco Institucional**

ARMETALES se constituyó el 10 de enero de 1985, nació como división de la empresa ARME S.A. empresa familiar constituida según reporta Layton (2018) a percepción de Héctor Mejía de la falta de una empresa de distribución grande en Manizales, por lo cual en 1974 nace la primera pequeña empresa con la distribución de mercancía diversa, no exclusiva al metal, la cual fracasó; para posteriormente implementar la venta de lámina, hierro y construcción, y parafina, en una nueva localización y con nuevos objetivos. En 1980 crea Trefilados de Caldas y después se asoció con el grupo Belga Bekaert, al que después le vendió el 100% de participación.

El desarrollo e impulso de nuevos proyectos llevó a que Arme se ampliara y se consolidara como industria metalmeccánica de transformación de láminas y fábrica de tuberías metálicas. Del grupo empresarial Arme hacen parte Arme, Armetales y Armotor. Asimismo, nacieron otras dos industrias, incluyendo Visión Metálica y Solimet, de estructuras metálicas; quedando Armetales como punto de ventas de mostrador y distribución al por menor y ARME, como importador y comercializador al por mayor.

Así pues como una empresa con un alto reconocimiento y trayectoria de 30 años experiencia en la Comercialización de productos para la construcción y el sector ferretero (ARMETALES, 2019) en un principio comercializaba básicamente productos de acero, como hierro, ángulos, platinas, láminas, puntilla y alambre negro, galvanizados y de púas, mallas, tuberías metálica y cemento. Con el transcurrir del tiempo ha aumentado su portafolio de productos, todos encaminados a satisfacer la demanda de la construcción, contando hoy en día con una gama mucho más amplia como pintura, impermeabilizantes, pvc, tejas, concertinas, geotextiles y otros. Cuenta con una estructura logística que se compone de 5 centros logísticos, con los cuales se hace cubrimiento en los departamentos de: Antioquia, Caldas, Cundinamarca,

Quindío, Risaralda, Valle, Magdalena Medio, Tolima, Choco, Santander y Huila. Cuenta con puntos de venta ubicados en Manizales, Santa Rosa, Dosquebradas, Pereira, La Virginia, Armenia, La Romelia e Ibagué. Además cuenta con la sede ubicada en el municipio de Chinchiná en la región de Caldas, en la cual se hace énfasis, pues es la sede que se tomó para llevar a cabo la presente investigación.

### **Planteamiento del Problema**

El cambio continuo, los avances tecnológicos, los avances industriales y la expedición de normas ha conllevado al establecimiento de políticas específicas de gestión del talento humano que han generado un crecimiento y desarrollo en el mismo. La gestión humana es uno de los ámbitos empresariales que ha tenido los mayores cambios en los últimos años pues se ha convertido en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010) y cuya ventaja según refiere Torres (2012) permite que las empresas se mantengan activas en el mercado. Sin embargo, como afirma El Ministerio de Educación Nacional Mineducación (2019) aún existen aspectos de la gestión del talento humano que permanecen en niveles similares a diez años atrás, configurando la necesidad de procesos de continua mejora.

En este sentido la gestión del talento humano entendida como un conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales cuenta con procesos en continua mejora, entre ellos la selección de personal como proceso inmerso en la atracción, y clima organizacional los cuales son liderados por el nivel estratégico (gestión humana) de la organización en articulación con la planeación institucional; que para lograr un óptimo resultado en gestión de talento humano implica enlazar las diferentes funciones relacionadas con el mismo (Mineducación, 2019).

Para lograr esa articulación se hace necesario en primera instancia identificar las necesidades de mejora en la empresa y el diagnóstico es el insumo primordial para el reconocimiento y lograr el ajuste que la organización requiere. Entonces la identificación de las fortalezas y en mayor medida los aspectos por mejorar actúan como un punto de partida hacia la gestión del cambio y la intervención puede generar un impacto en la efectividad y productividad organizacional. De esta forma el clima organizacional y el proceso de selección de personal han sido objeto de estudio, investigación e intervención en diversidad de empresas a nivel regional, nacional e internacional, partiendo de un diagnóstico de las mismas, inclusive actuando Colombia como pionera en la creación de instrumentos de evaluación y medición del clima organizacional como lo es el IMCOC planteado por Méndez en 1980 (Méndez, 2006) con evidentes múltiples aplicaciones desde 1980 hasta la actualidad, lógicamente reformulado en correspondencia con la necesidad de la época.

Sin embargo Calderón, Montes y Tobón (2004) en su estudio con 56 medianas empresas de Manizales encontraron que no existe coherencia entre prácticas de recursos humanos y estilo estratégico, lo que ha conllevado a realizar procesos como selección, capacitación, evaluación y remuneración a su recurso humano, de tal forma que no contribuye enteramente al logro de los objetivos organizacionales, considerando futuros problemas a nivel de productividad, satisfacción y clima laboral, indicando falencias en la planeación y en el capital humano, pues refieren los autores en mención que las prácticas de recursos humanos aun no son percibidas como esenciales para el mejoramiento de la productividad. Concluyen que las medianas empresas se esfuerzan en llevar a cabo procesos como la selección, pues es una práctica orientada a lograr un proceso productivo eficiente pero se deja de lado procesos orientados hacia la satisfacción y motivación del trabajador.

Ahora bien ARMETALES sede Chinchiná, empresa Caldense y objeto del presente estudio, como parte de una gran empresa familiar, no se hace ajena a la necesidad de identificar y evaluar prácticas organizacionales precisamente como contribución a la evolución y crecimiento, a la competitividad, productividad y sostenibilidad empresarial, desde la gestión integral de los diversos procesos. ARMETALES no ha sido objeto de estudio e intervención en los últimos años en lo concerniente a clima organizacional pues se llevo a cabo la aplicación de una encuesta en el año 2013, sin embargo, según fuentes primarias y secundarias no tuvo trascendencia hacia una intervención. Ahora bien en cuanto a las prácticas de atracción como la selección de personal, no se cuenta con una política documentada y por lo cual dicho proceso no ha sido objeto de estudio ni de intervención según revela sus fuentes.

Por lo cual el presente estudio pretendió brindar un aporte significativo que permita a la empresa contar con un proceso de diagnóstico mediante la relación entre clima y selección de personal, y derivado de ello la producción de la propuesta de intervención con miras a la mejora continua empresarial.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la selección de personal en ARMETALES S.A sede Chinchiná?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la selección de personal en ARMETALES sede Chinchiná

#### **Objetivos Específicos**

Identificar el clima organizacional en ARMETALES sede Chinchiná

Describir la selección del personal en ARMETALES sede Chinchiná

Establecer la relación entre el clima organizacional y selección de personal

Diseñar una propuesta de intervención en correspondencia con los hallazgos obtenidos en la investigación

### **Justificación**

“Los nuevos tiempos han traído cambios profundos y trascendentales para la sociedad, donde es evidente el paso a una sociedad del conocimiento y la información” (Méndez, 2006, p. 13). Y dichos cambios se hacen evidentes en las organizaciones pues se hace necesario adquirir dicho conocimiento científico y aportar en la transferencias y producción del mismo, así pues, la investigación como una fuente de conocimiento permite la identificación y análisis de problemas y la búsqueda de solución a los mismos. Es por lo tanto que la investigación o estudio en la organización se convierte en un factor primordial hacia el reconocimiento de la estructura de la organización, la identificación de necesidades, los cambios a ejecutar y con proyección a la producción de conocimiento.

El estudio del clima organizacional se destaca de manera primordial en la gestión del talento humano, pues ha sido objeto de estudio en organizaciones sin importar el sector o tamaño que representen y mediante diversas técnicas y metodologías se ha llevado a cabo su medición e intervención. El clima organizacional cuenta con una variada gama de concepciones y metodologías desde una visión diversa de autores y cuyas posiciones teóricas conllevan a la interpretación del clima organizacional desde diversos factores y con ello a multiplicidad de intervenciones (Méndez, 2006), sin embargo, cabe resaltar que el uso de las herramientas inadecuadas para su medición, conllevaría a interpretaciones erróneas y por ende intervenciones ineficaces.

Asimismo selección de personal como una práctica de atracción se ha convertido en un factor esencial de la organización, pues permite establecer la compatibilidad de la visión del trabajador con la visión de la empresa (Figuerola, 2014), no obstante, como refiere Víctor D'Angelo, director general de NorthgateArinso para España, Portugal y Latinoamérica (Capital Madrid, 2010) “Aunque las políticas para atraer y retener el talento pueden parecer un componente obvio de la estrategia de recursos humanos, muy pocas organizaciones saben si gestionan adecuadamente estas políticas, y muchas otras ni siquiera han definido una aproximación clara en este sentido”(p.1)

Entonces desde fuentes primarias y secundarias se ha establecido que ARMETALES sede Chinchiná no cuenta con estudios actualizados sobre clima organizacional y no se identifica procesos de investigación en relación a la selección de personal; y reiterando la importancia de mantener un diagnóstico actualizado con el fin de generar procesos de fortalecimiento, actualización y mejora continua se llevó a cabo el presente estudio que permitió identificar y describir las variables de estudio.

Cuando se habla de una relación entre clima organizacional y selección de personal, realmente no se ha encontrado fuentes que referencien esta relación a nivel local, regional e incluso nacional, pues se ha encontrado estudios que establecen una relación del clima organizacional con otras variables como satisfacción laboral (Pedraza, 2018; Arias y Arias 2014) productividad (Batista y Lara, 201; Venutolo, 2009) entre otros; y en lo que respecta a la selección de personal se encontraron estudios relacionales de la variable en mayor medida a nivel de Latinoamérica e internacional; entre ellos relación de selección con desempeño laboral (Manco, 2018; Díaz y Vilchez, 2018 y Cancinos, 2015).

Finalmente se encontró un reciente estudio de tipo relación entre clima organizacional y contratación realizado por Morales (2019) en el cual la selección se encuentra inmersa como un componente del proceso de contratación, conllevando así al análisis de la relación entre selección y el clima. De esta manera se estableció la relación entre las variables objeto del presente estudio; y con ello se proyectó hacia la generación de nuevos conocimientos y contrastación teórica.

Ahora bien, cabe resaltar que la medición y descripción no se limita al diagnóstico, por el contrario es el fundamento para la creación y establecimiento de estrategias de intervención con el fin de contribuir al proceso de cambio, y éste fue precisamente el producto final del estudio, al garantizar una propuesta de intervención a partir de los resultados obtenidos. Por consiguiente el presente estudio inevitablemente genera reflexión en cuanto a la importancia de establecer y/o actualizar las políticas y lineamientos de las practicas organizacionales; primordialmente los factores inmersos en el clima organizacional y de la selección de personal; con el fin de aportar en el continuo mejoramiento y evolución y a la continua construcción de conocimiento interno y externo pues si bien lo refiere Méndez (2006) el conocimiento sobre una realidad motiva al hombre enfrentar los problemas y encontrar soluciones pertinentes a los mismos, cuando hacen parte de aquello que es de su interés y conocimiento. El conocer la organización permite actuar en ella de manera favorable hacia la adaptación a las nuevas circunstancias.

### **Marco de Antecedentes**

El clima organizacional y la selección de personal, son procesos organizacionales de importancia en la empresa, y han sido objeto de estudio en diversidad de organizaciones, sin embargo, en la búsqueda de investigaciones en bases de datos, que establezcan una relación entre

estas dos variables no se encontró alguna información. Aun más al indagar en la empresa ARMETALES sede Chinchiná el estudio sea de la relación o independencia de dichas variables no se encontró procesos actualizados para clima organizacional y no hay información para selección. En este orden de ideas, se relata el último estudio e informe para clima organizacional en ARMETALES; y estudios correlacionales llevados a cabo en la región Manizaleña, a nivel nacional e internacional respectivamente para clima organizacional y selección de personal.

Así pues en la consulta de fuentes primarias y secundarias no se identifican políticas para clima organizacional ni para selección de personal. Ahora bien en el año 2013 la ARL Colmena adscrita a la empresa ARMETALES aplicó una encuesta para medir clima organizacional con el fin de conocer la gestión al interior de la empresa y obtener un diagnóstico del impacto de las políticas y los procedimientos que existen; dicho diagnóstico pretendió aportar a los planes de acción, productividad y desarrollo de la empresa, al igual que la identificación de falencias y dificultades presentes, así mismo que aportar al fortalecimiento de programas de bienestar y calidad de vida laboral. Se evaluó liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, como componentes de clima organizacional; y posteriormente se llevó a cabo por Mora (2013) un estudio post test del clima organizacional como parte de la línea de prevención y gestión del riesgo psicosocial en las sedes ARMETALES eje cafetero (Manizales, Armenia, Chinchiná, Ibagué). Para ello contó con una muestra de 114 trabajadores, no obstante, solo el 53,5% de la muestra se involucró en el estudio de tipo descriptivo, los diferentes componentes puntuaron sobre un mínimo de 66 y un máximo de 79 puntos, indicando un comportamiento ubicado en el área medio alto, lo que denota un clima favorable. El componente motivación obtuvo el menor puntaje y el mayor puntaje el liderazgo, es importante resaltar la escala que mide el clima total

nos muestra un puntaje de 73 sobre 100; puntaje superior a la percepción de clima para el año 2012.

Ahora bien en lo concerniente a otras investigaciones cuyo fin fue identificar el clima organizacional de la empresa, se encontró el estudio realizado por Gañan (2017) en la Industria Licorera de Caldas, quien mediante un análisis de caso y cuyo objetivo fue caracterizar el clima organizacional contó con resultados que arrojaron que la empresa cuenta con estímulos que motivan al empleado, otorga oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los trabajadores, a su vez se sienten comprometidos con la organización y consideran que sus jefes son comunicativos; existe una comunicación favorable entre jefes y colaboradores, pese a, resaltan la importancia de atender con mayor frecuencia las opiniones y sugerencias que los empleados hacen; y finalmente, en cuanto a la remuneración y los estímulos laborales los trabajadores consideran que son justos y equitativos. Los factores que podrían causar estrés al colaborador de la ILC son los concernientes al temor por el desempleo. Se resalta que la empresa brinda autonomía al trabajador para la realización de sus funciones, brindándole seguridad personal, técnica y organizacional, así mismo cuenta con una red de apoyo social al interior de su puesto de trabajo, ya que se siente apoyado, respaldado, motivado y escuchado por sus pares, mejorando su interrelación con su equipo laboral, permitiendo que no se vulneran sus principios y valores.

Miranda y Colorado (2015) con su estudio en TELECAFÉ LTDA sedes Manizales, Pereira y Armenia encontraron una favorable percepción por parte de los colaboradores en seis (6) de las ocho (8) escalas aplicadas, de acuerdo al modelo del clima organizacional planteado por Koys & Decottis, es decir, la positiva percepción se reflejó en: el apoyo, la innovación, la equidad, la autonomía la cohesión y la presión. Con lo cual el plan de intervención se basó en el

fortalecimiento de la confianza y el reconocimiento; puesto que estos dos aspectos fueron valorados con una baja calificación.

Ortega y Plata (2014) también llevaron a cabo una investigación para evaluar el clima laboral de la empresa GASEOSAS HIPINTO S.A.S sede Piedecuesta - Santander y en los resultados se evidenció a nivel general que los trabajadores en áreas de ventas manifiestan el nivel de clima organizacional más alto comparado con las áreas administrativas y los operativos. A pesar de, las áreas operativas presentan el indicador de clima organizacional más bajo comparado con las demás áreas siendo los componentes “motivación y reconocimiento” con un (2,12%), “comunicación”, (11,04%) y “relación con capacitación y formación” (24,73%) siendo los más críticos en comparación con las demás componentes.

Pazmay y Ortiz (2018) mediante una investigación cualitativa describieron el clima organizacional (CO) que existe en 17 empresas ecuatorianas productoras de calzado de la Provincia de Tungurahua – Ecuador y encontraron que los factores de comunicación, liderazgo, y motivación, como los mejor valorados y los factores de condiciones de trabajo y compensaciones como los menos valorados por los encuestados. Se observa que, en estas organizaciones la comunicación fluye sólo cuando está relacionada al cumplimiento de tareas; el personal se siente bastante motivado en el trabajo; y, existe un liderazgo directivo; pero las compensaciones no satisfacen plenamente a todo el personal; y las condiciones de trabajo se consideran como tolerables.

Cardona (2016) quiso identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales y puedo evidenciar que el componente de clima capacidad profesional tuvo el mayor porcentaje (97,08%) de valoración y en la satisfacción laboral se encontró que el componente condiciones del grupo social de trabajo se ubicó como

muy satisfactoria con la mayor puntuación con un porcentaje del 92,80%, mientras que los componentes administración del talento humano y comunicación e integración se percibieron como negativas con un puntaje de 9,44%.

Gonzales, Rodríguez y Molina (2011) establecieron la relación existente entre la minería artesanal del carbón y el clima organizacional mediante la descripción del clima y se encontró que la percepción de éste; por parte de los empleados de la Minas artesanales de Sogamoso en el departamento de Boyacá de acuerdo a la escala estandarizada EDCO; se encuentra en nivel alto y tiende a ser un clima favorable, al igual que se resalta la importancia de reconocer la contribución de un favorable clima organizacional directamente al incremento de la productividad, el mejoramiento en los procesos y la satisfacción de los colaboradores logrando un equilibrio trabajo- vida personal.

Van Toomburg y Ulloa (2017) describieron la estrategia de comunicación y el clima de la empresa vallecaucana IMPADOC encontrando que el 100% de los entrevistados coincidieron en que se percibe un buen clima laboral en relación al sentido de pertenencia, motivación y productividad, y relacionan la estrategia de IMPADOC directamente con el bienestar que transmiten hacia los demás colaboradores. También Flores, Vega y Solís (2013) en un estudio mixto analizaron los componentes de gestión, supervisión y esfuerzo del clima organizacional que inciden de manera directa en el desarrollo las empresas familiares del sector textil de Tijuana – Mexico cuyo hallazgo fundamental tiene como resultado que los componentes del clima organizacional que inciden directamente el desarrollo de la empresa familiar del sector textil son el esfuerzo y la supervisión.

En lo relacionado a la selección de personal, no se encontró información documentada en ARMETALES, al igual que escasos estudios a nivel regional y nacional, por lo cual se toma

como referencia en mayor medida investigaciones a nivel internacional. Por consiguiente a continuación se documentan las investigaciones.

A propósito Naranjo (2012) en el estudio de corte cuantitativo cuyo objetivo fue establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas; se obtuvo que la fuente de reclutamiento más utilizada para el ingreso a las empresas es la recomendación, hay preferencia de reclutamiento externo de un 58% sobre 42% interno, no se evidencia transparencia en los procesos de selección lo que genera desconfianza en los procesos de reclutamiento, también se evidenció que al momento de la selección de personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe de recursos humanos. El 54% de la población manifestó que no son valoradas sus competencias, las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un departamento de recursos humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección y finalmente en las pymes, el sistema de contratación se basa más en la amistad y la recomendación.

Por otro lado Espinoza y Tigse (2012) establecieron como objetivo de su investigación la elaboración de un manual para los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo en la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito y los resultados arrojaron que los procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan están bajo la modalidad tradicional. El índice de rotación es mínimo, ya que las desvinculaciones en su mayoría se deben a renuncia voluntaria. Los informes de los procesos de selección son largos y burocráticos, y dichos procesos no son eficientes ni eficaces debido al alto costo y tiempo utilizado. Los procesos de reclutamiento y selección que son atendidos limitan la ejecución de

otras actividades inherentes a la gestión humana. Se evidenció que la UPS está generando pérdidas en capacitación y finalmente al realizar el descriptivo de cargos se encontró una sobrecarga de actividades en la mayoría de cargos administrativos. Finalmente se realizó el levantamiento descriptivo de cargos del personal administrativo, basado en competencias institucionales por la IUS (Salesian Institutions of Higher education) y se propuso el manual con base a competencias instalando un procedimiento ordenado y estructurado que fortalezca los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Ahora bien con el fin de fortalecer la base teórica del presente estudio se indagó en investigaciones de corte correlacional de las variables de estudio con otras variables organizacionales; es así que en cuanto a clima organizacional Batista y Lara (2016) desarrollaron un estudio que buscó determinar el clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA S en Cartagena , al igual que Venutolo (2009) en empresas pequeñas y medianas del transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina). Se encontró relación entre las variables de estudio. Para Batista y Lara (2016) se percibe una relación armoniosa entre los compañeros de trabajo con una puntuación de 97.78%, sin embargo variables ejercen influencia negativa, como el enfoque del liderazgo con un 84.44%, la insatisfacción con la retribución económica con un 82.22% y la inexistencia de una política de conflictos con un porcentaje de 95.56%. En cuanto a la satisfacción con el trabajo representa el 68.89 %; así pues los trabajadores perciben un clima laboral favorable. Se identificó insatisfacción laboral la cual puede presentarse debido las necesidades y expectativas no resueltas, la percepción negativa de los trabajadores en oportunidades de crecimiento dentro de la compañía y en correspondencia un incremento de la probabilidad de deserción y por consiguiente una influencia negativa en la productividad, aunque ésta última se identifica como

favorable y saludable según los autores. Para Venutolo (2009) el clima laboral encontrado fue insatisfactorio, la baja productividad representa el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas; concluyendo para los estudios que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad por el clima laboral imperante.

Pedraza (2018) al igual que Arias y Arias (2014) analizaron la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Tamaulipas – Mexico y de una pequeña empresa privada de Arequipa – Perú, correspondientemente. En el primer estudios se encontró que los componentes de clima organizacional; identidad, apoyo y ambiente de afecto muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y unidades de análisis. Para el segundo estudio se encontraron que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, pero entre los componentes de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral.

Ahora bien en cuanto a estudios correlacionales con selección de personal; en efecto Manco (2018) llevó cabo una investigación cuyo fin establecer la relación entre el reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el departamento de patología clínica y anatomía patológica en el hospital nacional Hipólito Unanue – Perú; en la cual se logró determinar que existe relación positiva muy fuerte, lo que representa que existe una relación directa y significativa entre reclutamiento y selección del personal y desempeño laboral, consecuentemente existe una relación directa y significativa entre reclutamiento y selección del Personal y factores actitudinales y existe una relación directa y significativa entre reclutamiento y selección del personal y factores operativos.

Díaz y Vilchez (2018) en su estudio que buscó determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo - Perú, se encontró una relación altamente significativa entre las variables; sin embargo, el componente volumen de trabajo correspondiente para la variable desempeño laboral mostró una relación no significativa con selección. Se identificó que el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, considera el conocimiento del trabajo al momento de evaluar a los candidatos durante el proceso de selección, al igual que tiene presente la evaluación del conocimiento, evaluación de las capacidades y dentro de ellas se encuentra la iniciativa (crear soluciones), tiene en consideración a la aplicación del trabajo como un factor importante, sintetizando la investigación realizada permitió comprobar que sí existe una influencia entre la selección de personal y el desempeño laboral.

De modo similar Cancinos (2015) con una investigación que buscó determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral en Quetzaltenango – Guatemala logró obtener que el proceso de selección utilizado en la organización tiene una efectividad del 71.15%, el proceso de selección en la organización refleja sus principales fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por la gerente de recursos humanos, y a la supervisión del Gerente general. Por el contrario el estudio reveló que los factores que debilitan el proceso de selección son la carencia de un *assessment center*, falta de pruebas psicométricas de personalidad. En cuanto a desempeño laboral los colaboradores se encuentran dentro del rango aceptable y sobresaliente. Se determinó que si existe relación estrecha entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral. Para concluir, en la revisión teórica llevada a cabo para la presente investigación no se identificó estudios correlacionales entre las variables de estudio a nivel local, regional y nacional.

Sin embargo se encontró un estudio por Morales (2019) que llevó a cabo una investigación cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María-Perú, y uno de sus objetivos específicos buscó determinar la relación entre selección de personal (componente del proceso de contratación) y clima organizacional. El estudio fue aplicado a una muestra de 226 trabajadores, se hizo uso de un cuestionario compuesto por 8 ítems para la variable proceso de contratación y 8 ítems para medir el clima organizacional, bajo una metodología correlacional, con un diseño transversal. Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de datos ordinales Rho de Spearman y con el cual se obtuvo que la relación fue directa (positiva) entre el proceso de contratación y el clima organizacional, indicando un grado de correlación calificado como fuerte de ( $rs = 0.739$ ). Para el caso específico que compete al presente estudio, se encontró que la relación entre el clima y la selección de personal fue directa con calificación de nivel fuerte pues se obtuvo un puntaje de ( $rs = 0.558$ ). Así también cabe mencionar que la percepción en el componente selección y clima organizacional se enmarca en un nivel regular en una evaluación de 3 niveles (bajo, regular y alto). Finalmente el autor concluye que fortalecer los procesos de contratación de acuerdo a la legislación del país (Perú) conllevaría a la existencia de un buen clima organizacional y con ello una buena calidad de atención al público, cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización.

### **Marco Teórico**

A continuación se ahonda en conceptualizaciones y teorías que permitan tener una mayor claridad respecto a los componentes de clima organizacional y selección de personal con el fin de generar una comprensión y sustento hacia el presente estudio. De esta manera se expone en un

primer momento el abordaje teórico y se conceptualiza aquellos aspectos que giran en torno al clima organizacional y en segundo lugar el proceso de selección de personal.

## **I. Capítulo Clima Organizacional**

### **Introducción.**

“La relación de la persona con su trabajo en la sociedad del conocimiento requiere la potenciación de las personas que promueva una dinámica psíquica y social, histórica en la vida personal y colectiva” (Guarín y Tamayo, 2015, P.70). Pues en todos los campos del saber, la potenciación del ser humano en el trabajo es pilar para el desarrollo del conocimiento en la sociedad; pues vivenciamos un entorno de constante cambio, donde los líderes se ven forzados a actuar rápidamente y a buscar cada día maneras más eficientes de realizar gestión que le permita a la organización ser competitiva y le garantice su permanencia en el mercado. En este camino, se encuentra que el ser-humano cumple un papel primordial dentro de ella, pues todos los procesos involucran personas, y desde allí debe partir el desarrollo de su estrategia para lograrlo. Como lo mencionan Tamayo y Traba (2010)

La búsqueda de las fuentes competitivas sostenibles en el tiempo, es uno de los retos de la gerencia moderna. En este sentido, hay cierto consenso declarado de que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse a la nueva contextualización empresarial. (p.1)

Debido a esto, las organizaciones hoy en día son más conscientes de la importancia de crear ambientes donde los empleados se sientan felices, comprometidos, que tengan un sentido de pertenencia con la empresa y pueden desarrollar de manera exitosa sus labores, generando el alcance de los objetivos propuestos por la misma. Según Cubillos, Velásquez y Reyes (2014)

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área

aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales. (p.70)

Consecuentemente, se identifica la importancia de evaluar el clima organizacional, realizando seguimiento a las percepciones que tienen los empleados de su trabajo y del entorno que los rodea, donde puedan identificarse aspectos a fortalecer y aquellos que se deben potencializar. Para ello, el presente trabajo recopila las opiniones de diversos autores que a lo largo de la historia han trabajado bajo la premisa de que el ser humano aporta recursos valiosos para la organización, reconociendo cada variable que entra en juego a la hora de medir éste, y utilizarlo como una herramienta de gestión estratégica.

### **Definición.**

Se refiere que no hay un consenso en lo que respecta al concepto de clima organizacional no obstante, independientemente de cómo se lo conciba, de la adopción de un enfoque o de la caracterización del clima, “hay un significativo consenso en que el CO es un componente de la calidad de vida laboral y tiene una gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una entidad” (Departamento administrativo de la función pública DAFP, 2001, p.11).

Asimismo Toro (2001) alude que para remitirnos a las primeras alusiones al término de clima organizacional se debe dirigir a los trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White (1.939), Fleishman (1.953) y Argyris (1.958), y desde entonces han ido surgiendo definiciones del término mediante la investigación empírica y teórica. Sin embargo también se hace alusión que desde la amplia revisión literaria por Álvarez (1.992-2010) se evidencia que aún con la presencia de diferencias de enfoque y metodológicas, existe un amplio consenso en considerar al clima como la percepción colectiva y compartida de la realidad interna del grupo en la organización, y

como lo menciona Toro (2010) “se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo primario” (p.252). En este sentido el conocimiento y comprensión de las percepciones, como punto de conexión entre las condiciones de la organización y la conducta de los trabajadores, en torno a la realidad laboral que le rodea requiere de un adecuado diagnóstico del CO con el objetivo de plantear y ejecutar una eficaz intervención.

Ahora bien, a través de los años, se ha venido trabajando en el concepto de clima organizacional, no solo existen diferentes posturas de investigadores, sino también diferentes formas de manejar el término, como lo son clima laboral o ambiente laboral, sin embargo, cada una de ellas termina haciendo referencia a la parte tanto física como emocional que fluye en el entorno del trabajo. Sanín y Toro (2013) definen este como

El conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo. (p.14)

Concepto que puede entenderse como la opinión del empleado en cuanto a las condiciones que lo rodean y que determinan su proceder. Por otro lado, Martínez (2016) expone que

El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como la productividad, eficiencia y desempeño empresarial. (p.26)

Este autor, resalta la importancia de evaluar el comportamiento de las personas dentro de la organización, acción que permite identificar el rendimiento del empleado y su grado de complacencia con el trabajo desarrollado.

Chacón, Gómez y Vigoya (2005) identifican el clima laboral como *“el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales”*(p.27). Concluyendo que en cada organización existen elementos que la hacen diferente una de la otra, y estos elementos pueden influenciar el comportamiento del individuo dentro de ésta. Un ejemplo de ello es el concepto que tienen acerca del estilo de liderazgo, horarios, condiciones físicas del lugar y estrategias corporativas.

Liker (1968) establece que el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que se perciben influyen o determinan el comportamiento asumido por los subordinados, es decir, que la conducta guarda relación con la manera como el empleado aprecia el contexto en el que se desarrolla. Asimismo, Brunet (1987) plantea que el clima organizacional consiste en la percepción del ambiente organizacional determinado por valores, actitudes u opiniones de los trabajadores. Por lo tanto, como se menciona en el párrafo anterior, el individuo se encuentra influenciado por las circunstancias que giran a su alrededor y la experiencia que este interpreta definen su entorno, concepción que también es considerada por Litwin y Stringer (1968) pues identifican el clima organizacional como producto de la percepción del sistema formal y el estilo de quien lo administra, al igual que de factores ambientales como las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una empresa. Lo que en definitiva se convierte en aliado estratégico para intervenir al personal, ya que al tener claro lo

que las personas piensan, lo que las estimula, es posible diseñar un modelo de gestión que cumpla con sus intereses personales y al mismo tiempo contribuya a los organizacionales.

Cada uno de estos aportes teóricos expuestos, permite definir para la presente investigación, al clima organizacional como la apreciación que tienen los integrantes de una organización frente a su ambiente laboral, resultado de las interacciones sociales en relación con el rol que se desempeña dentro de ella, influyendo su comportamiento y su estado emocional. La mayoría de estas definiciones acerca del clima organizacional llevan a determinar que, para cumplir con una buena gestión, es primordial realizar seguimiento a la conducta de los empleados, pues su relación con el entorno que los rodea, ejerce influencia en el cumplimiento de sus labores y en las relaciones con sus compañeros.

Para mayor comprensión de las definiciones respecto a clima organizacional se establece una tabla, donde se expone al autor, el concepto del CO y los autores que los retoman en sus respectivos trabajos, tal como se expone a continuación

Tabla 1

*Definiciones de clima organizacional*

Autor/año	Definición
Martínez (2016) pag 26	El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.
Sanín y Toro (2013)	Conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.

Chiavenato (2011, p.74)	El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta
Chacón, Gómez y Vigoya (2005).	“El clima laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”. (p.27)
Vidal (2004) (como se citó en Cubillos, Velásquez y Reyes, 2014)	Para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema
Toro (2001)	Sostiene que “el clima organizacional para algunos investigadores se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual” (p.70).
Goncalvez (1997, como se citó en Salazar y Velásquez, 2009)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta

---

Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.  El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.
Álvarez (1993)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Reichers (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumida o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Gibson (1984)	Es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización
Dessler	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la

---

---

(1979)	cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura
Payne (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones
Schneider (1975)	Es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones
Dubrán (1974)	Postula que cada organización tiene propiedad o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Liker (1968)	Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes
Tagiuri y Litwin	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una

---

---

(1968)	organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Cornell (1955)	Mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

---

Nota: Autoría Propia

### **Beneficios de medir el clima organizacional.**

Uno de los beneficios que tiene la medición del clima organizacional, es encontrar el sentido de compromiso por parte de los empleados; según Sanín y Toro (2013)

Se trata de un elemento motivacional que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación. Este compromiso está fuertemente influenciado por la imagen de la empresa y por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas. (p.13)

Es decir, que el clima organizacional es uno de los puntos clave para la productividad de la empresa, ya que entre más satisfecho este un empleado, más interés y esfuerzo le pondrá a su trabajo; adicional, su creatividad se acrecentará, contribuyendo con buenas ideas para la organización. *“Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación (Schneider, 1990), afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo (Silva, 1996)”* (Sanín y Toro, 2013, p.11). Adicionalmente un clima organizacional positivo, permite las buenas relaciones del trabajador con sus compañeros y niveles superiores, pues su estado anímico será mejor y estará más dispuesto a realizar los retos que le impongan y brindará con facilidad soluciones que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos.

Un clima laboral adecuado no sólo genera buenas comunicaciones dentro de la organización, este aspecto también puede reflejarse en el ambiente externo, en la forma como los clientes, proveedores y el medio en general ven a la empresa, y esta percepción puede intervenir en sus decisiones al momento de relacionarse. Como lo menciona Sanín y Toro (2013)

El CO afecta la satisfacción de los clientes con los productos o servicios que ofrece la empresa.

Estos generan una imagen subjetiva acerca de la calidad de lo que reciben, de allí derivan, en parte, su satisfacción, la cual surge como respuesta emocional al comparar lo recibido con lo esperado. (p.12)

Lo que significa, que el entorno también se encuentra influenciado por el comportamiento del personal, allí se deriva la importancia de tener un clima organizacional positivo que se pueda reflejar en una buena atención, en la calidad de los productos y las buenas relaciones entre las partes interesadas. Otro de los beneficios de un clima organizacional positivo, es el tema de crecimiento y desarrollo del personal en la organización, el hecho de mostrar su interés por aprender y por mantener una buena conducta son resultado de la percepción que tienen de la misma. Como lo refiere Sanín y Toro (2013) *“las personas en*

*organizaciones con CO positivos perciben más posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que las motiva, entre otras cosas, a hacer esfuerzos por asegurarse de permanecer en ella*”(p.14). Generando de esta manera estabilidad para los empleados y optimizando tiempo y recursos en procesos de atracción del talento humano, entre ellos cabe mencionar el proceso de selección.

### **Limitaciones para medir el clima organizacional.**

Los estudios sobre el clima organizacional como se ha mencionado a lo largo de este marco teórico, se basan en el comportamiento del ser humano en cuanto a lo que percibe de su entorno laboral, es de gran importancia reconocer como lo manifiestan Robbins y Judge (2009) *“Los seres humanos son complejos. Como no se parecen, nuestra capacidad de hacer generalizaciones sencillas, seguras y sistematizadas sobre ellos, es limitada. Es frecuente que dos personas actúen de forma distinta ante una misma situación”* (p.16). Por ello, autores definen cantidad de variables y aspectos importantes que son de gran ayuda para generalizar estas conductas, y que pueden mitigar comportamientos negativos en la organización, pero que no son 100% efectivas debido a este factor de pluralidad.

Otro de los aspectos que pueden influenciar negativamente el clima organizacional es encontrar un líder muy autoritario que genere desconfianza en los empleados, pues puede intimidar las acciones de las personas y al momento de realizar alguna evaluación, estos no se mostraran abiertos a enseñar la percepción de su realidad, esto frena la comunicación y no permite la libre expresión y desempeño del empleado; además, puede generar desmotivación en su trabajo. *“Los gerentes necesitan entender este amplio rango de comportamientos a fin de enfrentar cualquier forma de insatisfacción del empleado”*(Robbins y Judge, 2009, p. 29). De igual manera seria un limitante tener un empleado que no esté interesado o dispuesto a trabajar

por un ambiente agradable, que sea conflictivo, que impida los cambios y ponga tropiezos en los procesos de la organización.

### **Componentes del clima organizacional.**

Para analizar mas a profundidad el tema del clima organizacional en las empresas, no solo se puede basar en las impresiones personales que tengan de su ambiente, se debe aprender a reconocer ciertos criterios o dimensiones que determinan la actuación del empleado en la organización y sobre los cuales se puede trabajar para lograr un entorno adecuado.

Sanín y Toro (2013) identifican 10 componentes que inciden en el clima organizacional como lo son; el trato interpersonal, entendido como las relaciones sociales que se dan dentro de la organización, apoyo del jefe, como el respaldo que este brinda a sus subordinados, sentido de pertenencia o grado de orgullo que tiene el individuo por pertenecer a la organización, retribución como la percepción de equidad hacia la remuneración por sus servicios, disponibilidad de recursos como los implementos destinados para el cumplimiento de sus labores, estabilidad como seguridad de permanencia, claridad organizacional como la información acerca de su trabajo y de la empresa, coherencia entre los objetivos personales y organizacionales, trabajo en equipo como un modo organizado de trabajar, valores colectivos como la cooperación, responsabilidad y respeto.

Por otro lado Martínez (2016) reconoce 8 componentes así; autonomía entendida como el nivel de independencia que tienen los miembros de una organización para tomar decisiones, cooperación y apoyo percibido como un ambiente de compañerismo y cordialidad, reconocimiento como el valor que se le da a un individuo por su contribución a la organización, organización y estructura entendida como la manera en que el personal entiende los procesos de la empresa, innovación como la oportunidad de expresar ideas y nuevos métodos de trabajo,

transparencia y equidad como la claridad en las políticas y oportunidades de promoción, motivación o énfasis por parte de la organización en cuanto al trabajo realizado y el buen desempeño, y liderazgo como el comportamiento y relación de la dirección.

Chacón et al. (2005) definen 7 componentes; entre ellas se encuentran orientación organizacional entendido como la claridad que tiene el empleado en cuanto a los objetivos, procesos y funciones dentro de la organización, administración del talento humano como la percepción del empleado en el manejo de asignación de cargos, a su capacitación y bienestar, estilo de dirección como los conocimientos y habilidades gerenciales, comunicación e integración como intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre sus miembros, trabajo en equipo visto como la capacidad del personal de aportar hacia un propósito común, capacidad profesional como conjunto de conocimientos y habilidades para garantizar el buen desempeño en el cargo, y medio ambiente físico como el reconocimiento de las condiciones físicas que rodean el trabajo y que afectan positiva o negativamente a este.

Likert (1968) propone 8 componentes; métodos de mando entendiendo ésta como la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, naturaleza de las fuerzas de motivación como los instrumentos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, naturaleza de los procesos de comunicación como los tipos de comunicación y su manera de ejercerlos, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción como la relación entre superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, toma de decisiones vista como la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, planeación como la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, procesos de control como la forma en que se realiza seguimiento a los procesos, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento como la planificación y formación deseada.

Asimismo, Brunet (2011) destaca 4 componentes; autonomía individual, este componente incluye la responsabilidad y la independencia de los individuos en la toma de decisiones, grado de estructura que impone el puesto mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo, tipo de recompensa se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, Consideración, agradecimiento y apoyo se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Litwin y Stringer (1968) proponen 6 componentes; estructura organizacional entendida como los reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros, recompensa como nivel de aceptación y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración, responsabilidad como grado en que la organización otorga autonomía a sus miembros, riesgos y toma de decisiones como grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones, apoyo como percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo, y tolerancia al conflicto como el nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

De manera que, para realizar una medición apropiada del clima es indispensable seleccionar los componentes idóneas que puedan dar cuenta de la situación presente de la entidad, por lo que se debe tener en cuenta el sector al que pertenece, su estructura, objeto social, entre otros aspectos que la hacen diferente de las demás. En el caso de Armetales sede Chinchiná, se resalta la importancia de brindar un diagnóstico actualizado del clima y realizar intervención de acuerdo con los hallazgos, puesto que consecuentemente con la valoración del ambiente laboral, se estima necesario un plan de mejora para subsanar las condiciones desfavorables y potenciar aquellos aspectos positivos.

Finalmente, se encuentra que los componentes descritas por los autores mencionados anteriormente presentan similitud en cuanto a su contenido, independientemente del nombre otorgado en su clasificación.

A continuación, se detallan 20 componentes apropiados para la investigación las cuales se toman con relación al instrumento para medir CO desarrollado por el SENA en el año 2016; encuesta virtual diseñada con 60 afirmaciones con cinco opciones de respuesta cada una, con el objetivo de medir y diagnosticar el clima organizacional, donde se puede identificar que percepciones tienen los trabajadores acerca de las realidades del trabajo, identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del clima laboral.

Se esta forma se hace alusión a los componentes de clima organizacional;

***Sentido de Pertenencia y Orgullo.***

Nivel de compromiso e identidad que adquieren los empleados respecto a su rol en la empresa y los objetivos de esta.

***Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento.***

Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar alternativas de solución.

***Normas de Excelencia y Calidad.***

Nivel de conocimiento y afinidad con los objetivos, principios, políticas y normatividad de la organización en pro de la mejora continua.

***Calor y Apoyo –Camaradería.***

Percepción en cuanto a los lazos de amistad, respeto y confianza entre compañeros.

***Claridad organizacional.***

Percepción que los empleados tienen respecto a sus funciones y su contribución a los lineamientos y planes estratégicos.

***Confianza en los líderes.***

Grado de convicción y aceptación que tienen los empleados con relación al desempeño de sus líderes.

***Valores colectivos.***

Modo en que se reconocen y aprecian las virtudes y los principios dentro de organización, tales como el respeto, la solidaridad y el esmero.

***Gestión del desempeño.***

Nivel de acogida de la forma de evaluación, medición y retroalimentación utilizada por la organización en consideración con las labores desempeñadas por cada empleado.

***Estilo de dirección.***

El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes

***Colaboración, trabajo en equipo.***

Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.

***Comunicación.***

Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.

***Estabilidad.***

Comprensión de los empleados acerca de los criterios para permanecer y mantenerse en la empresa.

***Entrenamiento y capacitación.***

Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas.

***Seguridad.***

Reconocimiento de las condiciones del entorno laboral que pueden incidir positivamente, o por el contrario, generar riesgo a la integridad física y mental de los empleados.

***Oportunidades de desarrollo.***

Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o fuera de la organización.

***Resolución de conflictos.***

Considera los mecanismos o formas de enfrentar los desacuerdos o interferencias en las labores, que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos.

***Estructura y procesos.***

Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos.

Resistencia al cambio: Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a situaciones particulares.

***Recompensa.***

Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.

### ***Remuneración, beneficios y bienestar.***

Aceptación de las políticas establecidas respecto al sistema de compensación (salario, prestaciones, comisiones, beneficios y bienestar social laboral)

## **II. Capítulo Selección de personal**

### **Introducción.**

El trabajo como proceso social no es un elemento estático; ni desde el punto de vista general ni del específico, condicionando las diferencias de las características del trabajo y las competencias para el desarrollo del mismo ya que es una actividad transformadora por excelencia en la cual se introducen términos exigencias laborales y premisas de rendimiento; así pues el desarrollo de la informática y la globalización que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo, puesto que la situación actual en el mercado se caracteriza por un entorno competitivo y en constante cambio; la tendencia a la estructuración de organizaciones planas, la paulatina desaparición de trabajos poco calificados por la necesidad de manipular tecnologías con cierto nivel de complejidad para ejecutarlos, el dominio del idioma, la formación en gestión, el trabajo en equipo, el dominio de técnicas de trabajo complejas y con una alta especialización tecnológica, la autonomía y la participación en el desarrollo de los diferentes procesos de trabajo y en la toma de decisiones, entre otras; conllevan a una capacidad de asumir responsabilidades y riesgos, la necesidad de la creatividad, el dominio de la computación y la variedad de habilidades, por lo cual se habla en la actualidad incluso de la desaparición de los empleos. Estos aspectos caracterizan a su vez el estado de las exigencias actuales del mercado del trabajo (Zayas, 2010).

Entonces no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al ser humano, ya que este es el principal actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la

gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el ser humano. En el proceso de selección de personal, el ser humano es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social (Zayas, 2010).

Ahora bien, la demanda actual hacia la sostenibilidad de las organizaciones conlleva a la actualización permanente de los procesos y la gestión organizacional, donde claramente el recurso/talento humano se constituye en esencial para dar respuesta a las necesidades del mercado, y para maximizar el potencial humano y elevarlo a una posición de poder, se requiere de una gestión de talento humano adecuada.

Es así que toda organización requiere elegir el personal más competente con un interés en común hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales inmersos en la estrategia organizacional, asegurando ubicar la persona indicada en el lugar indicado, de esta forma el éxito de las organizaciones, se refleja en la habilidad para encontrar, atraer y retener al personal idóneo del mercado laboral; pues un grupo de personas con el perfil requerido, es decir, con las competencias necesarias; actúa en pro del incremento de la productividad.

### **Definición.**

La elección de una persona entre varias para determinado oficio, profesión o especialidad, se lleva a cabo mediante diferentes técnicas, herramientas o metodologías y a través de una actividad propia del área de recursos humanos, siendo ésta el proceso de selección de personal;

sin embargo, no es ajena a otros niveles de la organización; y el objetivo es generar beneficios bidireccionales, es decir, tanto para la organización como para el nuevo trabajador, lo que conlleva a un proceso arduo de toma de decisiones e implica que una decisión equivocada de la persona para determinado cargo puede acarrear consecuencias negativas en el desempeño y productividad de la organización, pues contratar individuos con valores diferentes a los de la organización, es tener trabajadores insatisfechos.

Ahora bien, el concepto de selección de personal ha sido planteado por diversos autores a lo largo del tiempo mediante las investigaciones que se han desarrollado en torno a la variable y los avances y actualización en correspondencia con la demanda actual. Se plantea entonces las definiciones de algunos autores que refuercen la comprensión conceptual y establezca las bases teóricas para el presente trabajo investigativo.

Tabla 2

*Definiciones de selección de personal*

Autor / Año	Definición
Velásquez, G. (2017)	La selección de personal es una fase que se encuentra entre el reclutamiento y la contratación, en ella se decide si se contratara o no a los candidatos encontrados en la fase de reclutamiento para posteriormente enviarlos a la fase de contratación. La selección de personal consta de seis fases: elaboración del perfil de la vacante, reclutamiento, selección y evaluación, contratación y presentación, seguimiento.
Amador, A. (2016)	La selección de personal alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás, tomando en consideración sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traducándose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseable.

Sanabria, P. (2015)	La selección es el punto en que los candidatos que previamente han sido atraídos por su idoneidad a ocupar determinado puesto, son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias.
Grados, J. (2013)	La selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto.
Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., y Anzola, A. (2013)	El proceso de selección de personal, es el proceso que permite a las organizaciones dotarse del talento humano requerido; para integrarlos con el que ya se dispone; en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional.
Otero, E., Gago, M., García, C., y López, S. (2013)	Aluden que el proceso de selección junto al proceso de reclutamiento inicia una vez que se tienen establecidos los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y se ha planificado para solventar las necesidades del personal. Actualmente la selección es asumida por el departamento de recursos humanos o por consultoras especializadas en el tema y define al proceso de selección como una de las consecuencias de la planificación de plantillas, los planes de carrera y formativos, e incluso los despidos.
Robbins, S., y Judge, T. (2013)	Mencionan que la persona a quien se contrata es la decisión más importante de recursos humanos, es decir, mediante la selección efectiva saber quién es la persona indicada con los requerimientos del trabajo al conocer sus características individuales (aptitud, experiencia, etc.).
Alfaro, M. (2012)	La selección, es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la

---

	organización.
Castaño, M., López, G., y Prieto, J. (2011)	La selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.
López, J. (2010)	La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización, su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, es decir, procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.
Zayas, P. (2010)	Define la actividad de selección de personal, como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas y los principales elementos que componen el sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso.
Publicaciones Vértice (2008)	La define siguiendo a Louart (1994), como “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo” (p.2)
Werther, W., y Davis, K. (2008)	El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.
Dolán, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007)	El proceso de selección es el que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse.
Corral, F.	Centrando en el momento actual, cuando hablamos de “selección de personas”, nos

---

(2007)	referimos al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar.
Alles, M. (2007)	Menciona que la implementación de un modelo de gestión por competencias se basa en tres subsistemas; selección, evaluación del desempeño y desarrollo. Respecto a la selección refiere que implica la puesta en marcha para que sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas
Chiavenato, I. (2007)	Refiere que la selección consiste en elegir a la persona adecuada para el sitio adecuado, es decir, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos ofertados en la organización, con el objetivo de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal, al igual que aumentar la eficacia de la organización.
Bohlander, Snell y Sherman (2007)	Señalan que la selección busca reducir la cantidad de solicitantes que cubran los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, pues el propósito es elegir a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas, es decir, consideran al proceso de selección como el “proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (p. 172).
Atalaya, M. (2001)	Considera que el proceso de selección consiste en que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores, describiendo el perfil del trabajador del futuro.

Nota: Autoría Propia

De esta manera se define la selección de personal como el resultado de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección adecuado, ordenado y que facilitan la ejecución del proceso mediante el cual se elige la persona indicada e idónea para un cargo

específico y que cumpla con los requerimientos del trabajo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

### **Importancia de la selección.**

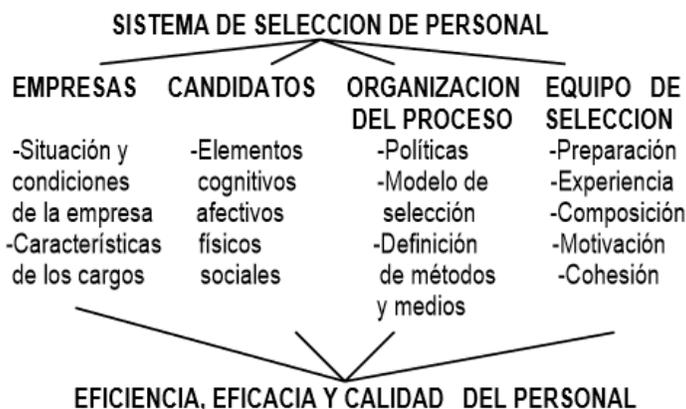
Zayas (2010) refiere que actualmente se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el ser humano en la organización. En el papel y funciones de los procesos de selección de personal en el desarrollo de la actividad empresarial el ser humano es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la gestión de recursos humanos y a la selección de personal dentro del sistema general que constituye la gestión. Es entonces que cuando se pretende contratar personas los procesos de selección no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones sino también para el nuevo trabajador, por lo cual es importante tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados, hacer un análisis exhaustivo a quién se contrata y cómo va a encajar con la organización y su cultura, pues muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles. Es entonces importante seleccionar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

Para Grados (2013) “La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa” (p.225). Por ello tomar una adecuada decisión es relevante y de suma importancia en este aspecto debido a que es la forma por la cual se le da entrada al personal que se ha seleccionado y mediante el cual se garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización; esto implica entre otras cosas; la valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los que van

a ser necesarios para alcanzar los objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Dentro de los procesos de selección las empresas necesitan conocer claramente cuáles son las habilidades necesarias y las condiciones para el cargo a ocupar lo que facilitará la solicitud de formaciones necesarias que deban tener los solicitantes de un puesto, deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben estar en consonancia con los requisitos determinados del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa.

Zayas (2010) menciona que los principales elementos que componen el sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son: las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección. De la interrelación entre estos elementos se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores; como se indica en el gráfico.



*Figura 1.* Modelo de sistemas de selección de personal (Zayas, 2002)

### **Información para la selección.**

Cejas *et al.* (2013) menciona que la selección es un proceso continuo y permanente, ya que la rotación de personal es inevitable en toda organización y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización. La secuencia de pasos del proceso de selección varía de acuerdo a la organización al tipo y nivel de cargo por cubrir. De allí que cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. La selección debe obtener dos aspectos fundamentales según Villegas (1988 citado en Cejas *et al.*, 2013).

El primero, consiste en la diferenciación que hay que establecer entre los solicitantes, determinando aquellos que poseen las características para un trabajo determinado y aquéllos que no la poseen; el segundo se refiere a la clasificación de los solicitantes en términos de las calificaciones obtenidas, desde la más alta a la más baja. (p.42)

Se despega entonces, a partir de estos conceptos que el objetivo fundamental del proceso de selección sería el mantener el equilibrio entre las entradas y salidas del personal de una empresa, a fin de proporcionar el número y tipo de empleado que la misma requiere para cumplir con su misión, alcanzar su visión y lograr sus objetivos estratégicos.

### **La selección como decisión.**

Cejas *et al.*(2013) menciona, por lo complejo del proceso, que la selección es una de las funciones de mayor significación en el proceso de gestionar personas. En ella está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra calificada es escasa y la mayoría de los buenos trabajadores permanecen largo tiempo en las organizaciones. La toma de decisiones en la selección de personal debe ser consistente y acertada, debido a los costos que se ocasionan al colocar nuevos trabajadores en la nómina, el breve período de prueba y las diversas consideraciones de tipo legal. Así pues, es preciso considerar de manera sistemática toda la información suministrada por los solicitantes. Es

recomendable utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes; ello orientará hacia una mejor decisión al momento de tomarla. La valoración de los participantes basados en la información reunida debe apuntar hacia dos factores:

Los factores de lo que “puede hacer” incluyendo el conocimiento, las habilidades y aptitud (potencial) para adquirir conocimientos y habilidades nuevas.

Los factores de lo que “hará” incluyen motivación, intereses y demás características de la personalidad. El candidato con capacidad (puede hacer) pero sin motivación para utilizarla (hará) es sólo un poco mejor que el empleado que carece de ambas capacidades. Así que, es más fácil medir lo que las personas pueden hacer que lo que harían, los factores “puede hacer” son evidentes de inmediato en las puntuaciones de pruebas y; la información afirmada de lo que la persona “hará” sólo puede suponerse. Si bien lo anterior es esencial, durante el proceso de selección de personal, se debe obtener el máximo beneficio de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición con el objetivo de conocer y comprender la personalidad de los candidatos; así como sus experiencias, virtudes y oportunidades de mejora, esto con la finalidad de escoger las personas que estén calificadas para el empleo y colocarlas en los cargos a los que mejor se ajusten.

Es entonces que, con un apropiado esquema de selección y de toma de decisión para materializar la contratación se favorece positivamente a la empresa al agregar valor por el proceso efectivamente realizado y; al trabajador al ubicarlo en el cargo adecuado de acuerdo a sus intereses particulares y profesionales. Aunque puedan existir algunos errores producto de la decisión tomada, estos pueden ser subsanados al estar los jefes, supervisores o administradores en constante trato y seguimiento con el nuevo trabajador; ya que es a ellos a

quienes corresponde dar atención preferente a los nuevos trabajadores; guiándolos y enseñándoles el trabajo, sus sistemas y procedimientos para el beneficio de todos.

### **Etapas de la selección.**

El proceso de selección desde la función pública esta cobijado por la Ley 909 de 2004 que tiene como objeto la regulación del sistema de empleo público y de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política hacen parte de la función pública los empleos públicos de carrera; empleos públicos de libre nombramiento y remoción; empleos de período fijo; empleos temporales; en la figura 2 se puede observar las clases de vinculación y a quienes corresponde (Congreso de la republica de Colombia Ley 909, 2004).

Las etapas del proceso de selección como ejemplar comprende según el Congreso de la republica de Colombia Ley 909 (2004); *Convocatoria*, que deberá ser suscrita por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el jefe de la entidad u organismo, es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración, como a las entidades contratadas para la realización del concurso y a los participantes; *Reclutamiento*, esta etapa tiene como objetivo atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño de los empleos objeto del concurso; *Pruebas*, las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos que se convoquen, así como establecer una clasificación de los candidatos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con efectividad las funciones de un empleo o cuadro funcional de empleos. Las pruebas aplicadas o a utilizarse en los procesos de selección tienen carácter reservado, solo son de conocimiento de las personas que indique la Comisión Nacional del Servicio Civil en desarrollo de los procesos de reclamación, finalmente en la etapa de *Período de prueba*, la persona inscrita en carrera administrativa que haya sido seleccionada por

concurso será nombrada en período de prueba, por el término de seis (6) meses, al final de los cuales le será evaluado el desempeño, de acuerdo con lo previsto en el reglamento.

Sanabria (2015) realizó un proyecto de investigación orientado a generar lineamientos para una política pública de gestión del talento humano, en el cual encontró elementos valiosos del enfoque tradicional (neutralidad, mérito) que pueden ser combinados con herramientas de los enfoques más recientes (gerencial, estratégico, de servicio) que se orientan a darle mayor efectividad, racionalidad y enfoque en servicio a la gestión de personas en el sector público. Define entonces un conjunto ecléctico de prácticas en 8 pasos con el fin de que emplearse en el sector público sea llamativo para los aspirantes; para efectos de la presente investigación se resalta que en la primer fase denominada reclutamiento, selección, retención y desvinculación, en el paso selección los postulantes son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias.

Con relación al tema que convoca la presente investigación para la medición y diagnóstico de la selección de personal, se toma en cuenta 3 categorías establecidas por Robbins y Judge (2013); selección inicial, selección sustantiva y selección contingente; y para cada una de ellas se expone los componentes que las componen como se indica a continuación.

### **Componentes de la selección de personal.**

#### ***Selección inicial.***

Robbins y Judge (2013) establecen que en la mayoría de las organizaciones el proceso de selección se da mediante un funcionamiento en particular, es decir, en primer lugar los candidatos deciden solicitar el empleo para seguidamente pasar por diversas etapas, en las cuales puede ser aceptados o no aprobados; aunque algunas empresas pasan por alto ciertas etapas con el fin de ahorrar tiempo.

Para identificar si un candidato cumple o no con los requisitos básicos, se hacen un filtro preliminar con la información brindada por el candidato. Los formatos de solicitud incluidas las cartas de recomendación son las primeras herramientas de selección, asimismo la verificación de antecedentes puede ser una herramienta de selección inicial o una herramienta contingente de selección, en función del proceso establecido por la empresa.

#### *Solicitudes de empleo.*

La información remitida en un formato de solicitud es un buen filtro inicial, un ejemplo son las solicitudes en línea que facilitan la solicitud por los candidatos y reduce el tiempo para el responsable de la evaluación y puede ser analizada por los responsables de contratación. Se recomienda prudencia con preguntas que puedan generar susceptibilidad o discriminación. Grados (2013) alude que esta fase permite ubicar rápidamente la información que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir. Se encuentran datos personales, escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias familiares y personales, pretensiones económicas y datos generales.

Cejas *et al.* (2013) refieren que para evaluar la síntesis curricular o de las solicitudes de empleo, deben tomarse en cuenta varios factores y cuya finalidad sería valorar el desempeño del aspirante a empleo, en los lapsos de su vida laboral. Entre los factores sugeridos a considerar en el análisis curricular se encuentran:

Remuneración aspirada: De no poseer este dato, se debe considerar la última remuneración.

Cargos ocupados: Se refiere aquellas posiciones, ocupaciones u oficios, que tiene el aspirante en el mercado de trabajo.

Nivel: se refiere a la categoría de los cargos desempeñados.

Estabilidad: Tendencia del aspirante a permanecer en un cargo.

Rotación: tendencia del aspirante a cambiar irregularmente de empleo.

Aprendizaje continuo: tendencia del aspirante a mantenerse actualizado y gerenciar su propio aprendizaje.

#### *Comprobación de antecedentes.*

Robbins y Judge (2013) refieren que un 80% de las empresas en algún momento del proceso de contratación, hacen verificación de antecedentes laborales, con el fin de conocer el desempeño previo. Sin embargo, cabe reconocer que empleadores anteriores no suelen brindar información sobre el candidato, aun cuando ellos las requieran en sus propias empresas. Las cartas de recomendación son otra forma de comprobación de antecedentes, aunque no garantizan información veraz.

Algunos empleadores revisan información sobre el historial crediticio y antecedentes penales de los candidatos, aun cuando solicitar dicha información pueda resultar invasora, sin embargo, puede tornarse necesaria para asegurar el personal que requieren y evitar acciones legales contra la empresa.

#### *Selección sustantiva.*

Robbins y Judge (2013) mencionan que ésta se da cuando un candidato cubre los requisitos de la selección inicial e incluye los exámenes escritos, las pruebas de desempeño y las entrevistas; Grados (2013) refiere que se hace además una evaluación técnica que proporciona datos sobre la preparación académica y experiencia adquirida por el cual se evalúa el conocimiento del aspirante.

Zayas (2010) en el desarrollo de los procesos de selección, se emplean un grupo de técnicas en función de lograr la mayor aproximación al conocimiento del candidato sobre la base

de la historia de su vida, construida con su participación y la información obtenida por otras fuentes. Entre las técnicas más empleadas están: la autobiografía, la composición, el curriculum y la verificación de antecedentes fundamentalmente.

*Exámenes escritos.*

Los exámenes a lápiz y papel son una clara y popular herramienta de selección, aun cuando actualmente la mayoría se pueden encontrar en línea. Los directivos de las organizaciones reconocen que, si bien pueden considerarse discriminatorios o menos justos que las entrevistas o pruebas de desempeño, hay exámenes válidos y de ayuda para pronosticar el éxito laboral. Entre los exámenes escritos comunes están las pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, pruebas de personalidad, pruebas de integridad, e inventarios de intereses. Grados (2013) expresa que la evaluación psicológica reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional, este se realiza a través de batería psicológica que incluye aspectos básicos como inteligencia, habilidad, personalidad, autobiografía “Las pruebas de aptitud intelectual, espacial y mecánica, exactitud de percepción, y aptitud motriz, han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchos puestos que requieren gran aptitud, aptitud media, o ninguna, en las organizaciones industriales” (Robbins y Judge, 2013, p.587).

Las pruebas de inteligencia por su parte han demostrado buenos índices para pronosticar el desempeño en tareas complejas cognitivamente, por lo cual expertos afirman que dichas pruebas son la mejor medida de selección.

Ahora bien, en los últimos años ha incrementado el uso de las pruebas de personalidad, entre ellas las características que se consideran predicen mejor el desempeño son la meticulosidad, por su relación con la confianza y motivación; y un concepto positivo de sí mismo en relación a la orientación y la persistencia. Las pruebas de personalidad son

relativamente económicas y fáciles de usar y administrar. Finalmente debido a las dificultades de ética, las pruebas de integridad se han visto más populares en las organizaciones pues miden factores como confiabilidad, el cuidado, responsabilidad y honestidad; y se consideran altamente predictivas de las calificaciones de supervisión respecto del desempeño y el comportamiento destructivo del empleado en el trabajo.

Ahora bien Zayas (2010) alude que los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son la Relación entre objetividad-confiabilidad y validez; se debe enfatizar en el papel de los principios como elemento rector e hilo conductor en el desarrollo de esta actividad, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculado directamente al establecimiento y cumplimiento de estos, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados del proceso de selección, ya que estos constituyen la fundamentación teórica y base del sistema.

#### *Pruebas de simulación del desempeño.*

Son pruebas que facilitan conocer la capacidad de un candidato al realizar su trabajo mediante la observación mientras lo ejecutan. Estas pruebas son más difíciles de aplicar, pero tienen una validez nominal más alta que la mayor parte de pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del desempeño más populares son las muestras de trabajo, que son específicas para trabajos de rutina, y los centros de evaluación assessment center, los cuales son relevantes para selección de personal directivo (Robbins y Judge, 2013).

*Las pruebas de muestras del trabajo.*

Son simulaciones de parte o todo el trabajo que los candidatos deben desarrollar, para determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto. Estas muestras se usan de preferencia en la contratación de trabajadores capacitados, por ejemplo, los soldadores. Las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas y de personalidad.

Para Zayas (2010) las pruebas de ejecución son realmente costosas porque llevan implícita la realización de la actividad concreta por parte del individuo, lo que origina gasto de materiales y de tiempo; no obstante, son una medida objetiva del nivel de ejecución del candidato, aunque pueden estar influenciadas por las mismas limitaciones que otras técnicas, sobre todo si se toma una muestra de la ejecución, que, si no es representativa y adecuada puede estar condicionada por múltiples factores. Se puede obtener apoyo, además, en la valoración de la calificación técnica y los años de experiencia en el puesto de trabajo, aspectos que no pueden pasarse por alto al valorar el nivel de ejecución de los candidatos.

De igual manera se incluyen en el proceso de selección de personal los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo. En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales resulta realmente difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación (Zayas, 2010).

*En los centros de evaluación.*

Se realiza un conjunto más amplio y elaborado de pruebas de simulación del desempeño, las cuales evalúan en específico el potencial directivo de un candidato, puesto que pasan de uno a

varios días en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo

Zayas (2010) refiere que los centros de evaluación es uno de los métodos que mejores resultados viene reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal. Entre las principales características que poseen los centros de evaluación se encuentran: la existencia de un equipo evaluador, la aplicación de ejercicios de simulación centrados en el comportamiento, el empleo de entrevistas, el uso de pruebas psicométricas como elemento complementario, el empleo de escala de calificación estandarizada, la recurrencia a las evaluaciones del desempeño y el inventario de personal y la realización de sesiones de retroalimentación.

#### *Entrevistas.*

Grados (2013) alude que el objeto de ésta es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, además sirve para determinar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione con las características del puesto requeridas para ocupar el cargo. En relación con la secuencia de la entrevista se describe en la siguiente figura

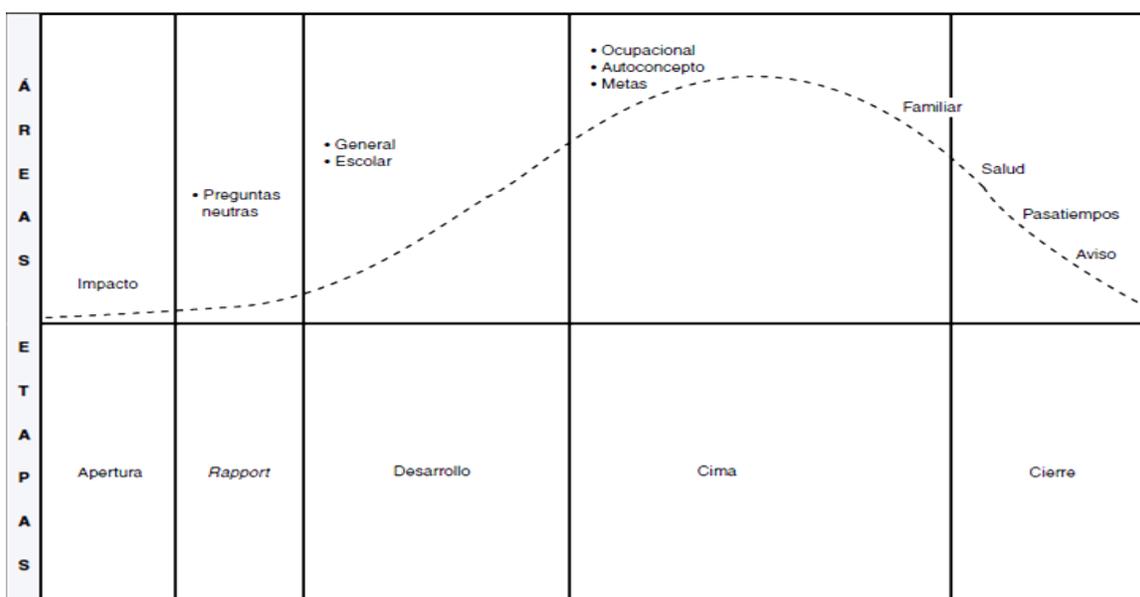


Figura 2. Etapas y áreas de la entrevista (Grados, 2013)

Zayas (2010) expresa que la entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular. La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus interrelaciones; en ella se lleva a cabo la valoración de las competencias de los candidatos para ocupar un cargo determinado. La entrevista debe incluir aspectos sobre la historia de vida del candidato con énfasis en su vida social y familiar, trayectoria educacional y desempeño laboral, principales necesidades, motivaciones y aspiraciones, de tal manera lograr una valoración integral del sujeto.

Robbins y Judge (2013) mencionan que esta herramienta de selección es una de las más comunes, puesto que se usa con alta frecuencia y tiene un alto porcentaje dentro del proceso de selección; lo cual puede generar una influencia desproporcionada en la decisión de selección; pues un mal desempeño en la entrevista puede conllevar a la culminación del proceso de selección para el candidato. De igual manera personas con experiencia en entrevistas pueden aprobarlas fácilmente aun cuando no tengan el mejor perfil. La entrevista no estructurada indirecta, la cual es de corta duración, casual y consistente en preguntas al azar, no es una herramienta muy eficaz de selección de personal, porque pueden generar datos sesgados, distorsionando los resultados de la entrevista como la tendencia al favorecimiento o tener una percepción negativa de los candidatos.

Para mejorar la validez de la entrevista como herramientas de evaluación, el uso de preguntas estandarizadas permite recolectar información y facilitar una calificación uniforme de los solicitantes. La entrevista estructurada es eficaz, en tal punto que utiliza la descripción de la forma en que manejaron problemas y situaciones específicas en sus trabajos anteriores, pues se

basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. En la práctica, las organizaciones utilizan las entrevistas, además de predecir el desempeño para evaluar el ajuste del candidato a la organización, pues se evalúan aptitudes específicas relevantes para el puesto como características de personalidad y valores personales de los candidatos.

Según Cejas et al. (2013) para realizar la entrevista se cumplen tres etapas a saber; la etapa de planificación, establece los objetivos generales y las metas específicas de acuerdo al cargo y al número de personas que se necesitan; la etapa del desarrollo, se debe estar muy atento al proceso de la entrevista desde el recibimiento, el establecimiento del rapport, la presentación, la ambientación tranquila y cómoda para ambos (entrevistado y entrevistador), el tema en cuestión, la exploración del candidato en cuanto preguntas básicas, posturas, expresiones y, por último, elaborar un resumen y hacer el cierre de la entrevista; y la etapa de evaluación, es donde se estima la productividad de la entrevista en cuanto a los objetivos alcanzados, se ponderan las fortalezas y oportunidades de mejora del entrevistado con base en las hojas de valoración de los elementos explorados. Por último, se establecen las recomendaciones y acciones pertinentes.

En su práctica se evidencian tres momentos durante el desarrollo de la entrevista: el antes, durante y después de la entrevista. *Antes*, momento donde se analiza el currículum del candidato, se revisa la descripción del cargo vacante y se hace el guión de entrevista; durante la entrevista, ofrece acogimiento, explicaciones y determina las acciones posteriores a seguir con relación a los candidatos y al empleo; y después de la entrevista, momento donde se analiza toda la información obtenida, se complementan los instrumentos necesarios y se prepara el informe de entrevista.

Grados (2013) manifiesta que existen diversas modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada. En la *entrevista directa*, se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas y es una de las que más se utiliza en la primera fase; en la entrevista indirecta, el entrevistado es quien toma la parte activa pues formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de identificar el conocimiento y experiencia en relación al puesto a ocupar, de igual manera se analizan las respuestas en relación con los expresión corporal (movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gesticulaciones y cambios en el tono de voz); las entrevistas mixtas, por su parte son una combinación entre la entrevista directa y la indirecta, es recomendable iniciar con las preguntas directas pero conforme se desarrolla un clima propicio se le proporciona la pauta al entrevistado para no dejar perder la conexión establecida que se pueden lograr con algunas técnicas, entre las que se encuentran las de agrado – desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mm-hm, et., las cuales permitan conservar la atención e interés del candidato.

### ***Selección contingente.***

Robbins y Judge (2013) aluden si los solicitantes aprueban satisfactoriamente los métodos de selección sustantivos básicamente están listos para la contratación, y para hacer una revisión contingente final mediante un común como la prueba de dopaje o consumo de drogas. Los exámenes de dopaje por lo general buscan individuos el uso de marihuana, descartando el uso de alcohol pues es un producto legal. Este tipo de exámenes generan controversia para los candidatos y los suelen considerar como invasivos, no obstante, legalmente no se considera que atenten contra los derechos individuales.

### *Examen médico.*

Zayas (2010) expresa que es uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan. Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas. Según Grados (2013) permiten evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.

### *Conclusión.*

Integra los datos obtenidos a través de todo el proceso anterior de tal modo que pueda llegarse a un juicio valorativo sobre la aceptación o no del candidato (Grados, 2013), seguidamente estos resultados se envía al área o jefe que solicita la vinculación de nuevo personal.

### *Decisión.*

Se acepta o se rechaza al candidato (Grados, 2013).

### *Contratación.*

Formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa Grados (2013).

A continuación en la figura 3, la gráfica resume el proceso de selección

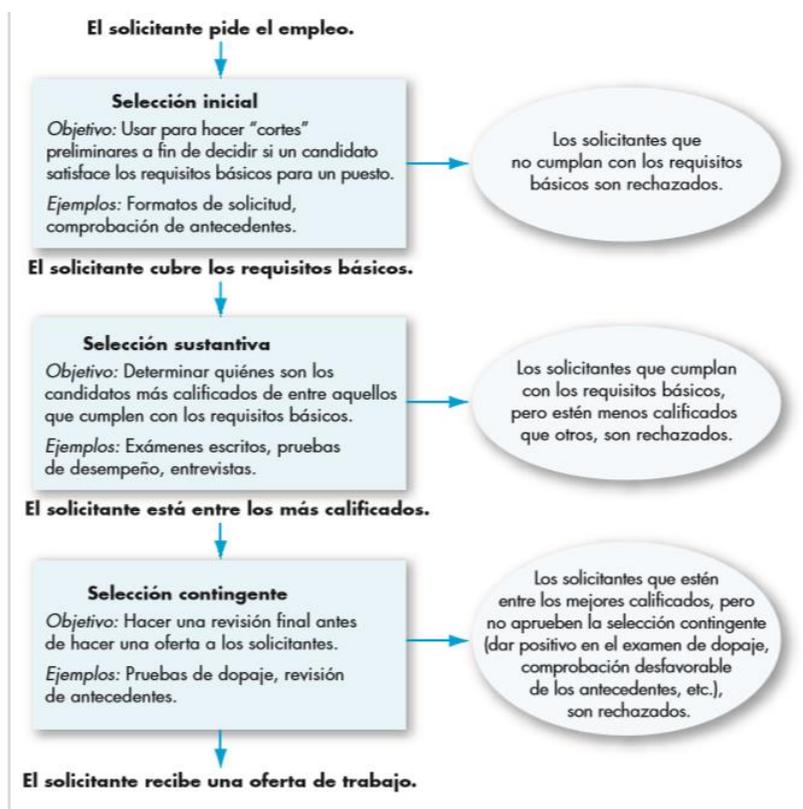


Figura3. Modelo del proceso de selección de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013)

Cejas et al. (2013) alude que se debe significar que el proceso de selección no es patrimonio de una especialidad aislada, sino que el éxito en este proceso depende de la integración que se logre en la valoración del hombre desde diferentes ángulos. La esencia del proceso de selección se materializa al seleccionar al mejor candidato para cada cargo o grupo de ellos, a partir de lograr un reflejo lo más objetivo posible de las características del sujeto, siendo dicha tarea una responsabilidad del equipo de selección.

### Metodología

La investigación se realizó desde el paradigma cuantitativo ya que se usó la recolección de datos basada en la medición numérica y en el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento a través de la fundamentación teórica y la comprobación de hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). De carácter empírico-analítico en la medida en que se

recoge información que, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo - correlacional, ya que tuvo como objetivo describir las variables de estudio y establecer la relación entre clima organizacional y selección de personal de los trabajadores vinculados a la empresa de Armetales sede Chinchiná.

El diseño de esta investigación tuvo un diseño no experimental; puesto que no se manipularon las variables; de corte transversal, puesto que los datos se recogieron en un corte puntual de tiempo Ortiz (2004) con el propósito de describir variables y determinar su incidencia e interrelación en un instante dado; la recolección de la información se obtuvo con única aplicación de los instrumentos.

### **Diseño general de la investigación**

Cuatro etapas comprendieron el diseño general de investigación; la primera denominada planeación, en la que se efectuó una descripción del problema a abordar y se definió la pregunta de investigación, al igual que el establecimiento de objetivos y determinación de actividades y estructuración del proyecto en correspondencia con los lineamientos establecidos en el marco del desarrollo del macroproyecto clima organizacional y atracción del talento humano.

La segunda etapa fue la construcción del modelo teórico – metodológico que incluyó la revisión bibliográfica y documental y la determinación de los instrumentos de medición, también correspondió a la elección del instrumento de medición para clima organizacional y el diseño del instrumento de selección de personal.

La tercera etapa hizo referencia al trabajo de campo donde se recopiló la información mediante aplicación de los respectivos instrumentos a través de encuentros personales del investigador con los empleados y directivos de la organización; se tomó el cuestionario de clima

organizacional del Servicio nacional de aprendizaje SENA, y se creó y validó para el estudio un cuestionario de selección de personal.

La cuarta y última etapa comprendió la presentación de los hallazgos del estudio junto con el análisis y la discusión de los resultados encontrados y, tras ello, la elaboración de las conclusiones en función de cada uno de los objetivos específicos y del objetivo general planteados en el proyecto de investigación y por ende se elaboró la propuesta de intervención para la empresa ARMETALES sede Chinchiná, orientada a procesos de mejora.

### **Población y Muestra**

La población correspondió a 100 trabajadores vinculados actualmente a la empresa Armetales sede Chinchiná, que participaron voluntariamente y que cumplieron con criterios de inclusión y exclusión. La muestra la constituyó 44 personas pertenecientes a los niveles estratégico, tácito y operativo a quienes se les aplicó los cuestionarios.

### **Factores de Inclusión**

Como factor de inclusión se tuvo en cuenta a los hombres y mujeres vinculados con contrato vigente en la empresa Armetales, participaron de forma voluntaria y brindaron la autorización mediante la firma del consentimiento informado firmado para su participación.

Se tuvo en cuenta como factor de exclusión a quienes no desearon participar de la investigación, presentaron alteraciones cognitivas o sensoriales que dificulten la comprensión de las preguntas de los cuestionarios, además trabajadores que se ausentaron el día de la aplicación.

### **Instrumentos**

Se empleó una encuesta, con aplicación del cuestionario como instrumento la cual permitió la interacción directa con las fuentes primarias. Para recoger los datos empíricos se aplicaron dos cuestionarios:

El cuestionario de clima Organizacional

El cuestionario de selección de personal

El primero fue creado y validado en el año 2016 por el Servicio nacional de aprendizaje SENA, el cual cuenta con validez de constructo, criterio y contenido. El instrumento consta de 60 preguntas distribuidas en 20 Componentes.

El segundo instrumento fue creado y validado para efectos de la presente investigación tomando como base el marco teórico y definiciones con sus respectivos autores, acerca de la variable selección de personal. El cuestionario cuenta con validez de constructo, criterio y contenido, puesto que fue validado por dos expertos con conocimiento y experiencia en el tema y rubro de investigación; posterior a la evaluación por jueces y aplicación de las respectivas correcciones se aplicó una prueba de pilotaje y consecuentemente se llevo a cabo las correcciones finales para un instrumento conformado por 24 preguntas distribuidas en 9 Componentes. Los enunciados de los dos instrumentos puntúan de acuerdo con los siguientes criterios: 1 (Nunca), 2 (rara vez), 3 (Algunas veces), 4 (Muchas Veces), 5 (Siempre) y para el respectivo análisis se incluyó la opción de respuesta (No sabe/No responde) para los enunciados con respuesta en blanco.

En esencia los instrumentos aplicados en la investigación poseen los criterios de rigor para capturar los datos necesarios para dar respuesta a la pregunta de la investigación.

### **Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los cuestionarios aplicados contaron con los debidos consentimientos informados y con el diligenciamiento de una ficha de datos generales, los cuales posibilitan tener información complementaria de los participantes en el estudio; información consolidada en un solo formato con el siguiente orden; ficha sociodemográfica, cuestionario de clima organizacional y

cuestionario de selección de personal; con el fin de facilitar la aplicación y recolección de la información.

Para el procesamiento de los datos obtenidos por los cuestionarios se utilizó la estadística descriptiva a través del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas en inglés SPSS, versión en español.

### **Análisis e interpretación de resultados**

A continuación se presentan los datos encontrados en la investigación, en primer lugar se hace un análisis y descripción de la variable clima organizacional, segundo se describirá la variable selección de personal y finalmente se establece la relación entre las variables mencionadas. De esta manera los participantes del estudio tienen las siguientes características:

Tabla 3

#### *Características de los participantes*

<b>Característica</b>	<b>Ítems</b>	<b>%</b>
Genero	Masculino	56,8
	Femenino	43,2
Estado civil	Soltero	47,7
	Casado	27,3
	Unión Libre	22,7
	Otro	2,3
Rango de edad	Menor de 25	22,7
	Entre 25 y 35	47,7
	Entre 36 y 45	18,2
	Entre 46 y 55	9,1
	56 o más	2,3

Formación académica	Primaria	2,3
	Bachiller	38,6
	Técnico/Tecnológico	22,7
	Profesional	22,7
	Postgrado	13,6
Tiempo que labora	0 a 6 meses	18,2
	7 meses a un año	15,9
	De 1 a 5 años	45,5
	De 5 a 10 años	11,4
	10 años en adelante	6,8
	Ns/Nr	2,3
Nivel Organizativo al que pertenece	Estratégico	9,1
	Táctico	27,3
	Operativo	63,6

Con respecto al género de los participantes se observó que del total de los encuestados más de la mitad pertenecen al género masculino; en relación al estado civil la opción de respuesta con el más alto puntaje concierne a soltero y en menor puntaje a la opción otro estado civil; para el rango de edad el mayor puntaje se ubica en el rango 25 y 35 años de edad y un menor porcentaje pertenece al rango de edad mayor a 56 años; en cuanto a la formación académica la mayoría de encuestados puntuaron en bachiller y un bajo porcentaje se ubicaron en estudios de básica primaria; para el tiempo total laborando en la organización se identifica la mayoría de los trabajadores han laborado en la empresa entre 1 y 5 años y un bajo puntaje se ubica en labores ejecutadas por más de 10 años; finalmente en cuanto al nivel estratégico, la mayoría de los participantes se ubican en el nivel operativo, un porcentaje promedio en el nivel táctico y un muy bajo porcentaje de los encuestados corresponde al nivel estratégico.

## I. Capitulo Identificación del clima organizacional

A continuación se presenta el análisis obtenido de la apreciación que tienen los integrantes de Armetales sede Chinchiná frente a su ambiente laboral, resaltando que el clima organizacional es el resultado de las interacciones sociales en relación con el rol que desempeñan dentro de la organización e influyen en su comportamiento y su estado emocional.

Al respecto en el estudio se analizaron 20 componentes de clima organizacional y para la presentación de los datos se ilustran el promedio de los valores alcanzados en los niveles de respuesta “muchas veces” y “siempre”, para la cual las investigadoras determinan como zona alta de satisfacción.

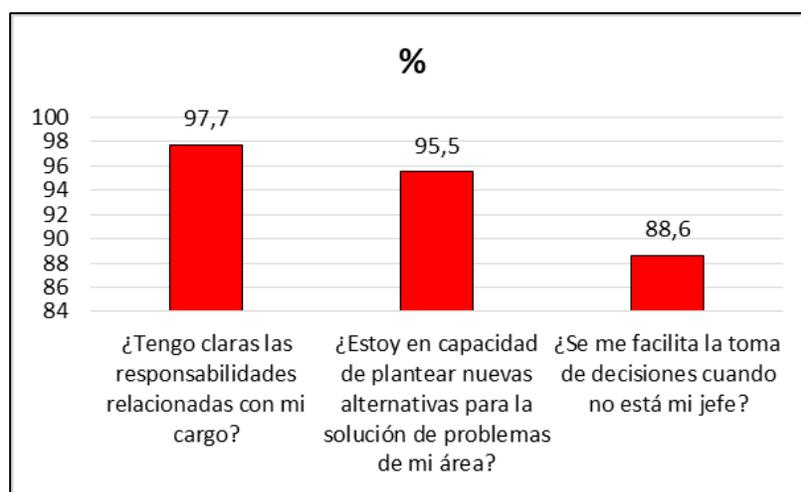
Así pues en seguida en el gráfico 1 se presenta en orden descendente el resumen de los componentes de clima organizacional y los porcentajes obtenidos en la zona alta de satisfacción.



Gráfico 1. Porcentajes zona de satisfacción de los componentes del clima organizacional.

Consecuentemente se lleva a cabo un análisis de cada una de los componentes así:

### **Responsabilidad, autonomía y empoderamiento.**



*Gráfico 2.* Preguntas componente responsabilidad, autonomía y empoderamiento.

Para Martínez (2016) la responsabilidad, autonomía y empoderamiento es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en el que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar decisiones propias. En la aplicación del cuestionario se obtuvo como resultado que es el componente de mayor porcentaje en la zona alta de satisfacción para la variable clima organizacional como se puede observar en el gráfico 1; indicando que los empleados encuestados cuentan con autonomía, la cual según Pritchard y Karasick (1973) se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas dados en los entornos laborales y por diferentes causas y/o circunstancias, lo que conlleva a la orientación a resultados de acuerdo a su planeación estratégica.

Brunet (2011) refiere que la autonomía individual incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su

propio patrón y conservar cierto poder de decisión; esto se refleja en los altos puntajes obtenidos en las respuestas, pues el personal expresa claridad en las responsabilidades del cargo, con ello la capacidad para plantear alternativas ante los problemas y tomar decisiones aun sin la presencia del jefe.

### Confianza en los líderes.

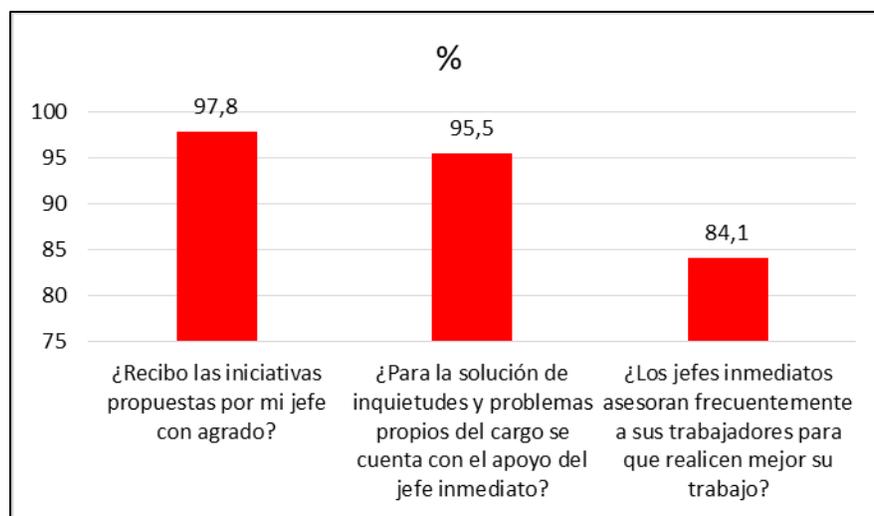


Gráfico 3. Preguntas componente confianza en los líderes.

Para Schneider y Barlet (1968) la confianza en los líderes es la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyar su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación. Este componente obtuvo en la zona alta de satisfacción una percepción favorable lo que asemeja a lo planteado por Sanín y Toro (2013) quienes refieren que el apoyo del jefe es el grado en que respalda, estimula y da participación a sus colaboradores, factores que influyen positivamente en la apropiación de las funciones y tareas asignadas en la empresa.

Se encontró que las respuestas del componente puntúan con un porcentaje significativo superior a 84%, pues los trabajadores perciben que el jefe inmediato apoya para la solución de inquietudes y problemas, al igual que reciben asesoría con frecuencia frente al cargo y con ello

las iniciativas propuestas por el jefe son recibidas con agrado, lo que concuerda con Likert (1967) quien alude que es importante dentro de la organización la naturaleza de los procesos para la influencia e interacción de superior/subordinado y así establecer los objetivos de la organización.

### Calor y apoyo.

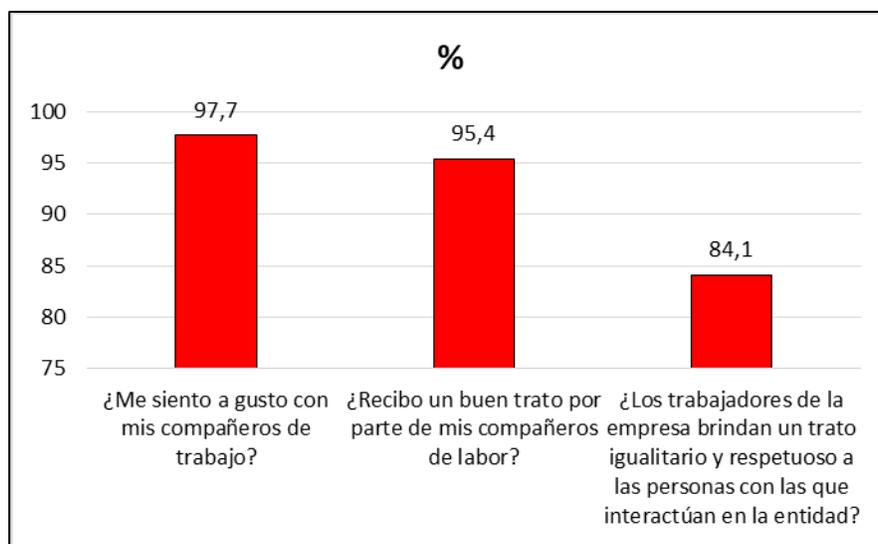


Gráfico 4. Preguntas componente calor y apoyo.

Según los resultados arrojados este componente obtuvo un promedio en la zona alta de satisfacción favorable y con igual puntuación que el componente confianza en los líderes, lo que significa que se percibe un entorno de trabajo que influye de manera positiva en su bienestar social. Martínez (2016) define calor y apoyo como las apreciaciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo, lo cual se ve reflejado en los porcentajes obtenidos en las respuestas indicando que los trabajadores se sienten a gusto e identifican un trato bueno igualitario y respetuoso de los compañeros con los que interactúan en la entidad favoreciendo claramente el clima organizacional, pues como refiere Sanín y Toro (2013) el trato interpersonal debe darse de ayudas entre sí y además, que sus relaciones son de

cooperación y respeto fundamentales para fortalecer el clima organizacional. Al mismo tiempo se puede inferir como lo expresa Litwin y Stringer (1968) que los empleados se sienten apoyados por su grupo de trabajo favoreciendo el entorno social y según Pritchard y Karasick (1973) de amistad.

### Colaboración y trabajo en equipo.

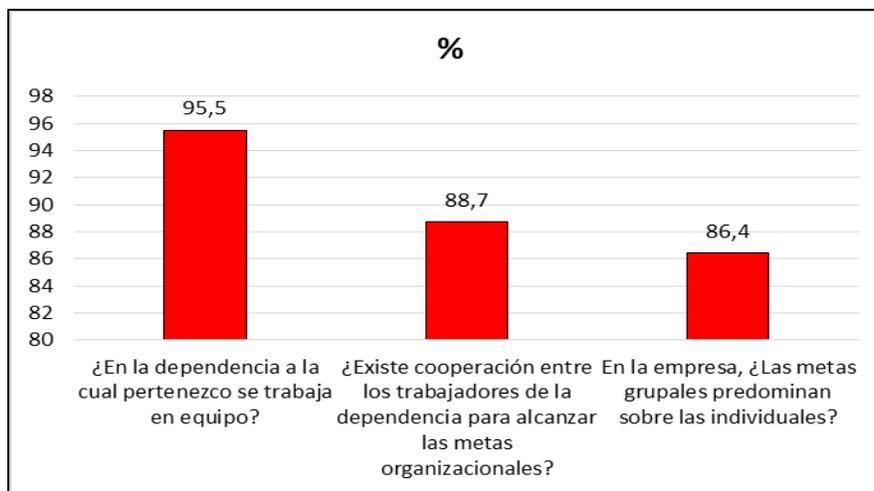


Gráfico 5. Preguntas componente Colaboración y trabajo en equipo.

Para Chacón et al. (2015) colaboración y trabajo en equipo es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. Como resultado promedio en la zona alta de satisfacción, este componente se aleja de las puntuaciones favorables al igual que los componentes ya descritas anteriormente pues su porcentaje supera el 90%, lo que indica que existen modos organizados y convenientes de trabajar en equipo tanto para el empleado como para la organización.

Se encontró en correspondencia con el porcentaje promedio del componente que las respuestas obtuvieron porcentajes buenos superando el 86% de favorabilidad, lo que conlleva a identificar presencia de trabajo en equipo en la dependencia, colaboración en pro de las metas

organizacionales y que éstas predominan sobre las metas individuales. Para Pritchard y Karasick (1973) el nivel de colaboración se observa entre empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de la organización, por lo tanto el resultado de la medición es un resultado positivo para la empresa, puesto que el trabajo en equipo marcha bajo lo estipulado en los conceptos de los autores citados.

### Valores colectivos.

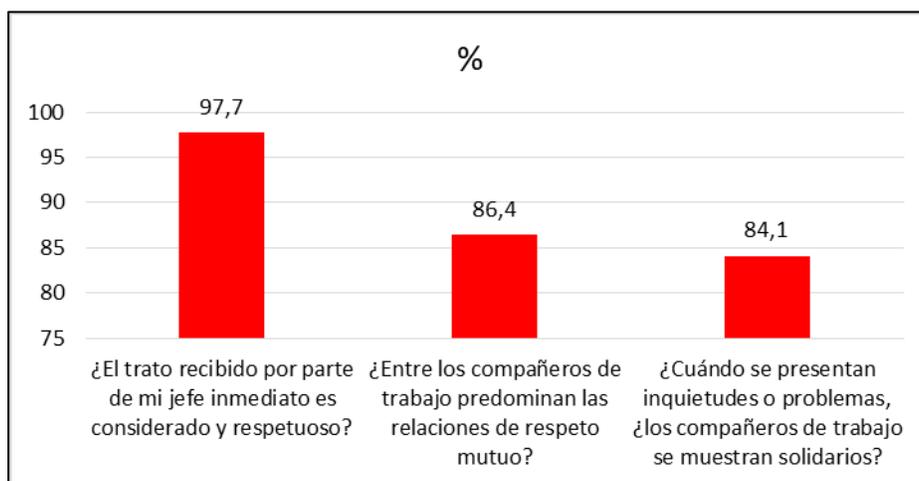


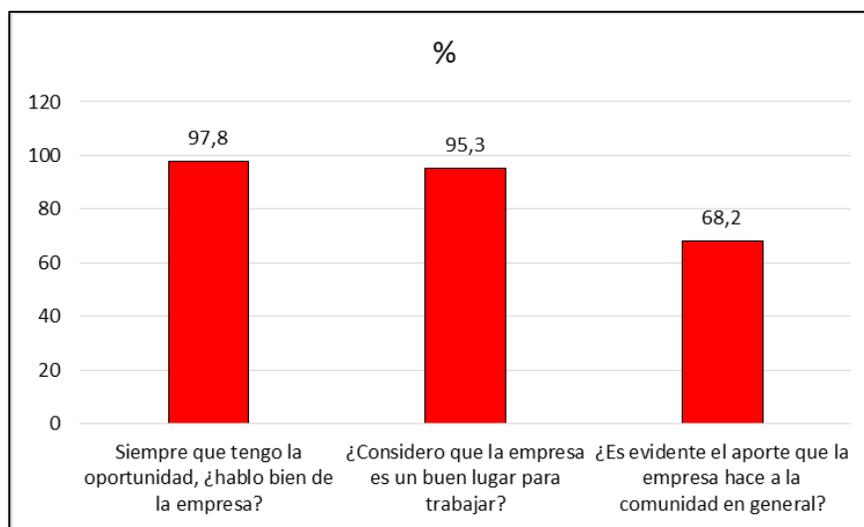
Gráfico 6. Preguntas componente valores colectivos.

Para Sanín y Toro (2013) los valores colectivos son el grado en que se perciben en el medio interno como la cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y respeto (consideración y buen trato), para el componente se percibe un resultado promedio en la zona alta de satisfacción bueno y el porcentaje para las respuestas supera el 84% mostrando que los empleados reciben por parte de su jefe inmediato un trato considerado y respetuoso, asimismo perciben que entre compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo y solidaridad.

Como se muestra en los resultados los valores colectivos se reconocen, al igual que se aprecian las virtudes y los principios de los empleados dentro de la empresa, lo cual significa que

existe una estructura que promueve el diálogo, la interacción y un liderazgo sólido y comprometido con la planeación estratégica. Este elemento es importante dentro el clima organizacional puesto que proporciona normas de comportamientos dentro la misma impactando en el entorno laboral y en los resultados esperados.

### **Sentido de pertenencia.**



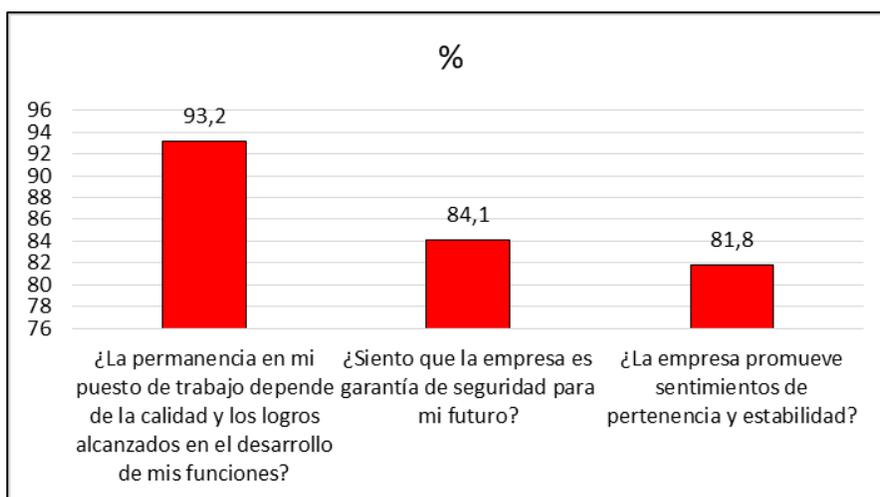
*Gráfico 7.* Preguntas componente sentido de pertenencia.

Según Sanín y Toro (2013) el sentido de pertenencia es la percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y el sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. En cuanto a la zona alta de satisfacción obtuvo un valor promedio bueno, pues como se muestra en el gráfico 1 se consolida como el sexto componente con mejor percepción en lo que respecta a clima organizacional. Puede entenderse entonces de manera positiva y favorable en aspectos de valorar y cuidar lo que se tiene y se obtiene, que como se refiere Schneider y Barlet (1968) es el grado de complacencia que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

En relación a las respuestas se encontró porcentajes favorables de apreciación de los trabajadores en cuanto a que siempre que tienen una oportunidad hablan bien de la empresa pues

consideran que es un buen lugar para trabajar; resultado relevante y significativo del que se puede inferir que el sentimiento de pertenencia fortalece el sentimiento de orgullo gracias al espacio laboral, al igual que se da un mayor esfuerzo en la participación al desarrollo y crecimiento de sus objetivos. Sin embargo cabe resaltar que los trabajadores perciben que el aporte que la empresa hace a la comunidad en general no es tan evidente, lo que permite comprender que cuando el empleado tiene sentido de pertenencia no solo se siente motivado y comprometido con su desempeño y con su empresa, sino que también promueve la autorrealización y crecimiento como persona.

### **Estabilidad.**



*Gráfico 8.* Preguntas componente estabilidad.

Este componente dentro del clima organizacional tiene como resultado en la zona alta de satisfacción un promedio favorable de percepción con un porcentaje muy cercano a el componente sentido de pertenencia y orgullo como se aprecia en el gráfico 1. Para Sanín y Toro (2013) la estabilidad es la percepción del grado en que los empleados ven claras las posibilidades de permanencia en la empresa y estiman que a la gente se conserva o se despide con criterio justo, lo cual se constata con los resultados obtenidos en las respuestas ya los trabajadores

perciben que la permanencia en sus puestos de trabajo dependen de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de sus funciones, sienten que la empresa es garantía de seguridad para el futuro al mismo tiempo que promueven sentimientos de pertenencia y estabilidad.

Los resultados muestran el compromiso, el conocimiento y la importancia de los empleados hacia el desarrollo de sus funciones asignadas, para así dar cumplimiento a las metas propuestas y obtener un beneficio económico y de estabilidad laboral dentro de la empresa. Sin embargo la organización tiene como objetivo primordial asegurar a sus trabajadores a un ambiente laboral adecuado para que puedan realizar sus funciones apropiadamente y además de garantizar sus ingresos, esto a través de la promoción y divulgación de los sentimientos de pertenencia y estabilidad respuesta valorada como el resultado de menor porcentaje dentro del componente.

### Claridad organizacional

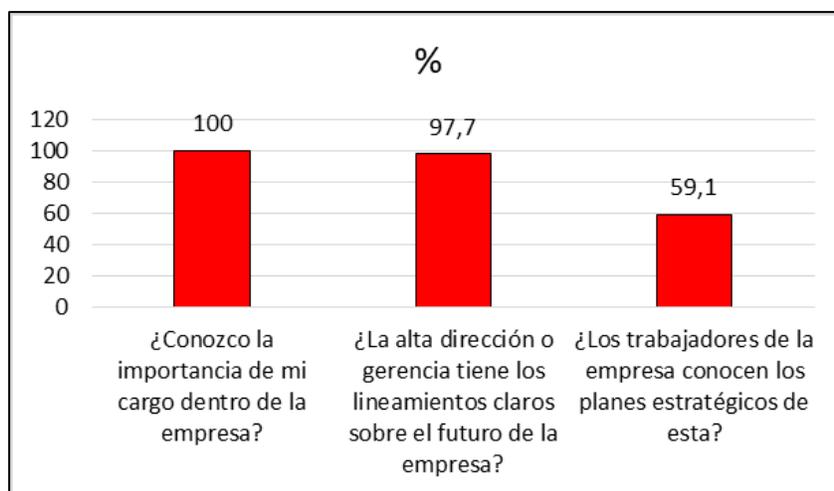


Gráfico 9. Preguntas componente claridad organizacional.

Para Likert (1967) la planeación o procesos de control es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices y para Pritchard y Karasick (1973) la estructura organizacional cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una

organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea, dando continuidad a estos planteamientos se observa en el componente de claridad organizacional que tiene como resultado en la zona alta de satisfacción un promedio superior al 80% indicando favorabilidad en la apreciación de la misma, pues se encontró que la totalidad los trabajadores encuestados conocen la importancia del cargo dentro de la empresa percibido en un puntaje máximo favorable, de igual manera perciben que la alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa. Con estos resultados puede entenderse que los empleados perciben de manera positiva la orientación de la gerencia hacia el logro de los resultados, al igual que los mismos trabajadores sobre la importancia de ellos en los procesos de la organización, lo que indica según los planteamientos de Martínez (2016) los empleados perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

Por otro lado es relevante mencionar que los encuestados expresan no conocer los planes estratégicos de la empresa en un porcentaje significativo, lo cual apoyado en Brunet (2011) indica que no se cumple en su totalidad la importancia de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo, permitiendo entender que existe una falla estructural en los niveles de comunicación al personal que no siempre participa en la planeación estratégica.

### Normas de excelencia y calidad.

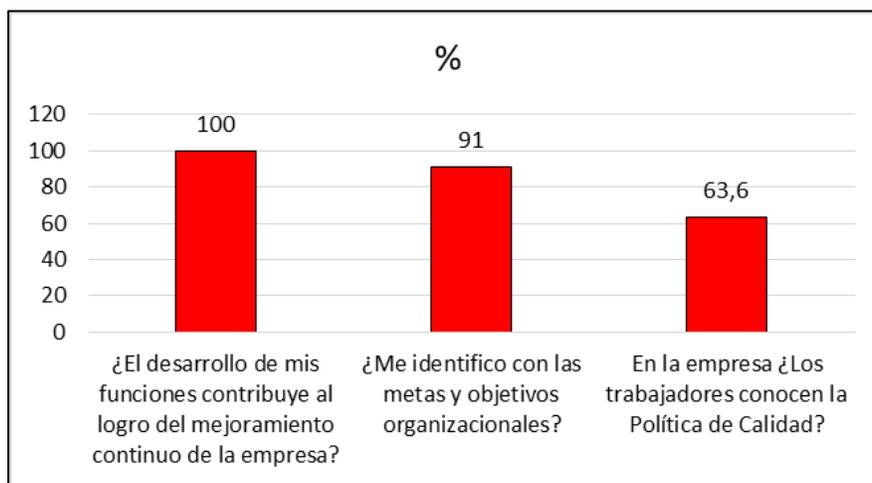


Gráfico 10. Preguntas componente normas de excelencia y calidad.

El resultado promedio de percepción en la zona alta de satisfacción para este componente supera el 80% demostrado favorablemente en valoración y donde según Chacón et al. (2015) las normas de excelencia y calidad son la orientación organizacional dada en la claridad de los empleados en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores. En la encuesta realizada se encontró que los trabajadores evalúan en un máximo porcentaje de 100 que en el desarrollo de sus funciones contribuyen al logro del mejoramiento continuo de la empresa, además reportan que se identifican con las metas y objetivos organizacionales, lo que permite que los procesos de la empresa sean competitivos en la satisfacción del cliente y se incremente el valor para el cliente, la eficiencia en el uso de los recursos, y a su vez puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, es así que existe una coherencia según lo planteado por Sanín y Toro (2013), entre las actuaciones del personal y de la empresa ajustados a los principios, objetivos, normas y

reglamentos establecidos. Por otra parte los empleados encuestados expresan en un puntaje revelador como se muestra en el gráfico 10, no conocer la política de calidad; confirmando lo encontrado en el componente claridad organizacional en relación al desconocimiento de los planes estratégicos, evidenciando una falla en los niveles y medios de comunicación para la socialización y el conocimiento de lo documentado en los procesos de la empresa, como es el caso de la política de calidad y más en el reconocimiento que tiene la organización a nivel externo en el sector comercialización de materiales para la construcción.

### Estilo de dirección.

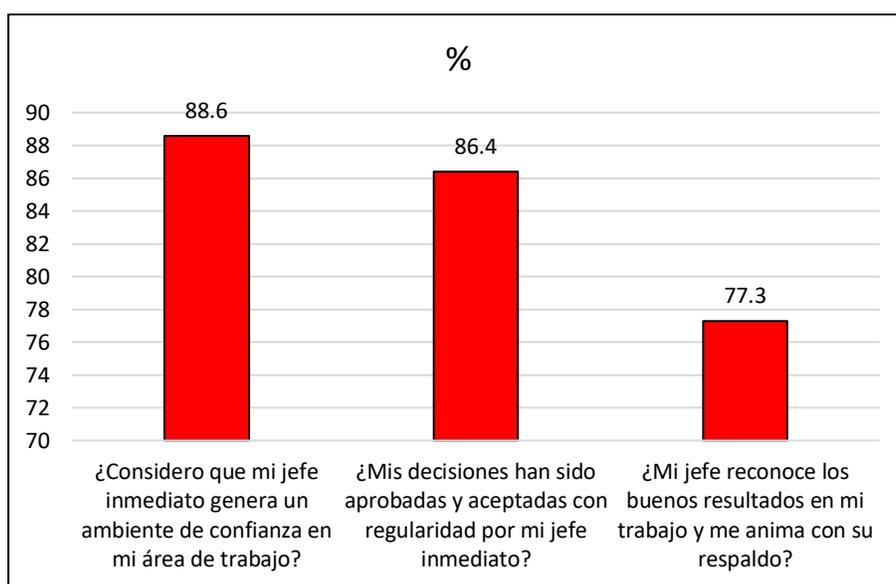


Gráfico 11. Preguntas componente estilo de dirección.

Según lo planteado por Chacón et al. (2015) el estilo de dirección son los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo; como resultado promedio en la zona alta de satisfacción se obtuvo un valor superior al 80% de percepción considerado como favorable, lo que quiere decir que los empleados se sienten acordes con el estilo de liderazgo democrático dado en la organización, que se evidencia en la orientación y en

la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que afirma el planteamiento expuesto por Likert (1967) sobre los métodos de mando por la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, y por Martínez (2016) donde los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

En relación con la medición de las respuestas se encontró que los empleados encuestados consideran que su jefe inmediato genera un ambiente de confianza en su área de trabajo lo que conlleva a que las decisiones sean aprobadas y aceptadas, al igual que se brinde el reconocimiento de los buenos resultados en su trabajo y se animan con su respaldo. De acuerdo a estos resultados se puede inferir que existe cierto grado de apropiación de los empleados con las funciones asignadas y a su vez un proceso estructurado en la toma de decisiones para llegar al resultado más conveniente.

### Entrenamiento y capacitación.

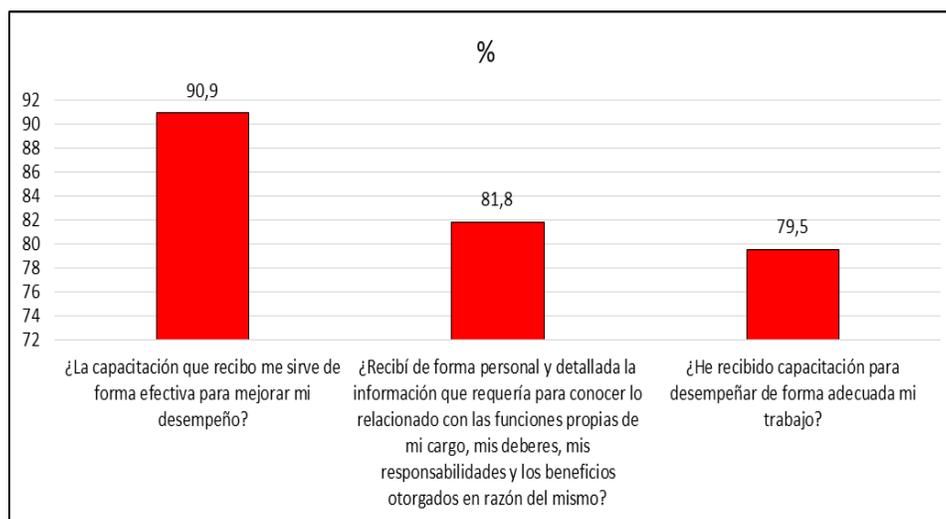


Gráfico 12. Preguntas componente entrenamiento y capacitación.

Para Schneider y Barlet (1968) entrenamiento y capacitación son los intereses por los nuevos empleados, es decir, la preocupación de la empresa en cuanto a la selección y formación, mientras que para Brunet (2011) mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo. Siendo así, se obtuvo como resultado promedio en la zona alta de satisfacción también un puntaje mayor a 80% valorándose como positivo, lo que significa que la empresa cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento como estrategia para fortalecer las competencias de los empleados en todos los niveles de la organización.

Además, se encontró que los trabajadores consideran que reciben capacitación para desempeñar de forma adecuada su trabajo al igual que les sirve de forma efectiva para mejorar el desempeño, también indican que la información que se requiere para conocer lo relacionado con las funciones propias del cargo, deberes, responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo se brindan de manera personal y detallada. En otras palabras puede interpretarse que la empresa brinda formación al trabajador, sin embargo el entrenamiento y capacitación puede fortalecerse de manera significativa en calidad y cantidad porque como lo menciona Cejas et al. (2012) la planificación de las actividades de manera sistemática, que preparan, despliegan e integran los procesos desarrollados en la empresa para el perfeccionamiento técnico de los trabajadores y su desempeño eficiente, generan un ambiente laboral óptimo al igual que ventajas competitivas en el mercado. En cuanto a los procesos de inducción, cambios de cargos y/o asignación de nuevas funciones pueden reforzarse en relación a las normas y reglamentos estandarizados dentro de la empresa para así conseguir un equilibrio en formación, para con ello impactar dichos procesos y el clima organizacional.

### Oportunidad de desarrollo.

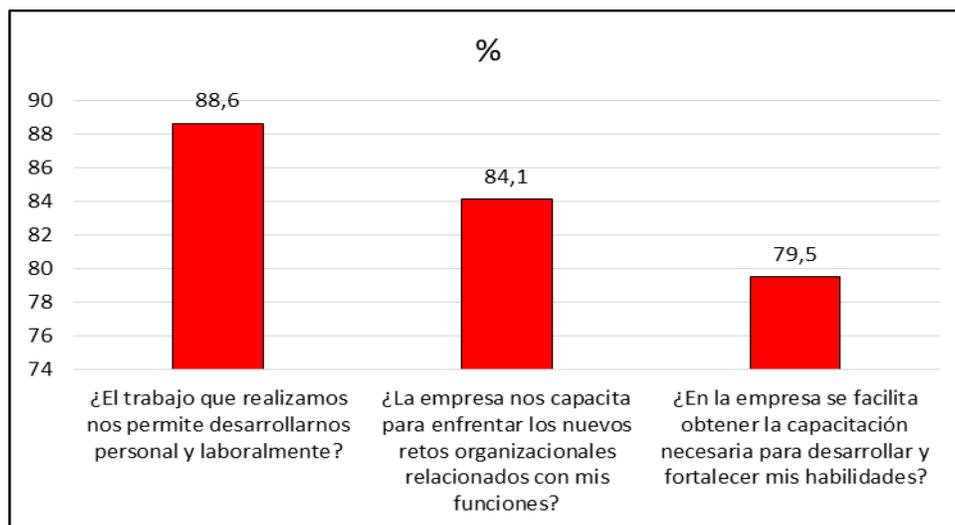


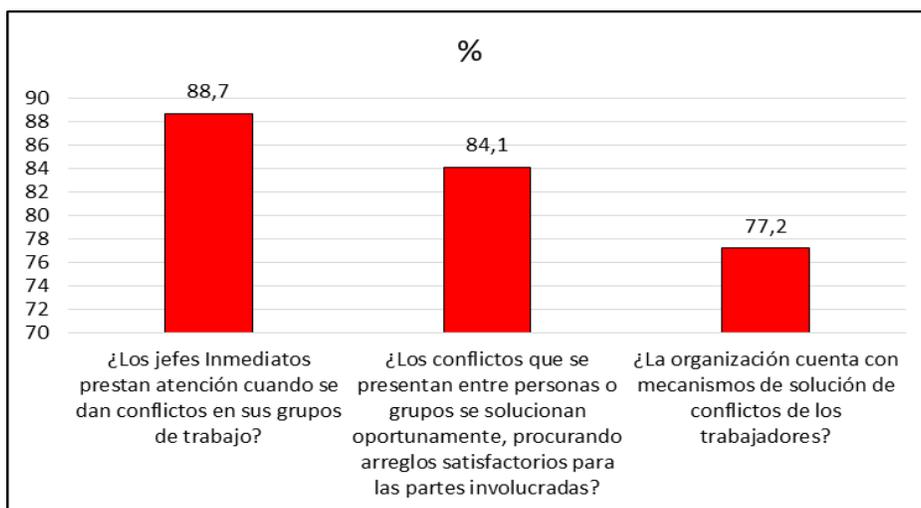
Gráfico 13. Preguntas componente Oportunidad de desarrollo.

El promedio obtenido para el componente oportunidad de desarrollo en la zona alta de satisfacción es favorable positiva y según el planteamiento de Chacón et al. (2015) se tiene que es el nivel de percepción de los empleados sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

Según los resultados por la encuesta se encontró en un nivel bueno que los empleados perciben que el trabajo que realizan les permite desarrollarse personal y laboralmente, por lo tanto, se puede interpretar que un porcentaje considerable de los trabajadores encuestados perciben que en el desarrollo de las funciones asignadas y durante la participación del cumplimiento de los objetivos organizacionales obtienen un beneficio de crecimiento a nivel personal (conocimiento) y laboral (experiencia) con una probable oportunidad de ascenso, afirmando lo planteado por Martínez (2016) donde los empleados de la empresa aprecian y saben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción. Por otra

parte se interpreta que los trabajadores identifican que reciben capacitación para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con las funciones, asimismo para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades. Porcentajes considerablemente positivos y a su vez coherentes con el resultado del componente entrenamiento y capacitación, por lo cual se reitera la oportunidad de fortalecer los procesos en mención.

### **Resolución de conflictos.**



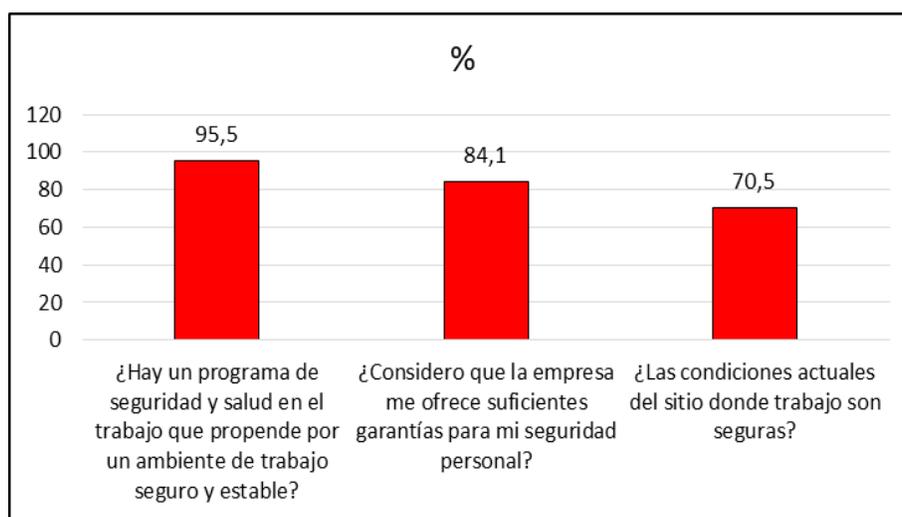
*Gráfico 14.* Preguntas componente Resolución de conflictos.

En la resolución de conflictos encontramos un promedio favorable en la zona alta de satisfacción, reiterando porcentajes positivos para los componentes de clima descritas. Ahora bien para Schneider y Barlet (1968) el componente hace referencia a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores y para Litwin y Stringer (1968) es el nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización, por lo tanto, se encontró que los empleados encuestados perciben que los jefes inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo y que dichos conflictos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas. Con estos resultados se puede percibir que la empresa busca espacios conciliadores

para llegar a un oportuno y satisfactorio acuerdo entre las partes afectadas; además resalta la capacidad que tienen los líderes para orientar las relaciones humanas y así crear entornos respetuosos, amigables y amenos, que faciliten la productividad y la sana convivencia. De igual manera, en el resultado de la segunda pregunta se destaca la habilidad y la comunicación asertiva entre personas para identificar las señales de malestar e inconformismos y de convertir los inconvenientes en oportunidades de mejora.

Por último se encontró que la organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores. Por ende se puede inferir que la empresa si cuenta con un mecanismo para reportes y soluciones de conflictos, pero a la vez no es conocido en su totalidad por todos los empleados de Armetales S.A sede Chinchiná, esto quiere decir, que si llega a existir un medio de comunicación efectivo para la debida divulgación del mecanismo de solución aplicado en la empresa la medición del componente puede darse en un 100%.

### **Seguridad.**



*Gráfico 15. Preguntas componente Seguridad.*

Chacón et al. (2015) plantea que la seguridad son condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento

locativo) y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. En el cuestionario realizado se encontró que la zona alta de satisfacción para este componente tiene una percepción significativa y positiva en aspectos de seguridad y salud en el trabajo, se muestra el compromiso para el cumplimiento de la norma con la finalidad de velar por el bienestar integral de los empleados.

En cuanto a los resultados de las preguntas se afirma que hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable y consideran que la empresa les ofrece suficientes garantías para la seguridad personal, por lo que se evidencia que existen políticas y normas de protección para el desarrollo de los programas encaminados a promocionar la salud y la capacidad de trabajo.

Cabe mencionar que aun cuando se percibe en un mediano porcentaje que las condiciones actuales del sitio donde trabajan son seguras, al haber un resultado significativo en las preguntas 1 y 2 para el componente, se puede entender que las condiciones del sitio de trabajo varía de acuerdo al cargo, funciones y espacios asignados para el desempeño laboral.

### Gestión del desempeño.

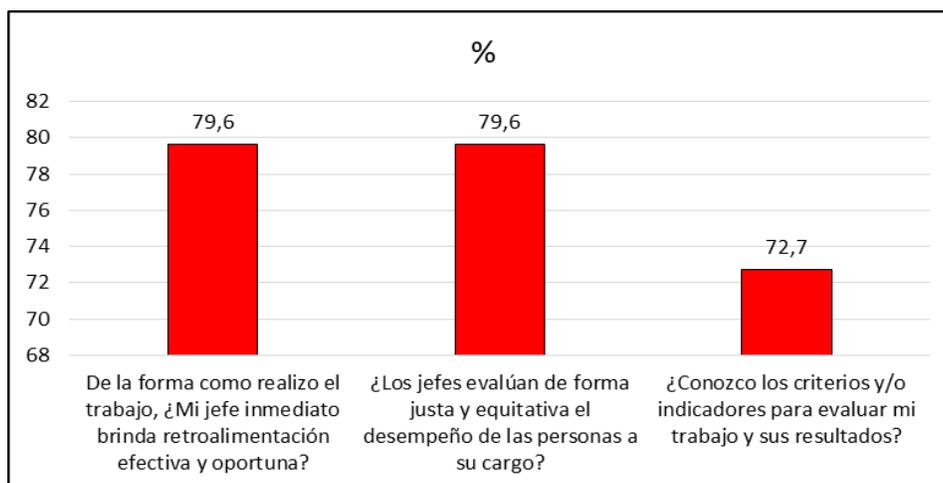


Gráfico 16. Preguntas componente gestión del desempeño.

Para Martínez (2016) la gestión del desempeño es el grado en que los miembros consideran que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generalmente implicación y compromiso con la actividad realizada. En la zona alta de satisfacción obtuvo un valor promedio de percepción favorable, sustentado en que los trabajadores dicen que el jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna, y además, evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo. Es importante resaltar que evidentemente se cumple con la gestión del desempeño con una percepción de más de la tercera parte de los encuestados, puesto que se puede entender que cuentan con una forma para evaluar, medir y retroalimentar en consideración con las funciones desempeñadas por cada empleado, promueven los talentos y a su vez se encuentran satisfechos con su trabajo.

En cuanto a los criterios y/o indicadores para evaluar su trabajo y sus resultados, los trabajadores refieren que los conocen, confirmando los resultados encontrados en los componentes claridad organizacional y normas de calidad y excelencia, pues se percibe que poseen una debilidad o falla en la divulgación de cierta información importante tanto para la empresa como para los empleados en los diferentes niveles, pues no todos en su totalidad conocen de los medios de comunicación y de la información obligatoria a saber de acuerdo a la planeación estratégica de la organización, procesos y áreas.

## Comunicación.

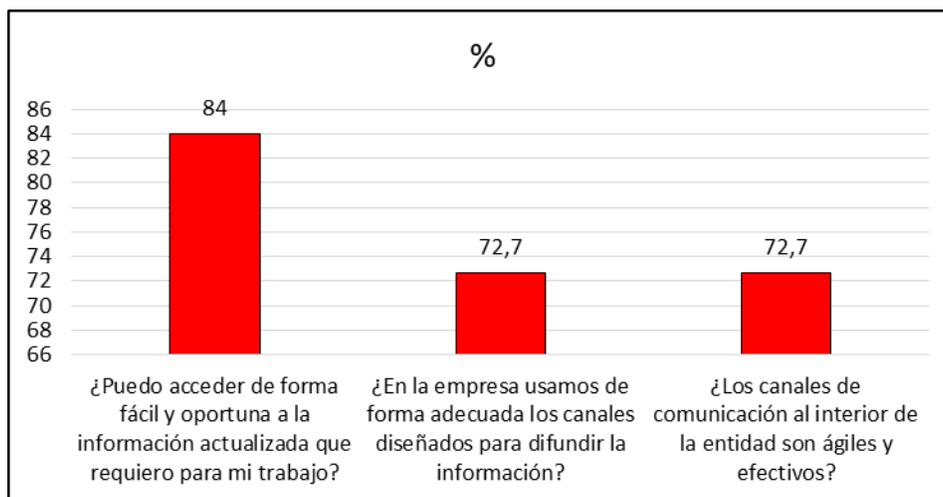


Gráfico 17. Preguntas componente comunicación.

Para la zona alta de satisfacción se obtuvo en la variable de comunicación un resultado promedio inferior no significativo a las 15 componentes de clima ya descritas. Según lo planteado por Chacón et al. (2015) es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros. En la respuesta de la pregunta 1 para el componente como se expresa en el gráfico 17 se encontró que los trabajadores perciben de manera favorable que pueden acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requieren para el trabajo. Entonces se puede inferir que los sistemas de acceso a los medios de comunicación existentes son pertinentes y claros para algunos cargos o áreas de la organización y no para todos como debería ser y con el que se pueda tener una visión global de lo que pasa en Armetales S.A sede Chinchiná.

Por otra parte los trabajadores identifican que en un porcentaje inferior en el obtenido en la pregunta 1, se usan en la empresa de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información y perciben que los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y

efectivos. Este índice, evidencia que sobre la naturaleza de los procesos de comunicación y la manera de ejercerlos en la organización según lo expuesto por Sanín y Toro (2013) puede indicar que la empresa no ha tomado un sistema de comunicación con resultados que genere conexión entre las áreas y apropiación en los empleados y promueva la participación, integración y la convivencia en ambas partes, pues aun cuando es un resultado positivo sigue siendo oportuno de mejora para la empresa.

### Estructura y procesos.

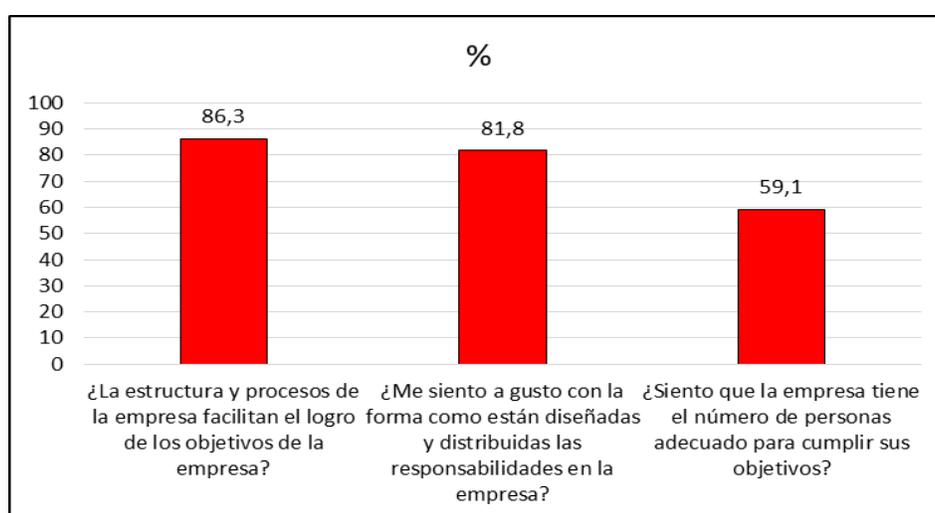


Gráfico 18. Preguntas componente estructura y procesos.

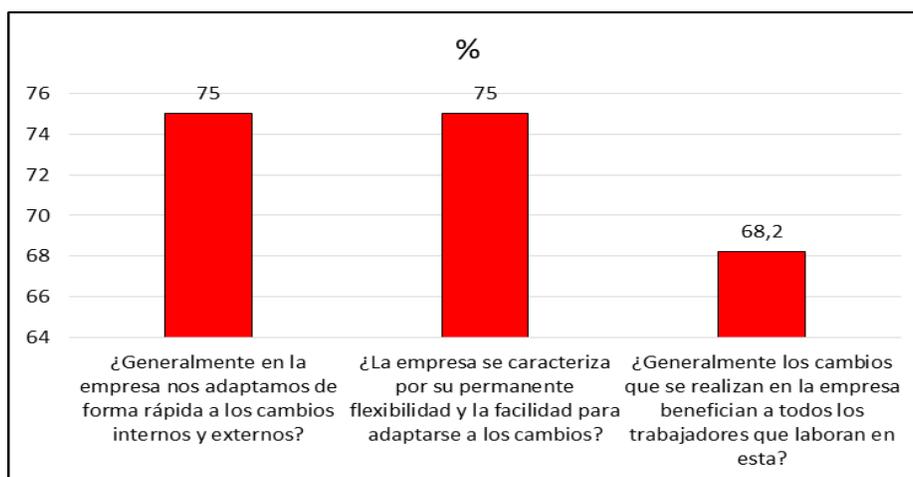
Según el planteamiento por Martínez (2016) estructura y procesos es el grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

En cuanto a la zona alta de satisfacción obtuvo un promedio cercano a las variables comunicación y gestión del desempeño, es decir, resultado positivo pero con áreas de mejora; puesto que los empleados perciben y encuentran falencias en la planeación y estrategias para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en cada proceso, esto se da a raíz del resultado de la tercera pregunta cómo se muestra en el gráfico 18, donde expresan sentir en

un porcentaje cercano al 50% que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos. Se evidencia entonces claramente, que lo mencionado por Sanín y Toro (2013) en cuanto a la percepción por la disponibilidad de los recursos técnicos como humanos son totalmente requeridos e indispensables para la realización del trabajo y cumplimiento de labores.

Por otro lado perciben a nivel favorable que la estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos y se sienten a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa. Es así como se aprecia por parte de los empleados y con resultado positivo la manera adecuada en cuanto a distribución en procedimientos y ubicación de los empleados en sus respectivos cargos como lo menciona Chacón et al. (2015).

#### **Resistencia al cambio.**



*Gráfico 19.* Preguntas componenteresistencia al cambio.

En los resultados de las preguntas en la variable resistencia al cambio se obtuvo como promedio uno de los porcentajes más bajos de los componentes de clima para la percepción en la zona alta de satisfacción. Como lo plantea Pritchard y Karasick (1973) aquí se encuentra la voluntad de la organización en experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas. De

esa manera aun cuando el valor de la zona alta de satisfacción es favorable requiere prontas acciones de mejora, pues en las respuestas obtenidas marcan una considerable percepción de adaptación, flexibilidad y facilidad a cambios internos y externos, también evalúan en un porcentaje menor a las preguntas 1 y 2 que los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los trabajadores que laboran en esta. Ahora bien como lo plantea Martínez (2016) los empleados muestran receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone, no obstante, es conveniente para la empresa fortalecer el tema en general en busca de resultados y cambios positivos para todos.

### Remuneración, beneficios y bienestar

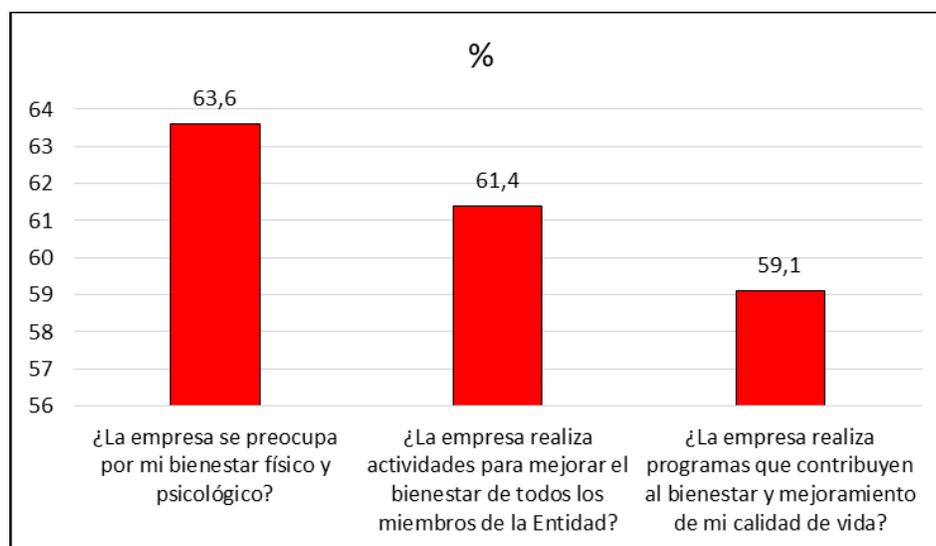


Gráfico 20. Preguntas componentes remuneración, beneficios y bienestar.

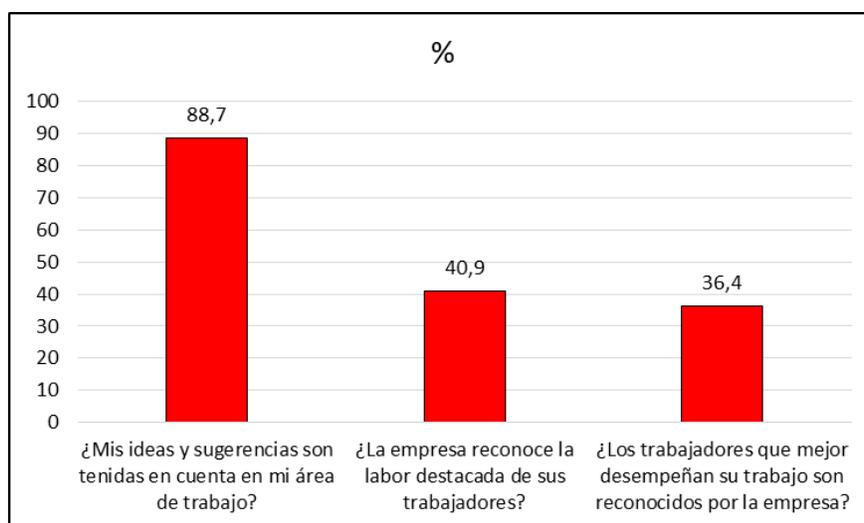
En la zona alta de satisfacción obtuvo el segundo porcentaje más bajo con relación a las 20 componentes de clima organizacional, lo que quiere decir, que los empleados no se sienten satisfechos según lo planteando por Pritchard y Karasick (1973) que define la remuneración, beneficios y bienestar como la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de

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

Los resultados en un porcentaje superior al 50% pero inferior a 65% arrojaron que los trabajadores perciben que la empresa se preocupa por el bienestar físico y psicológico, también indican que la empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la entidad, al igual que programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida; valoraciones que evidencian claramente que los planteamientos de Sanín y Toro (2013) no se cumplen por la inequidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Lo anterior muestra claramente que no se cuenta con programas debidamente estructurados y definidos que compensen y motiven al trabajador en cuanto a remuneración, beneficios y bienestar a cambio del desempeño laboral como es el deber ser y que estos sean apropiados para el cargo de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona.

### **Recompensa.**



*Gráfico 21.* Preguntas componente recompensa.

Importante resaltar que el componente compensa se percibe con la valoración más baja de la variable clima con un puntaje en la zona alta de satisfacción cercano al 50%, puesto que se encontró que los participantes valoran como desfavorable, la consideración de que los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la empresa y que ésta reconozca la labor destacada por los mismos. Con estos resultados y en comparación con lo planteado por Litwin y Stringer (1968) no se cumple en cuanto al nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración y al igual que lo señalado por Pritchard y Karasick (1973) que tiene que ver con la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.),

Igualmente se interpreta que más que un reconocimiento salarial los empleados buscan un reconocimiento social por la adecuada ejecución de las tareas asignadas, también que se agregue el valor de la importancia de la participación dentro de los procesos para el cumplimiento de los objetivos establecidos y por último que se preste atención y se reconozca detalles aportantes para el mejoramiento de la actividad.

Este componente expresa coherencia con lo encontrado en el componente remuneración, beneficios y bienestar, pues se reitera los bajos porcentajes que comparten en la zona de satisfacción. Ahora bien cabe resaltar por otra parte que la pregunta 1 del componente como se indica en el gráfico 21 refleja a diferencia de las preguntas 2 y 3 un alto nivel de percepción de los encuestados en cuanto a que las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en el área de trabajo, resultado importante y aportante para la variable clima y coherente con la respuesta 2 del componente responsabilidad, autonomía y empoderamiento en cuanto a la participación y escucha de ideas.

## II. Capitulo. Determinación de la selección de personal en ARMETALES sede Chinchiná

En seguida se describe el análisis obtenido de la percepción que tienen los integrantes de Armetales sede Chinchiná respecto a la selección de personal de la organización, destacando que es el proceso mediante el cual se elige la persona idónea para un cargo específico mediante etapas que permiten obtener, evaluar, analizar y seleccionar información para el cumplimiento del requerimiento de cada cargo.

De esta manera en el estudio se analizaron 9 componentes de selección de personal y para la presentación de los datos se muestran el valor promedio de los valores alcanzados en los niveles de respuesta “muchas veces” y “siempre”, para la cual las encargadas de la investigación al igual que para la variable clima determinan como zona alta de satisfacción.

Así pues a continuación en la gráfico 22 se presenta el resumen en forma descendente de los porcentajes obtenidos en la zona alta de satisfacción para cada una de los componentes de selección de personal.



Gráfico 22. Porcentajes zona de satisfacción de los componentes de selección de personal.

Acto seguido se analiza los componentes en orden descendente de presentación en porcentaje.

### Comprobación de antecedentes.

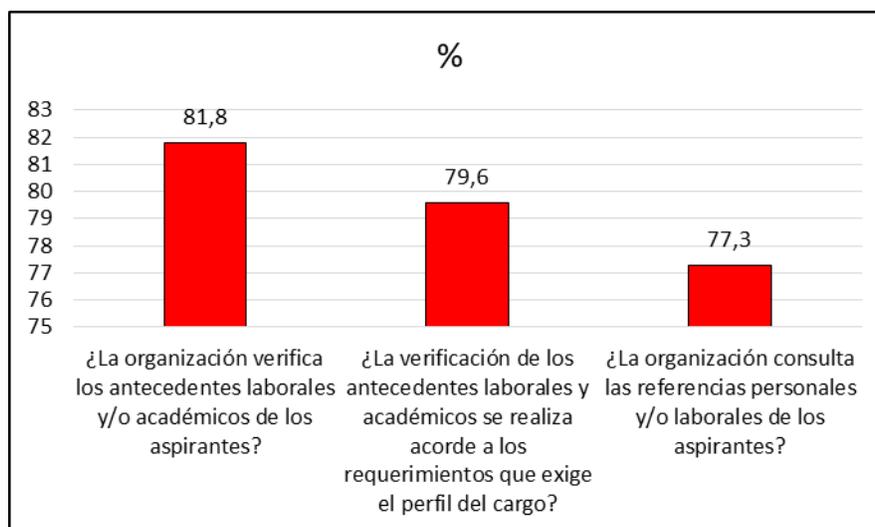


Gráfico 23. Preguntas componente comprobación de antecedentes.

Esta variable es la obtuvo el mayor porcentaje en cuanto a la medición de selección de personal, es un resultado positivo que evidencia la importancia según lo planteado por Robbins y Judge (2013) en todo lo que se trate de verificación de antecedentes laborales, con el fin de conocer el desempeño previo y que además algunos empleadores para mayor seguridad revisan información sobre el historial crediticio y antecedentes penales de los candidatos.

Se encontró que valoran a nivel favorable que la organización verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes, al igual que se verifica los antecedentes laborales y académicos, al igual que la consulta de las referencias personales y/o laborales de los aspirantes acorde a los requerimientos que exige el perfil del cargo en la organización. Según los resultados, se aprecia que para la empresa el cumplimiento de este componente se ha convertido en un proceso de rutina dentro del proceso de contratación, confirmando la veracidad de la información suministrada por el candidato como es el nivel académico (formación certificada), el

nivel laboral (experiencia certificada) y otras más (antecedentes penales) con base a lo solicitado en el perfil del cargo, lo cual les permite asegurar una toma de decisiones favorable al contratar al personal idóneo y con ello evitar a futuro dificultades en la organización.

### Entrevista.

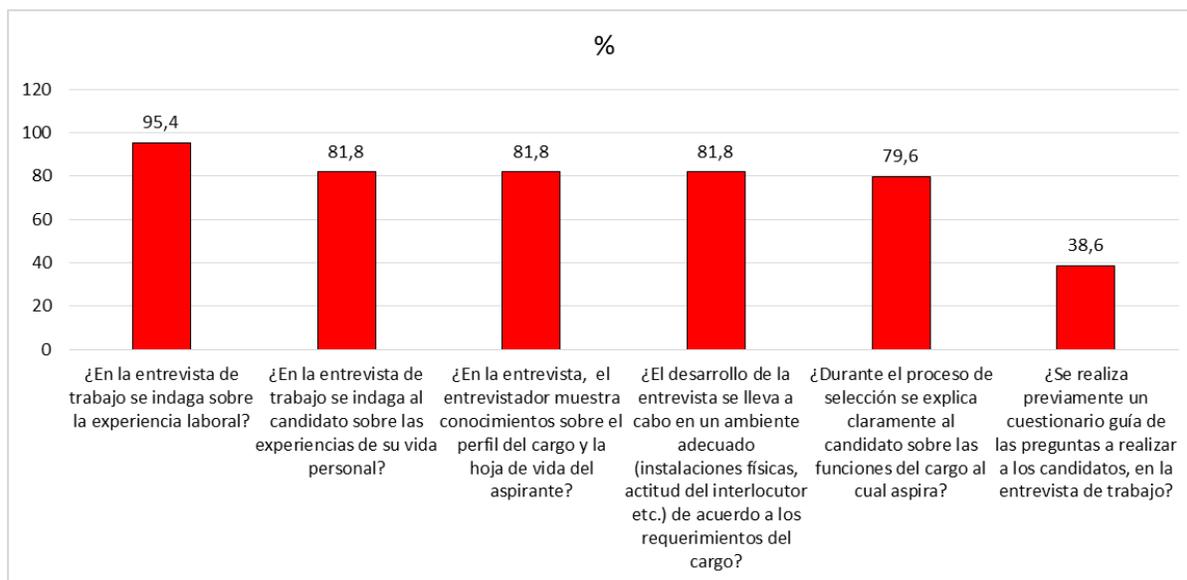


Gráfico 24. Preguntas componente entrevista.

En el componente entrevista se obtuvo un promedio diferencial inferior de 3 puntos respecto al porcentaje obtenido en el componente comprobación de antecedentes con relación a la zona alta de percepción y según lo planteado por Zayas (2010), este componente permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con el candidato, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad.

Ahora bien, aunque se obtuvieron porcentajes favorables en las preguntas según la evaluación de los encuestados para la percepción de la entrevista en cuanto a indagar sobre la experiencia laboral y sobre las experiencias de su vida personal, además que, el entrevistador

muestre conocimientos sobre el perfil del cargo y la hoja de vida del aspirante, el desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo y que haya una explicación clara al candidato sobre las funciones al cual aspira; el resultado en la zona alta de percepción permite interpretar que la empresa cumple con el proceso de entrevista, pero no genera confiabilidad al 100% debido a que no se cumplen con los detalles enunciados en las preguntas que se usó para la medición, para el conocimiento de ambas partes de los distintos aspectos de interés para la toma de decisiones.

En cuanto a la opinión de los trabajadores respecto a que se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo es desfavorable, lo que conlleva a apreciar que el entrevistador va más encaminado a conocer dos factores fundamentales en el proceso, como lo son la experiencia y nivel académico. El entrevistado puede tomar este tipo de acción como falta de organización y/o planificación del desarrollo de la entrevista, sin embargo, puede ser un tipo de entrevista conocida como libre, donde la improvisación es protagonista. Para llevar a cabo un análisis más profundo de la información recolectada la sexta pregunta de este componente es conveniente ahondar en mayor medida sobre el tipo de entrevista acorde a los procesos organizacionales de la empresa objeto de estudio.

### Proceso de selección.

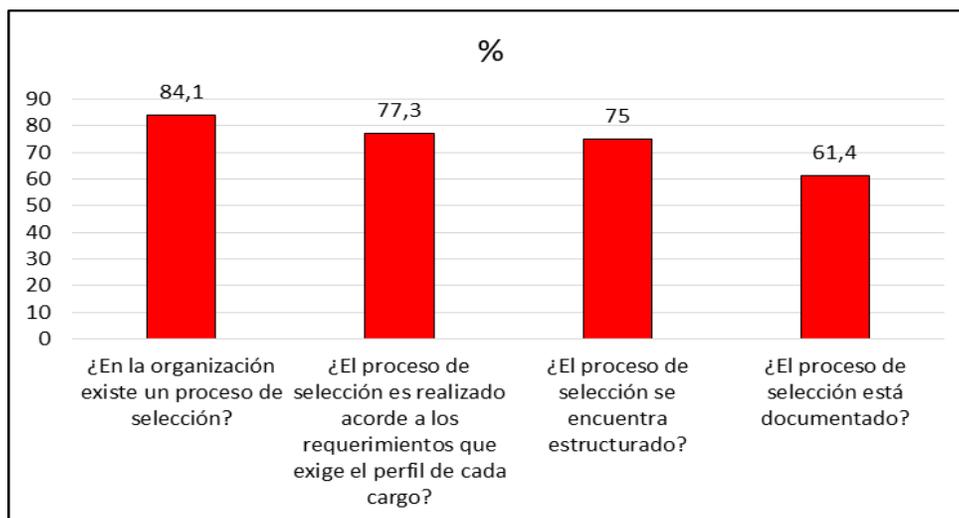


Gráfico 25. Preguntas componente proceso de selección.

Para Robbins y Judge (2013) la selección de personal resulta de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección adecuado, ordenado y a la vez faciliten la ejecución del proceso, mediante el cual se elige la persona indicada e idónea para un cargo específico que cumpla con los requerimientos del trabajo teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

En la zona de satisfacción se obtuvo un resultado promedio que no dista de los componentes ya descritas y considerada favorable, sin embargo, se puede entender que algunos empleados a pesar de haber participado en el proceso de selección desconocen las etapas y del trabajo que realiza el área de gestión humana de la empresa para encontrar a la persona adecuada al puesto solicitado con la finalidad de elegir al que cumpla con los requerimientos; pues los resultados arrojados en las preguntas del componente no alcanzan el máximo nivel de puntuación.

Es así que los empleados encuestados perciben en la organización la existencia de un proceso de selección, expresan que el proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo y manifiestan que el proceso de selección se encuentra estructurado. Por lo tanto, puede afirmarse que la percepción en el proceso de selección es positiva y mejorable, ya que cierto porcentaje considerable de los encuestados dan a entender que según lo planteado por Sanabria (2015), los candidatos que previamente han sido atraídos por su idoneidad a ocupar determinado puesto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias, siendo esto importante a futuro, puesto que al realizar el análisis a quién se contrata y como va encajar con la empresa y su cultura es base importante para la adaptación al entorno laboral (cultura y clima organizacional).

En un porcentaje inferior desfavorable evalúan que el proceso de selección está documentado, pues como se mencionó anteriormente un porcentaje de los encuestados aluden conocer sobre el proceso de selección por las actividades en las cuales se hicieron participes previa contratación, sin embargo, no son garantes de la documentación y estructura del proceso.

### Examen médico.

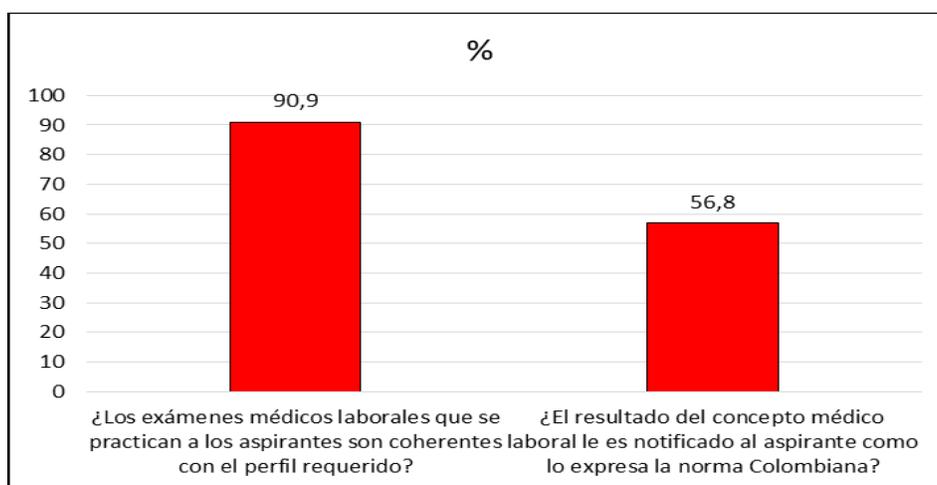


Gráfico 26. Preguntas componente examen médico.

Según el planteamiento de Zayas (2010) el examen médico es uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan.

En cuanto a la zona alta de percepción obtuvo un promedio de resultado favorable para el proceso pero de obligatoriedad de cumplimiento al 100%, puesto que por normatividad colombiana es obligatorio cumplir con las evaluaciones médicos laborales de acuerdo a los peligros expuestos en su lugar de trabajo y/o perfil de cargo, aunque también se puede deducir que el porcentaje restante puede ser por desconocimiento o falta de claridad de los empleados en cuanto a los tipos de exámenes que se practican.

En el estudio se encontró que en un alto porcentaje perciben que los exámenes médico laborales que se practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido, esto significa que la empresa se interesa por determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas, es así como se cumple lo planteado por Grados (2013) permiten evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.

Además se encontró en un porcentaje cercano al 50% que los trabajadores manifiestan que el resultado del concepto medico laboral es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana, esto puede indicar que la empresa no ha adoptado un sistema de comunicación efectivo que cumpla con lo estipulado.

### Examen escrito.

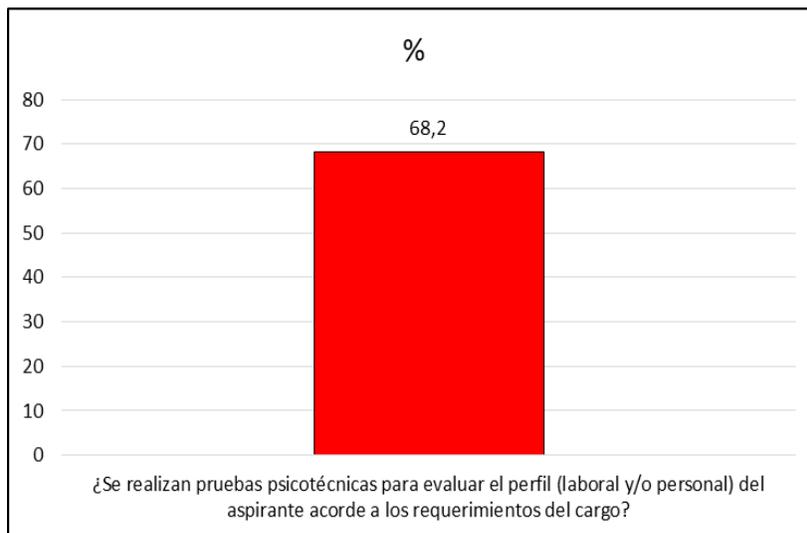


Gráfico 27. Preguntas componente examen escrito.

Para Grados (2013) los exámenes escritos reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional, este se realiza a través de batería psicológica que incluye aspectos básicos como inteligencia, habilidad, personalidad y autobiografía. Como resultado general en la zona alta de satisfacción obtuvo un 68,2%, de igual manera los participantes encuestados perciben que se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo. Se analiza que la empresa se interesa por demostrar la idoneidad de los aspirantes en el ejercicio de la profesión y medir las competencias antes de ser contratado, sin embargo el porcentaje de percepción es un resultado relativamente bajo a comparación de la importancia que tiene las evaluaciones psicológicas planteado por Robbins y Judge (2013) “las pruebas de aptitud intelectual, espacial y mecánica, exactitud de percepción, y aptitud motriz, han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchos puestos que requieren gran aptitud, aptitud media, o ninguna, en las organizaciones industriales” (p.587).

### Solicitud de empleo.

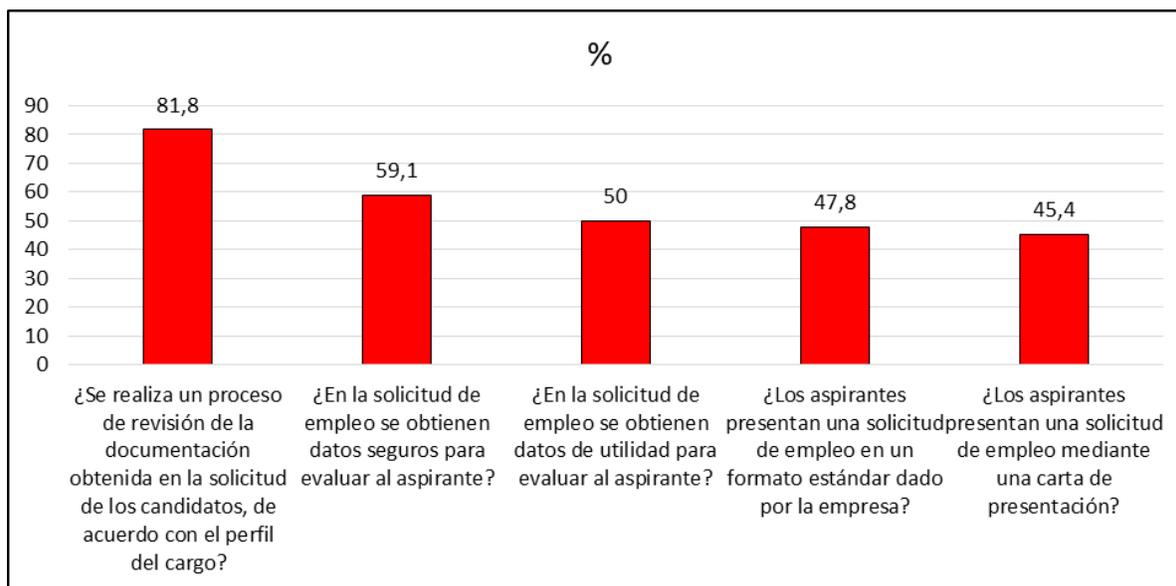


Gráfico 28. Preguntas componente solicitud de empleo.

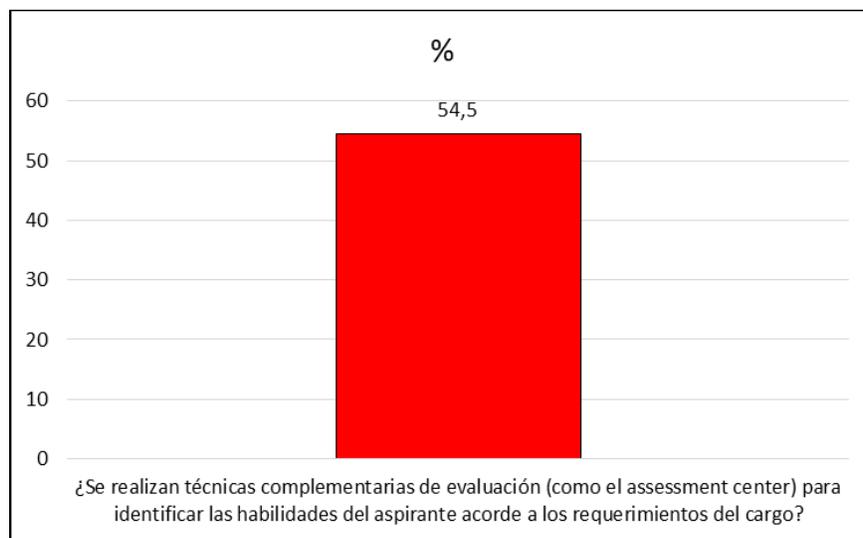
Dentro de este componente se encuentra que la zona alta de percepción tiene como resultado uno de los promedios más bajos de la variable selección como se puede observar en el gráfico 22, esto quiere decir que, se presenta dificultad en lo planteado por Grados (2013) en ubicar rápidamente la información que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir y además si se requiere encontrar datos personales, escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales, pretensiones económicas y datos generales no se le facilita el proceso puesto que no cuenta con la planificación apropiada acorde a los autores referenciado en la presente variable.

Se encontró que la valoración de la realización del proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo es favorable, significando que la mayor parte de los encuestados reconocen el proceso de revisión de la documentación recopilada en el proceso, resultado que respalda lo encontrado en el

componente comprobación de antecedentes y con ello se ratifica la validez de los resultados de la encuesta.

Por otra parte con un porcentaje promedio bajo cercano al 50% para las respuestas 3, 4 y 5 del componente se expresan que en la solicitud de empleo se obtiene datos seguros de utilidad para evaluar al aspirante, también manifiestan que los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la empresa y opinan que los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación. De esta manera, se deduce que la empresa presenta fallas en ciertos componentes importantes dentro de la solicitud de empleo importantes de mejora y que es un proceso con oportunidad de fortalecer su estructura.

### Pruebas de simulación del desempeño



*Gráfico 29.* Preguntas componenteruebas de simulación del desempeño.

Como se evidencia en el gráfico 29 se encontró que los encuestados perciben que se realizan técnicas complementarias de evaluación (como el assessment center) para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo en un porcentaje desfavorable.

Las pruebas de simulación de desempeño según lo planteado por Robbins y Judge (2013)

son pruebas que facilitan conocer la capacidad de un candidato al realizar su trabajo mediante la observación mientras lo ejecutan. Como interpretación al resultado se evidencia que los trabajadores desconocen los procesos, no los identifican o la empresa no se enfoca en realizar prácticas para evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos postulados, donde se prueban las habilidades que se deben aplicar en el puesto de trabajo, aun así siendo Armetales S.A sede Chinchiná una empresa donde sus procesos en su mayoría son operativos (técnicos) lo cual puede favorecer este tipo de pruebas.

### Centros de evaluación.

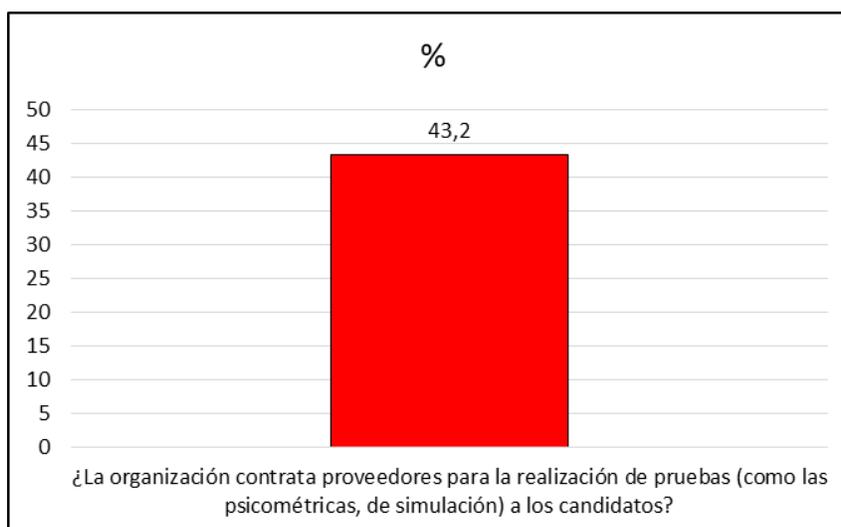
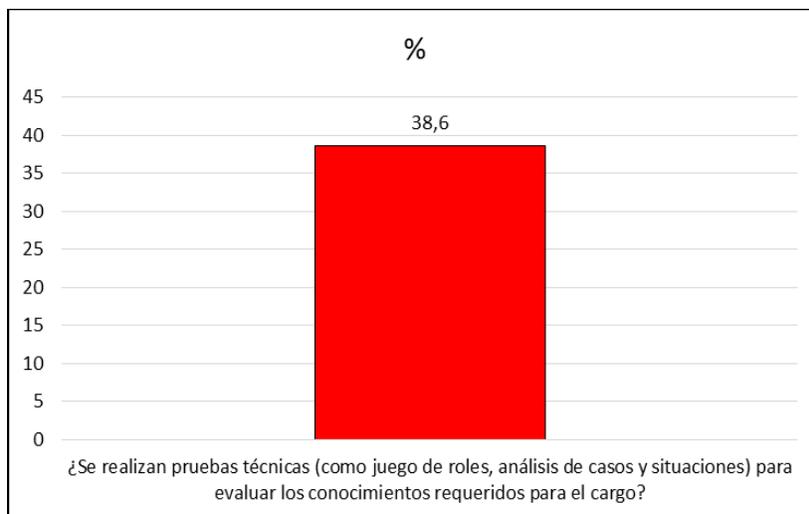


Gráfico 30. Preguntas componente centros de evaluación.

En el estudio realizado, el componente centros de evaluación obtuvo uno de los dos porcentajes inferiores al 50% de valoración de los participantes, pues éstos aluden en un puntaje desfavorable que la organización contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los candidatos. Se concluye que esta variable existe de menor percepción para los encuestados, ya sea por desconocimiento de los empleados en cuanto a los procesos de selección y contratación en la organización u otros factores, sin embargo esta falencia puede convertirse como una oportunidad de mejora en la contratación y así dar validez a

lo planteado por Zayas (2010), que los centros de evaluación evalúan en específico el potencial directivo de un candidato, puesto que pasan de uno a varios días en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo y de esta manera garantizar efectividad en la vinculación de personal.

### **Pruebas de muestra de trabajo.**



*Gráfico 31.* Preguntas componente pruebas de muestra de trabajo.

El gráfico 31 muestra los resultados del componente pruebas de muestra de trabajo y se observa que tiene un porcentaje desfavorable de percepción en la encuesta aplicada a los trabajadores, al igual que como lo revela el gráfico 22 es el componente con la más baja apreciación en la zona de satisfacción, lo que puede indicar según Zayas (2010) que la organización no aplica métodos, técnicas e instrumentos empleados para simulaciones que los candidatos deben ejecutar con la mayor precisión posible parte o toda la actividad a desarrollar en el cargo, para determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto.

Con el resultado obtenido en la medición se deduce que el resultado no es favorable para la empresa, puesto que este tipo de pruebas son enfocadas en el conocimiento y experiencia

técnica que permite evaluar habilidades, destrezas y demás características humanas solicitadas en el perfil del cargo. También permite determinar cómo reacciona el aspirante a trabajo que deban realizarse bajo presión y su grado de responsabilidad al enfrentarlo.

Por lo tanto y según los resultados en el proceso de selección de personal se debe intervenir en este componente puesto que este tipo de pruebas tienen una validez superior a las pruebas escritas y de personalidad.

### **III. Capítulo Relación entre el clima organizacional y selección de personal**

Para establecer la relación entre las variables de objeto de investigación en primer lugar es pertinente recordar que el estudio de la asociación entre variables cuantitativas se lleva a cabo mediante el método de correlación. Es así que un coeficiente de correlación, mide el grado de relación o asociación existente generalmente entre dos variables aleatorias, mas no identifica relación con dependencia causal, puesto que, si hay una semejanza formal entre ambos conceptos, no se puede deducir que estos sean análogos; de esta manera es posible que aun cuando haya una alta relación entre dos acontecimientos no exista entre ellos relación de causa o efecto (Restrepo y González, 2007).

En correspondencia para el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson el cual “tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta” (Restrepo y González, 2007, p. 185). El coeficiente oscila entre  $-1$  y  $+1$ , donde un valor de  $-1$  indica una relación lineal o línea recta positiva perfecta y una correlación próxima a cero indica que no hay relación lineal entre las dos variables.

Y en términos prácticos para obtener la validez sobre la correlación entre las variables, se requiere que las dos variables procedan de una muestra aleatoria de individuos, asimismo al

menos una de las variables tenga una distribución normal en la población de la cual la muestra proviene y para el cálculo válido de un intervalo de confianza del coeficiente de correlación de  $r$  ambas variables deben tener una distribución Normal (Pita y Pertega, 2001).

Consecuentemente en la tabla 4 se muestra el resumen de la relación entre las 20 componentes de clima organizacional y las 9 componentes de selección

Tabla 4

*Relación clima organizacional y selección de personal*

	Calculo estadístico	Selección	Clima
<b>Selección</b>	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	6	6
<b>Clima</b>	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	6	6

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **Significancia bilateral (P-Valor).**

En la grafica se puede observar que el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa pues el P-valor obtenido es ,001 menor que  $< 0.05$  (P-valor  $< 0.05$ ), es decir, como refiere Morales (2019) el riesgo probable de rechazar la hipótesis nula cuando ésta es cierta, es inferior al nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ) establecido para el estudio.

### **Coefficiente de correlación Pearson.**

Los resultados de la prueba estadística indican un grado de correlación calificado como fuerte ( $r$ ): = ,981); puesto que una correlación fluctúa entre (-1 y 1) y dado que el puntaje de correlación obtenido se encuentra entre ( ,65 y 1) indica que existe una correlación positiva, es decir, que a medida que aumenta la variable clima incrementa la selección y viceversa.

De acuerdo a los resultados entonces se establece que el clima organizacional tiene una relación directa positiva estadísticamente significativa con la selección de personal, en la organización objeto de estudio Armetales sede Chinchiná; de modo que es probable que al incrementar el clima organizacional también incrementa la efectividad del proceso selección de personal y viceversa, reiterando que aun cuando la correlación es elevada y estadísticamente significativa no tiene que asociarse a causalidad.

Los resultados obtenidos concuerdan con Morales (2019) en su estudio sobre “El proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María”, quien en primer lugar encontró que existe una correlación directa positiva con un grado de correlación calificado como fuerte (***Rho***) : = 0.739 entre clima organizacional y el proceso de contratación. Que la correlación entre la selección de personal; como una componente del proceso de contratación; y el clima organizacional, resultó significativa puesto que el (P-valor < 0.05); indicando correlación directa con calificación de moderada del coeficiente de correlación de Spearman (***Rho*** = 0.558). Así también en el componente selección y clima organizacional, la puntuación de percepción obtenida en un nivel bueno fue de 27.0 % y 11,9% y en nivel regular de 63,3% y 60,2% respectivamente. Finalmente el autor propone la necesidad del desarrollo de estrategias para la selección del personal, que permitan visualizar aptitudes,

actitudes, valores, experiencias e ideas del trabajador y con ello lograr un equilibrio en el orden, productividad, excelencia y compromiso.

### **Conclusiones**

En el marco del desarrollo del macroproyecto clima organizacional y atracción del talento humano la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y selección de personal en la empresa ARMETALES sede Chinchiná. Se realizó un análisis descriptivo de las variables en mención y los componentes de las mismas y se estableció la relación existente. A continuación se presentan las principales conclusiones:

En cuanto a los resultados en la variable de clima organizacional se obtuvo un promedio superior a la percepción de clima para el año 2013 en la medición llevada a cabo por la ARL Colmena, es decir, un porcentaje general del 82% de percepción favorable para el presente estudio; esto nos indica que existe una evaluación positiva por parte de los empleados acerca de los diversos mecanismos y estrategias de orientación organizacional que tiene la empresa. Sin embargo, existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización como lo es la comunicación, remuneración, beneficios, bienestar y recompensa, componentes que adquirieron las menores consideraciones para medir el clima organizacional. Estos resultados de menor apreciación pueden indicar que la empresa no cuenta con procesos de internos que estimulen y reconozcan de manera adecuada y eficaz los buenos resultados, el trabajo bien hecho y los logros de los empleados.

Para clima organizacional se encontró coherencia entre los resultados encontrados en los componentes que se midieron, por ejemplo como es en el caso del desconocimiento de la política de calidad y planes estratégicos de la empresa, etc., obtuvieron puntajes inferiores; esto puede indicar que la empresa presenta fallas o no ha adoptado un sistema de comunicación asertivo y

efectivo que genere información entre las áreas que la comprenden, por lo que algunos de los empleados de ARMETALES sede Chinchiná no tienen una visión global de lo que pasa y planea la empresa, generando así desconocimiento de información relevante que puede influir en la consecución de un clima organizacional equilibrado para ambas partes.

Por otro lado, se encontró en clima organizacional que se percibe el componente responsabilidad, autonomía y empoderamiento en un alto porcentaje y que el componente recompensa se concibe en menor porcentaje, indicando que, a pesar que los empleados no tienen un reconocimiento social más que salarial son comprometidos, autosuficientes en cuanto a tomar decisiones y solucionar problemas dados en los entornos laborales por diferentes causas y/o circunstancias.

Para los resultados de la variable selección de personal se obtuvo un promedio general del 62,8% de percepción, esto muestra que existen diversos aspectos que se requieren fortalecer y/o mejorar al interior de ARMETALES sede Chinchiná, como por ejemplo se muestra que el componente con una mayor fortaleza es su puntuación es la comprobación de antecedentes, mientras que los componentes con menor percepción corresponde a pruebas de muestra de trabajo, centros de evaluación y pruebas de simulación de desempeño. Es así que se resalta que la empresa verifica las referencias personales, académicos y laborales pertinentes dentro del perfil de cargos y requisitos requeridos para la contratación, sin embargo, se identifica una brecha significativa en cuanto a la aplicación de las pruebas técnicas como; juegos de roles, análisis de casos y situaciones, pruebas psicométricas y pruebas complementarias de evaluación que se pueden dar dentro del contexto laboral; constituyéndose en un paso relevante hacia la identificación del conocimiento técnico y a su vez comprobar la veracidad de la formación académica presentada por el candidato, tal como afirma Zayas (2010) sí los candidatos realizan

la simulación de estas técnicas e instrumentos permite determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto.

Por último, en cuanto a la relación positiva significativa existente encontrada entre el clima organizacional y el proceso de selección de personal, se puede inferir que al incrementar el clima organizacional aumenta significativamente el proceso de selección confirmando los resultados del estudio realizado por Morales (2019) de existencia de relación entre las variables en mención. Esto representa la importancia de establecer y/o actualizar las políticas y lineamientos de las prácticas organizacionales y con ello la relevancia de la divulgación y socialización a los trabajadores de lo establecido e implantado dentro de la empresa, pues como lo plantea Méndez (2006) el conocimiento sobre una realidad motiva al hombre enfrentar los problemas y encontrar soluciones pertinentes a los mismos, cuando hacen parte de aquello que es de su interés y conocimiento. Entonces la gestión estratégica de los recursos humanos partiendo del proceso de selección; pues como menciona Chiavenato (2000) es un medio para la consecución de la organización hacia sus objetivos; en consonancia con la estrategia organizacional debe favorecer la configuración de una relación hombre – trabajo favorable y con ello una congruencia estratégica.

Es importante resaltar que no se pueden hacer afirmaciones en relación a la calidad, pertinencia o efectividad del clima y/o proceso de selección en la población estudiada, por cuanto no se constituye como objetivo de la presente investigación, pues se centró en describir e identificar las variables de investigación y su relación, permitiendo entender una realidad organizacional.

### **Recomendaciones**

Implementar estrategias integrales para fortalecer el clima de la organización, entre estas estrategias se pueden destacar las de compensación; como la remuneración, recompensa, beneficios y bienestar, apuntando a la mejora de la calidad de vida del trabajador.

Desarrollar estrategias para la selección del personal, para contribuir al uso y aplicación reglamentada y con estándares de calidad de pruebas técnicas y complementarias específicas para evaluar los conocimientos requeridos del candidato según corresponda el cargo.

Fortalecer el proceso de selección de acuerdo a la reglamentación y estándares de calidad y con ello poder contribuir al clima organizacional con miras hacia el fortalecimiento de los procesos organizacionales en pro del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y personales.

Teniendo en cuenta el carácter descriptivo - correlacional del presente estudio, se recomienda realizar más trabajos al respecto, utilizando herramientas estadísticas sólidas y con muestras poblacionales de mayor tamaño. Igualmente parece pertinente realizar más estudios descriptivos sobre el proceso de selección de las empresas colombianas dada la escases de los mismos en el contexto local – nacional, y el análisis del establecimiento de relación entre las variables de estudio y sus componentes.

## **Propuesta de Intervención**

### **El salario emocional como una estrategia para mejorar la calidad de vida laboral en Armetales sede Chinchiná**

*“El reconocimiento, las recompensas y el refuerzo positivo realmente dan buenos resultados”*

*Bod Nelson*

Se propone una estrategia de salario emocional sustentada en los hallazgos obtenidos en la presente investigación, según los cuales se pretenden reforzar los componentes que han sido percibidas como débiles y bajo la oportunidad de mejora continua en procesos organizacionales que impacten la calidad de vida laboral de los trabajadores de la organización objeto de estudio, Armetales sede Chinchiná.

#### **Calidad de vida laboral**

Es importante recordar que la calidad de vida laboral CVL se concibe como la búsqueda del bienestar ya no solamente enfocado en la organización, sino a cada uno de los trabajadores que hacen parte de ella, así pues el Departamento administrativo de la función pública DAFP (s.f) considera a la calidad de vida laboral como un proceso permanente de carácter participativo que busca crear, mantener y mejorar las condiciones laborales del trabajador con lo cual se favorece su desarrollo a nivel personal, social y laboral y repercute de manera favorable en el incremento de niveles de participación e identificación con su trabajo y organización. Baitul (2012) por su parte refiere que la CVL corresponde también a una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que las condiciones del ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados, generan en los recursos humanos.

Es así que la CVL como un elemento de bienestar, se constituye por acciones hacia la creación de esas condiciones favorables para el trabajador, las cuales pueden influenciar en los niveles de satisfacción, motivación y desempeño laboral, y por consiguiente en la productividad y clima organizacional de la empresa (DAFP, s.f).

La CVL entonces gira entre otros, en torno al clima organizacional, variable de estudio de la presente investigación, es por ello que concebir que una estrategia de mejora en el componente Recompensa, inmersa en clima, claramente impacte éste y la calidad de vida en el trabajo. Ahora bien en correspondencia con los resultados obtenidos según los cuales el clima organizacional se relaciona positiva y significativamente con la selección de personal, cabe mencionar que el refuerzo de este proceso puede impactar significativamente la CVL pues como lo mencionan Sabarirajan y Geethanjali (2011) una selección eficaz de los empleados se constituye en una de las condiciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida en el trabajo, al mismo tiempo que como refieren Castro et al. (2018) el estrés laboral como un riesgo para la salud del trabajador que atenta contra las condiciones de trabajo estrechamente relacionadas con la CVL, refleja para los empleadores altos costos de selección de personal.

Así que ofrecer las condiciones idóneas en el trabajo es una fuente de beneficios para la organización, pues el trabajador se constituye en el pilar de la empresa como el principal recurso y la conciliación entre su vida personal y laboral favorece el bienestar integral de la empresa como un todo que la compone, pues como refiere Baitul (2012) cuando la CVL es negativa impacta en el óptimo funcionar de la organización. Ahora bien es necesario considerar entonces como señala Nelson (1996) que el refuerzo positivo como recompensa de un comportamiento que se quiere mantener conlleva a buenos resultados, de tal forma que en el ambiente empresarial

se han convertido las recompensas y reconocimientos de suma importancia, y resalta que los empleados consideran el reconocimiento personal más estimulante que el dinero.

Repasando la teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1968) establece una diferenciación entre los factores involucrados en la producción de satisfacción y motivación y los factores que conllevan a la falta de satisfacción en el trabajo, de manera que identifica que la falta de satisfacción o factores de higiene que son extrínsecos al trabajo son; “la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad” (p.7) y el crecimiento o los factores motivadores que son intrínsecos en el trabajo incluyen; “el logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o desarrollo”(p.7).

Entonces como aluden Jokinen y Heiskanen (2013) que las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados; como una variable principal de la CVL, se reflejan en formas específicas en situaciones y condiciones de trabajo determinadas, pues como menciona Herzberg (1968) según los resultados de sus investigaciones los factores intrínsecos fueron la causa primaria de satisfacción.

### **Salario emocional**

Así pues cabe considerar que a medida que evoluciona el mercado laboral y aún más con las nuevas generaciones adquieren peso otros factores de tipo no monetario, de esta forma el salario emocional como una estrategia que engloba la compensación no monetaria aporta a los factores o motivos intrínsecos del trabajador repercutiendo en el bienestar, pues son aquellos incentivos que recibe el empleado, no tiene carácter económico y se ha convertido en una práctica habitual. El salario emocional para Rocco (2009) “se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que otra, y puede

ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos” (p.27). De tal forma que generar equilibrio, bienestar y tranquilidad en el entorno laboral crea una conexión positiva entre la empresa y el empleado, y contribuye a la fidelización y retención de personal, pues en la actualidad, se considera el trabajo algo más que un lugar donde ganar dinero a cambio de realizar una serie de tareas, pues implica un espacio de desarrollo integral humano e intelectual convertido incluso en un segundo hogar, debido a esto, hoy en día las organizaciones deben innovar en la toma de iniciativas dirigidas a lograr a que el trabajador este satisfecho y motivado en su puesto de trabajo, y con ello contribuir al bienestar de la organización.

Es así como Caldera y Giraldo (2013) mencionan que el salario emocional se puede presentar de diversas formas en la organización puesto que es una herramienta que ayuda a generar compromiso, atrae y motiva a los talentos que requiere. Además refieren diversos aspectos que ayudan a establecer una nueva política basada en salario emocional como; ser transparentes, mantener una comunicación fluida, buscar la vinculación entre empresa y empleado, conocer, investigar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, supervisar y reconocer y valorar objetivamente.

Por otro lado, el salario emocional según lo planteado por Temple (2007) implica “dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (p.6). Al igual Correro (2005) menciona que “los dos criterios más importantes a la hora elegir un empleo son las posibilidades de desarrollo y que permita un equilibrio entre vida personal y laboral” (p.1). Por lo tanto, se afirma nuevamente que las remuneraciones económicas y aun más hoy en día no ocupan los primeros lugares de la compensación, pues el reconocimiento o recompensa emocional; ya sea brindada por los jefes,

colegas o compañeros del área a través de diferentes medios o manifestaciones; a escalado a ser la principal fuente de motivación y satisfacción laboral pues el dinero ya no es suficiente para lograr dichos objetivos. Además, ésta le permite al empleado adquirir competencias como el autocontrol, la empatía y optimismo etc., logrando con ello el equilibrio en las relaciones de convivencia sanas en familia, el trabajo y demás contextos de la vida personal y a su vez reflejado en los altos niveles de producción o cumplimientos de metas organizacionales, impactando a su paso en la calidad de vida y en el clima organizacional, dado el impacto en la satisfacción del trabajador a través de ambientes estimulantes.

Según Barragán, Castillo, Villalpando & Guerra (2009) “motivar y estimular constantemente y sobre todo creativamente a los mejores empleados debe ser una política del área de recursos humanos para que de esta forma se cuide e incremente a diario su compromiso con la empresa” (p.36), pues es importante destacar que la dirección estratégica debe ir alineada con la planeación estratégica de talento humano, la cual está ligada al personal y al cómo la empresa elige o selecciona sus trabajadores y al mismo tiempo de cómo mantenerlos equipados con diferentes mecanismos que permita que el trabajador sea competitivo y productivo dentro de la organización. Asimismo, plantean estrategias de retención de empleados eficientes a través de de la fidelización en organizaciones internacionales, como el trabajo flexible y reconocimiento positivo.

### **Trabajo flexible.**

Hoy en día los empleados “buscan un equilibrio entre sus trabajos y su vida familiar, apoyados precisamente en sus talentos, y esto significa que la organización debe buscar conciliar estos dos aspectos: interés en el trabajo y en la vida familiar” (Barragán et al., 2009, p.37) por ejemplo, el futuro empleado se interese en cambiar horas de su tiempo libre por horas en su

jornada laboral, arreglo adecuado entre los requerimientos del puesto y el tiempo familiar, que la organización contrate guarderías para los hijos de los empleados, permitir al empleado trabajar mediante cumplimiento de objetivos y entre otros.

### **El reconocimiento positivo.**

Nelson (1996) expresa que ningún trabajador busca la mediocridad, pues todos buscan ser magníficos, y por ello también resalta que dada la escasez económica en ciertas organizaciones, la recompensa y el reconocimiento se convierten en una manera muy eficaz y de bajo costo de lograr un alto desempeño mediante la estimulación de los trabajadores. Para ello se debe tener en cuenta de manera muy importante que la recompensa o reconocimiento debe adaptarse a la persona, al logro y además lo oportuno y específico de su manifestación.

Barragán et al. (2009) por su parte refieren que las organizaciones deben “reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles” (p.37).

Nelson (1996) propone de esta forma reconocimientos y recompensas de tipo formales e informales; los primeros forman de un programa determinado por iniciativa de la organización y cuyo fin rodea la motivación del empleado. Los segundos aluden a la espontaneidad tienden a ser de iniciativa del jefe/ gerente y con base en el desempeño. Barragán et al. (2009) de igual manera refieren que se puede reconocer de forma individual, en equipo o a nivel organizacional y se puede hacer de manera informal, formal o del tipo mixto;

***Reconocimiento formal***, manera de crear cultura de reconocimiento y se usa para felicitar los empleados por los años de antigüedad al servicio de la organización, festejar el cumplimiento

de objetivos y metas, fortalecer comportamientos evidenciados, reconocer un trabajo bien y entre otros.

*Reconocimiento informal*, es de tipo simple, espontánea y de bajo costo que fortalece el comportamiento de los empleados, por ejemplo entregar una nota, una tarjeta, un correo electrónico o manifestar de manera improvisada una gratitud en público

*Regla del 80/20 para el reconocimiento formal*, existen dos maneras, una la intangible que equivale al 80% (acto de presentación) y el otro 20% lo tangible (vinculo físico), por ejemplo además de un agradecimiento en público complementar con algo tangible como regalos, placas, premios, etc.

*Reconocimientos mixtos*, se da manera formal e informal alineados con los objetivos.

En fin, con base en los supuestos de Barragán et al. (2009) y lo establecido por Nelson (1996) se diseña la presente propuesta de intervención, enfocada en una estrategia de la salario emocional que contempla el reconocimiento y recompensa de tipo informal.

### **Propósito**

A través de un programa de salario emocional se pretende que los trabajadores incrementar los niveles de motivación y satisfacción propiciando una mejora en la calidad de vida laboral y orientado hacia un clima organizacional favorable permeando a la organización desde el proceso de selección de personal.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores de Armetales sede Chinchiná mediante un programa de salario emocional que refuerce el área de recompensa y reconocimiento, repercutiendo en el clima laboral y el proceso de selección de personal

**Objetivos específicos.**

Fortalecer la fase de aplicación de pruebas en el proceso de selección permitiendo identificar los factores motivacionales de los trabajadores

Afianzar el reconocimiento a los trabajadores por medio de actos de reconocimiento

Reforzar a los trabajadores a través de reconocimientos sociales.

Fortalecer el reconocimiento de los trabajadores mediante recompensas de bajo costo

Promover reconocimiento con base en tiempo flexible

**Criterios de desempeño**

Cumplimiento de metas o más propuestas de acuerdo a las áreas de la empresa.

Cumplimiento de asistencia al 100% dentro de los periodos establecidos para llevar a cabo los reconocimientos y recompensas.

Resultado de elección trabajador catalogado como mejor compañero, por su colaboración, trabajo en equipo, apoyo, respeto, enseñanzas, apoyo emocional, entre otras.

Compromiso organizacional en el cumplimiento de normas, políticas y reglamentos establecidos en la empresa.

Evaluaciones de desempeño por encima del 90%.

Uso eficiente de los recursos y equipos proporcionados por la empresa.

Trabajador seguro, no presenta reporte de incidentes o accidentes en los periodos establecidos para llevar a cabo los reconocimientos y recompensas.

Proponer ideas que conlleven a la innovación o al mejoramiento continuo

**Tabla 5***Plan de acción intervención*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tiempo</b>	<b>presupuesto</b>
<b>Selección</b>	Aplicación de pruebas técnicas, complementarias y psicológicas	Actualizar el proceso de aplicación de mediante el diseño de entrevista técnica y aplicación de pruebas psicotécnicas del puesto nivel directivo.	Respon. TH – Psicólogo proveedor	Proceso o documentado	6 meses	\$520.000
			Gerencia	Entrevista técnica documentada		
		Actualizar el proceso de aplicación de pruebas mediante el diseño de entrevista técnica y aplicación de pruebas psicotécnicas del puesto nivel táctico.	Respon. TH – Psicólogo proveedor	Proceso o documentado	6 meses	\$420.000
			Gerencia	Entrevista técnica documentada		
		Actualizar el proceso de aplicación de pruebas mediante el diseño de entrevista técnica y aplicación de pruebas psicotécnicas del puesto nivel operativo.	Respon. TH – Psicólogo proveedor	Proceso o documentado	6 meses	\$320.000
			Gerencia	Entrevista técnica documentada		
		Proverse de un conjunto de baterías psicométricas o pruebas que midan motivación laboral entre ellas: APM análisis de perfil motivacional (TEA) o cuestionario de motivación para el trabajo CMT (Fernando Toro)	Respon. TH – Psicólogo proveedor	Proceso o documentado	6 meses	\$65.108 c/u
			Gerencia	Prueba impresa o digital		

<b>Recompensas informales</b>	<b>Actos de reconocimiento</b>	Felicitación verbal personal al trabajador que haya hecho un buen trabajo	Jefe inmediato Director del área Gerente	_____	diariamente		
		Reconocimiento vía telefónica o e-mail	Jefe inmediato Director del área Gerente	Teléfono fijo o celular, medio tecnológico, correo electrónico	Semanalment e		
		Nota personal de felicitación al buen desempeño de trabajador a trabajador	Personal en general	en	Notas membreteada s	Diariamente	\$2.000 c/u
		Nota personal de felicitación al buen desempeño líder/jefe – trabajador	Jefe inmediato Director del área Gerente	en	Notas membreteada s	Diariamente	\$3.000 c/u
	<b>Reconocimiento sociales</b>	Cartelera pública de reconocimientos diaria	Director del área - Respon. TH	del	Cartelera por dependencia	Durante todo el año	\$5.000 c/u
		Reconocimiento público al buen desempeño por área en reunión mensual	Jefe inmediato Director del área	del	_____	mensual	
		Reconocimiento público al buen desempeño por área en la web y en redes sociales de la empresa mensual	Director del área Gerente Respon. TH	del	medio tecnológico, correo electrónico, redes sociales	mensual	
		Reconocimiento público al mejor desempeño general en reunión semestral	Director del área - Respon. TH	del	_____	Semestral	

Recompensas de bajo costo	Premio sorpresa al mejor desempeño general - semestral	Jefe inmediato Director del área Respon. TH	Premio	Semestral	\$200.000 c/u
	Mención honorifica con el nombre en la placa al mejor desempeño general nivel operativo – anual	Gerente	Placa	Anual	\$70.000 c/u
	Mención honorifica con el nombre en la placa al mejor desempeño general nivel táctico – anual	Gerente	Placa	Anual	\$70.000 c/u
	Mención honorifica con el nombre en la placa al mejor desempeño general nivel estratégico – anual	Gerente	Placa	Anual	\$70.000 c/u
	Reconocimiento honorifico anual a la puntualidad y asistencia trimestral	Respon. TH	Diploma	Anual	\$30.000 c/u
	Reconocimiento honorifico anual al mejor compañero anual	Respon. TH	Diploma	Anual	\$70.000 c/u
	Día de la recompensa y el reconocimiento - anual	Gerente Respon. TH	Espacio físico – implementos	Anual	\$4.000.00
Tiempo flexible	Media día libre al mes para el mejor trabajador	Director del área Respon. TH	Carta de aviso	Mensual	
	Día libre al mejor del semestre	Director del área Respon. TH	Carta de aviso	Semestral	
	Fin de semana libre al mejor anual	Director del área Respon. TH	Carta de aviso	Anual	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 5.845.108</b>



### Referencias Bibliográficas

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf).
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Recuperado de [https://www.academia.edu/25639584/Desarrollo\\_Del\\_Talento\\_Humano\\_Alles\\_1ed](https://www.academia.edu/25639584/Desarrollo_Del_Talento_Humano_Alles_1ed)
- Alvarez, G. (1.992). Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>.
- Álvarez L. (1993). *La nueva organización. Una visión a través de sucultura*. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>.
- Argyris, C. (1957). *The individual and organization: some problems of mutual adjustment*. España: Editorial Pardos.
- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>.
- ARMETALES (2019). Nosotros [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://armetales.com/nosotros/>.

- Atalaya, M. (2001) Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2). Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf).pdf.
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Global Journal Of Management And Business Research*, 12(18). Recuperado de [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf).
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33–43. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>.
- Batista, J. y Lara, J. (2016). *Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA. S EN C.* (Trabajo de grado). Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3990/1/TDG%20JAIM%20BATISTA.pdf>.
- Bohlander, Snell y Sherman (2007). Capítulo 5 Selección. *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/05.pdf>.
- Brunet L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Caldera, E. y Giraldo, L (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios*

- y asesorías S.A. (Trabajo de grado). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/186?locale-attribute=en>.
- Calderón, G., Montes., A. y Tobón, M. (2004). Practicas de recursos humanos y estilo estratégico de la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT* 40(136), 9-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>.
- Calderón, G., Naranjo, A. y Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus caracte-rísticas, retos y aportes. Una apro-ximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>.
- Campbell J. (1972). *Managerialbehavior, performance and effectiveness*. México: Editorial Interamericana.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* (Trabajo de grado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>.
- Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf>.
- Capital Madrid (2010). RR.HH y crisis [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.capitalmadrid.com/2010/3/11/15071/cinco-consejos-para-recuperar-talento-en-su-empresa.html>.
- Cardona, K. (2016). *La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales* (Trabajo de grado de especialización). Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3033>.

- Castaño, M., López, G. y Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., y Tepal, I. (2018). Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista iberoamericana de ciencia*, 5 (6), 118 – 128. Recuperado de <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>.
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., y Anzola, A. (2013). *Administración de recursos humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRATEGICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>.
- Chacón, P., Gómez, E. y Vigoya, A. (2005). *Guía de Intervención – Cultura Organizacional, Clima Laboral y Cambio Organizacional*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de [https://www.academia.edu/16569382/Guia\\_de\\_Intervencion\\_Cultura\\_clima\\_y\\_cambio\\_-\\_Depto\\_Administrativo\\_de\\_la\\_Funcion\\_Publica\\_Colombia](https://www.academia.edu/16569382/Guia_de_Intervencion_Cultura_clima_y_cambio_-_Depto_Administrativo_de_la_Funcion_Publica_Colombia).
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944. Recuperado de

- [https://www.academia.edu/18603429/Applicant\\_Attraction\\_to\\_Organizations\\_and\\_Job\\_Choice\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_the\\_Correlates\\_of\\_Recruiting\\_Outcomes](https://www.academia.edu/18603429/Applicant_Attraction_to_Organizations_and_Job_Choice_A_Meta-Analytic_Review_of_the_Correlates_of_Recruiting_Outcomes).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://www.academia.edu/28870075/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato.\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado).
- Congreso de la republica de Colombia (2004). *Ley 909 de 2004 de 23 de septiembre por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Cornell f. (1955). *SociallyPerceptivAdministration*. México: Editorial PretinceMay.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias. Herramientas Técnicas*. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf).
- Correro, R. (2005). La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/).
- Cubillos, B. y Velásquez, F. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma Neg.*

5(10), 69-73. Recuperado de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>.

Departamento administrativo de la función pública. (2018). Documento de política de empleo público [Mensaje en un blog]. Recuperado de  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070\\_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf).

Departamento administrativo de la función pública República de Colombia. (2001). Clima Organizacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de  
[https://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO\\_ADMINISTRATIVO\\_DE\\_LA\\_FUNCION\\_PUBLICA](https://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA).

Departamento administrativo de la función pública República de Colombia. (s.f). Calidad de vida laboral [Mensaje en un blog]. Recuperado de  
[https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/calidad-de-vida-laboral/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/calidad-de-vida-laboral/28585938).

Dessler, G. (1979). Organización y administración Enfoque Situacional. México: Editorial Prentice/Hall Internacional.

Díaz, E. y Vilchez, J. (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017* (Trabajo de grado). Recuperado de  
[file:///C:/Users/user11/Downloads/diaz\\_vilchez.pdf](file:///C:/Users/user11/Downloads/diaz_vilchez.pdf).

Dolán, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Recuperado de

- [https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_-DOLAN-MC\\_GRAW?auto=download](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW?auto=download).
- Dubrán, A. (1974). *Fundamental of Organizational Behavior*. España: Editorial Labor S.A.
- Espinoza, R. y Tigse, S. (2012). *Manual para los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo en la Universidad Politécnica* (Trabajo de grado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>.
- Flores, M., Vega, A. y Solís, M. (2013). El clima organizacional del sector textil: el caso de las empresas familiares de Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/292157670\\_EL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_DEL\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_EL\\_CASO\\_DE\\_LAS\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_DE\\_TIJUANA\\_BC\\_MEXICO](https://www.researchgate.net/publication/292157670_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DEL_SECTOR_TEXTIL_EL_CASO_DE_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_DE_TIJUANA_BC_MEXICO).
- Forehand, G. y Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Gañan, J. (2017). *Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas: Análisis de caso* (trabajo de grado especialización). Recuperado de [ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3212](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3212).
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Bogotá: Legis.

- Gonzales, O., Rodriguez, M., y Molina., R (2011). Medición de seguridad y clima organizacional en la minería sogamoseña. *Congreso internacional de contaduria, administracion e informatica*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4N.pdf>.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/leermejores/reclutamiento-seleccion-contratacion-e-induccion-del-personal>.
- Guarín, G. y Tamayo, G. (2015). *La Psicología hoy: Hacia un horizonte en campos didacticos de actuacion psicológica*. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/2275>.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center. México: Editores.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1968). Unidad 5 teoría de las organizaciones. *Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?*. Recuperado de <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>.
- James, L. y Jones, A. (1974): An organizational model. Components and measurement. Comunicación en el Symposium "Men in social systems: Results of a three-year multiorganizational study". Nueva Orleans: American Psychological Associations.
- Jokinen, E. y Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system?. *Procedia-social and behavioral sciences*, 81 (28), 131-

141. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813014687?via%3Dihub>.
- Layton, J. (2018). Hector Mejía, el empresario social [Mensaje en un blog]. La Patria.com. Recuperado de <https://www.lapatria.com/economia/hector-mejia-el-empresario-social-417974>.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. México: Editorial McGraw Hill 2000.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. México: Editorial Prentice Hall.
- Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría del desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1394>.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas* (26), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.
- Manco, C.S. (2018). *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016* (Trabajo de grado de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16208/Manco\\_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Recuperado de

- [https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Plan Estratégico de talento humano 2019-2022*. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-365690\\_galeria\\_03.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-365690_galeria_03.pdf).
- Miranda, J. y Colorado, W. (2015). *Clima organizacional en el canal regional TELECAFÉ LTDA* (Trabajo de grado de especialización). Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/2033>.
- Mora, C.I. (2013). Estudio de clima organizacional ARMETALES. COLMENA vida y riesgos profesionales. ACC-F-18 V 1.2.
- Morales, R (2019). *El proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María* (trabajo de grado). Recuperado de [http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1512/MRRV\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1512/MRRV_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Nelson, B (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Recuperado de <http://www.lhipp.com.ar/1001%20Formas%20de%20reconocer%20a%20los%20empleados.pdf>.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión* (32). Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005).
- Ortega, A. y Plata, A. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional para el diseño de un programa de bienestar laboral en la empresa Gaseosas Hipinto S.A.S sede Piedecuesta Santander*(trabajo de grado). Recuperado de

- <http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/100/1/30-%28035-14%29Diagn%C3%B3stico%20de%20climaorganizacional%20para%20el%20dise%C3%B1o%20de%20un%20programa%20de%20bienestar%20laboral%20en%20Gaseosas%20Hipinto%20S.A.S.pdf>.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de la metodología de la investigación científica*. Limusa. Paris: Balderas ediciones.
- Otero, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de [https://www.academia.edu/28580989/Recursos\\_humanos\\_y\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa](https://www.academia.edu/28580989/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa).
- Pace, R. (1968). *The Measurement of Collage Enviroments*. España: Editorial Santillana.
- Payne, R. (1976). *Organizationalclimate: The concept and someresearchfindings*. España: Editorial Pretince Hall.
- Pazmay, S. y Ortiz, A. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XIV* (26). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409656163003/html/index.html>.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación, 15*(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>.
- Peiró, J.(1995). *Psicología de la organización. (Vol.2)*.Madrid: Editorial GuayacánCentroamérica S.A.
- Pita, S. y Pértega, S. (2001). Relación entre variables cuantitativas. *Cad Aten Primaria* 1997; 4: 141-144. [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var\\_cuantitativas/var\\_cuantitativas2.pdf](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas2.pdf)

- Pritchard, D y Karasick, B. (1973). *The Effect Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction*. México: Editorial Trillas.
- Publicaciones Vertice S.L, (2008). *Selección de personal*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=OoIlgbsxUs4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.co/books?id=OoIlgbsxUs4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true).
- Reichers, A. (1990). *Climate And Culture: an Evolution Constructs*. México: Editorial Prentice Hall.
- Restrepo, L. y González, J. (2007). De Pearson a Sperman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>.
- Robbins, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall,
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [file:///C:/Users/user11/Downloads/Comportamiento\\_Organizacion-Stephen\\_P.\\_Ro.pdf](file:///C:/Users/user11/Downloads/Comportamiento_Organizacion-Stephen_P._Ro.pdf)
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [https://www.academia.edu/31136742/Comportamiento\\_organizacional\\_15\\_edicion\\_.pdf](https://www.academia.edu/31136742/Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf)
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. (Trabajo de grado). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sabarirajan, A. & Geethanjali, N. (2011). A study of quality of work life and organizational performance among the employees of public and private Banks in DinDigul. *International Journal of Economics and Research* 2(6), 38 – 45. Recuperado de <http://www.oalib.com/paper/2066297#.Xj4nPTJKjIV>.

- Salazar, M. y Velásquez, S. (2009). *La influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2293/131484.pdf?s>.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion\\_estrategica\\_talento\\_humano\\_sectorpublico.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf).
- Sanín, A. y Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel). Recuperado de <https://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*, EUB. Madrid: Editorial Pirámide.
- Schneider y Bartlett. (1968). Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario.
- Tagiurín, R. y Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Exploracion of a concept*. Madrid España: Editorial Piramide.
- Tamayo, M. y Traba, Y. (s.f.). Modelo Teórico De Clima Organizacional. *Contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>.
- Temple, I. (2007, 15 de Octubre). El salario Emocional. El Comercio.pe [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional/>.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

- Toro, F. (2010). *Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Recuperado de <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>.
- Torres, C. (2012). ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso (Boyacá)? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.bdigi-tal.unal.edu.co/7699/1/cesaraugustoto-rresgomez.2012.pdf>
- Van Toornburg, J. y Ulloa, J. (2017). *Diagnóstico de comunicación y clima organizacional de la empresa IMPADOC S.A.* (trabajo de grado). Recuperado de [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10564/Diagnostico\\_comunicacion\\_clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10564/Diagnostico_comunicacion_clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires Argentina*. (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velasquez, V. (2017). *Técnicas de reclutamiento eficaces para la selección de personal en despachos contables en ciudad valles*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/42-tecnicas-de-reclutamiento-eficaces.pdf>
- Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (sexta ed.). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico-metodológicos del proceso de selección de personal*. Recuperado de [www.eumed.net/l](http://www.eumed.net/l).

# **Anexos**

## Anexo 1 Marco operacional de clima organizacional

Componente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Pregunta
Sentido de Pertenencia y Orgullo	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas	Nivel de compromiso e identidad que adquieren los empleados respecto a su rol en la empresa y los objetivos de esta.	¿Es evidente el aporte que la empresa hace a la comunidad en general? ¿Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar? Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la empresa?
	<u>Satisfacción:</u> Se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización		
Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento	<u>Autonomía:</u> El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en el que	Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo? ¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi

se anima a los empleados a ser alternativas de solución. autosuficientes y a tomar decisiones propias

Autonomía individual: Este componente incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión

Capacidad profesional: Conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma íntegra, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

Autonomía: Se trata del grado de libertad

jefe?

¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?

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

Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

Autonomía de los empleados: Este componente se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo

Toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de

## funciones

Normas de Excelencia y Calidad

Coherencia: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos

Nivel de conocimiento y afinidad con los objetivos, principios, políticas y normatividad de la organización en pro de la mejora continua.

¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales?

¿El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo de la empresa?

Orientación organizacional: Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.

Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus

En la empresa ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?

miembros

Calor y Apoyo, Camaradería

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo

Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo

Percepción en cuanto a los lazos de amistad, respeto y confianza entre compañeros.

¿Los trabajadores de la empresa brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad?

¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de labor?

¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?

Claridad Organizacional

Organización y Estructura: grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o

Percepción que los empleados tienen respecto a sus funciones y su contribución a los lineamientos y planes estratégicos

¿Conozco la importancia de mi cargo dentro de la empresa?

¿Los trabajadores de la empresa conocen los planes

formulismos burocráticos.

Grado de estructura que impone el puesto: Este componente mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.

Estructura organizacional: Este componente cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Planeación/ procesos de control: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Confianza en los líderes

Apoyo del jefe: Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores

Grado de convicción y aceptación que tienen los empleados con relación al  
 ¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que

estratégicos de esta?

¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa?

	<p><u>Consideración agradecimiento y apoyo:</u> Este componente se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores</p> <p><u>Apoyo proveniente de la dirección:</u> Este componente evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.</p> <p><u>Naturaleza de los procesos de influencia e interacción:</u> La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.</p>	<p>desempeño de sus líderes</p>	<p>realicen mejor su trabajo?</p> <p>¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado?</p> <p>¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?</p>
Valores colectivos	<p>Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y</p>	<p>Modo en que se reconocen y aprecian las virtudes y los principios dentro de</p>	<p>¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso?</p>

cumplimiento) y Respeto (consideración. organización, tales como el ¿Entre los compañeros de Buen trato) respecto, la solidaridad y el trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo? esmero.

¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?

#### Gestión del desempeño

Motivación: grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generalmente implicación y compromiso con la actividad realizada.

Nivel de acogida de la forma de evaluación, medición y retroalimentación utilizada por la organización en consideración con las labores desempeñadas por cada empleado

De la forma como realizo el trabajo, ¿Mi jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna?

¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados?

¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a

---

			su cargo?
Estilo de dirección	<p><u>Liderazgo:</u> modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados</p> <p>Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo</p> <p><u>métodos de mando:</u> La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p>	El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes	<p>¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?</p> <p>¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo?</p> <p>¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?</p>
Colaboración, trabajo en equipo	<p><u>Trabajo en equipo:</u> Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y</p>	Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar	En la empresa, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?

---

que tal modo de trabajo es conveniente conjuntamente los objetivos ¿En la dependencia a la cual para el empleado y para la Empresa trazados. pertenezco se trabaja en

Trabajo en equipo: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables

equipo?

¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales?

conflicto y cooperación: Este componente se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Comunicación

Comunicación e integración: Intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos, que fluyen en dirección de la apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la ¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la

horizontal y vertical en las entidades; información tanto interna como información?

orientado a fortalecer la identificación y externa.

cohesión entre sus miembros

Naturaleza de los procesos de

comunicación: La naturaleza de los tipos

de comunicación en la empresa, así como

la manera de ejercerlos.

¿Puedo acceder de forma

fácil y oportuna a la

información actualizada que

requiero para mi

trabajo?

¿Los canales de

comunicación al interior de

la entidad son ágiles y

efectivos?

Estabilidad

Percepción del grado en que los

empleados ven claras posibilidades de

permanencia de la Empresa y estiman que

a la gente se la conserva o despide con

criterio justo

Comprensión de los empleados

acerca de los criterios para

permanecer y mantenerse en la

empresa

¿La permanencia en mi

puesto de trabajo depende de

la calidad y los logros

alcanzados en el desarrollo

de mis funciones?

¿La empresa promueve

sentimientos de pertenencia y

estabilidad?

				¿Siento que la empresa es garantía de seguridad para mi futuro?
Entrenamiento y capacitación	<u>Grado de estructura que impone el puesto:</u> Este componente mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.	Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?	¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?
	<u>Intereses por lo nuevos empleados:</u> Este componente se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación			¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?

Seguridad	<p><u>Medio ambiente físico:</u> Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.</p>	<p>Reconocimiento de las condiciones del entorno laboral que pueden incidir positivamente, o por el contrario, generar riesgo a la integridad física y mental de los empleados.</p>	<p>¿Considero que la empresa me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?</p> <p>¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras?</p> <p>¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?</p>
Oportunidades de desarrollo	<p><u>Transparencia y equidad:</u> grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración del desempeño y</p>	<p>Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o fuera de la organización.</p>	<p>¿La empresa nos capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis funciones?</p> <p>¿El trabajo que realizamos</p>

	<p>oportunidades de promoción.</p> <p><u>Administración del talento humano:</u></p> <p>Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional</p>	<p>nos permite desarrollarnos personal y laboralmente?</p> <p>¿En la empresa se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?</p>
Resolución de conflictos	<p><u>Conflictos Inter agencias:</u> Este componente se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.</p> <p><u>Tolerancia al conflicto:</u> Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.</p>	<p>Considera los mecanismos o formas de enfrentar los desacuerdos o interferencias en las labores, que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos.</p> <p>¿Los jefes Inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo?</p> <p>¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para</p>

			<p>las partes involucradas?</p> <p>¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?</p>
Estructura y procesos	<p><u>Organización y estructura:</u> grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.</p> <p><u>Disponibilidad de recursos:</u> Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.</p> <p><u>Administración del talento humano:</u></p>	<p>Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos</p>	<p>¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?</p> <p>¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?</p>

Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

Resistencia al cambio

Innovación: grado en el que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

Flexibilidad e innovación: Este componente cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a situaciones particulares.

¿Generalmente en la empresa nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?

¿La empresa se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?

¿Generalmente los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los

	trabajadores que laboran en esta?
Recompensa	<p><u>Tipo de recompensa:</u> Este componente se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados</p> <p>Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.</p> <p>Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)</p> <p>Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.</p> <p>Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p>¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?</p> <p>¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la empresa?</p> <p>¿La empresa reconoce la labor destacada de sus trabajadores?</p>

<p>Remuneración, beneficios y bienestar</p>	<p><u>Retribución:</u> Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo</p> <p><u>Relación entre rendimiento y remuneración:</u> Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.</p>	<p>Aceptación de las políticas establecidas respecto al sistema de compensación (salario, prestaciones, comisiones, beneficios y bienestar social laboral...)</p>	<p>¿La empresa realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida?</p> <p>¿La empresa se preocupa por mi bienestar físico y psicológico?</p> <p>¿La empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?</p>
---	--	---	---

## Anexo 2 Marco operacional de selección de personal

Componente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Pregunta
Selección de personal	<p>La selección de personal resulta de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección adecuado, ordenado y que facilitan la ejecución del proceso mediante el cual se elige la persona indicada e idónea para un cargo específico y que cumpla con los requerimientos del trabajo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.</p>	<p>Proceso mediante el cual se elige la persona idónea para un cargo específico mediante etapas que permiten obtener, evaluar, analizar y seleccionar información para el cumplimiento del requerimiento de cada cargo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En la organización existe un proceso de selección?</li> <li>2. El proceso de selección se encuentra estructurado</li> <li>3. ¿El proceso de selección esta documentado?</li> <li>4. ¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo?</li> </ol>

---

Solicitud de empleo	<p>Ubica rápidamente la información que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir. Se encuentran datos personales, escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales, pretensiones económicas y datos generales.</p>	<p>Permite obtener datos fiables y de utilidad que son seleccionados de acuerdo al perfil del cargo para evaluar al aspirante.</p>	<p>5. ¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la empresa?</p> <p>6. ¿Los aspirantes presenta una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?</p> <p>7. ¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?</p> <p>8. ¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?</p> <p>9. ¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo?</p>
---------------------	--	--	---

---

Comprobación de	Verificación de antecedentes	Se comprueba información de acuerdo al perfil del puesto, como referencias personales, antecedentes laborales y académicos.	10. ¿La organización consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?
antecedentes	laborales, con el fin de conocer el desempeño previo. Algunos empleadores revisan información sobre el historial crediticio y antecedentes penales de los candidatos.		11. ¿La organización verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?
			12. ¿La verificación de los antecedentes laborales y/o académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil de cargos?
Exámenes escritos	Reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional, este se realiza a través de batería psicológica que incluye aspectos básicos como inteligencia,	Se aplican a los aspirantes que deben demostrar su idoneidad para el ejercicio de una profesión u oficio antes de ser contratado, entre ellas se encuentran las pruebas escritas u	13. ¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?

	habilidad, personalidad y autobiografía. Grados (2013)	(online) que son los exámenes de inteligencia o pruebas de personalidad con el fin de medir las competencias para el desarrollo del cargo al que se aspira.	
Pruebas de simulación de desempeño	Son pruebas que facilitan conocer la capacidad de un candidato al realizar su trabajo mediante la observación mientras lo ejecutan. (Robbins y Judge, 2013).	Serie de prácticas para evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos postulados, donde se prueban las habilidades que se deben aplicar en el puesto de trabajo.  La simulación fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación.	14. ¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación (como el assessment center) para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?
Las pruebas de muestra del trabajo	Métodos, técnicas e instrumentos empleados para simulaciones que los candidatos deben ejecutar con la mayor precisión posible parte o toda la actividad a desarrollar en el	Permite evaluar habilidades, destrezas y demás características humanas solicitadas en el perfil del cargo.  Permite determinar cómo reacciona el aspirante a trabajos que deban	15. ¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo?

	cargo, para determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto.	realizarse bajo presión y su grado de responsabilidad al enfrentarlos.	
En los centros de evaluación.	Evalúan en específico el potencial directivo de un candidato, puesto que pasan de uno a varios días en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo.	Son centros de evaluación para practicar las diferentes pruebas a los candidatos en el proceso de selección.	16. ¿La organización contrata proveedores para la realización de pruebas (como la psicométricas, de simulación) a los candidatos?
Entrevistas	Permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con el candidato, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos	Oportunidad para conocer la experiencia laboral del aspirante y la manera de como resuelve situaciones a las que se enfrenta día a día, permitiendo conocer una parte de su vida. En ella el entrevistador debe mostrar conocimiento del perfil del	17. ¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?  18. ¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?

---

que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad. Zayas (2010)	candidato, apoyado en un cuestionario establecido y dado por un dialogo fluido entre las partes, el ambiente debe ser favorable y en al finalizar la entrevista se debe informar las funciones del cargo a desempeñar.	19. ¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo y la hoja de vida del aspirante?
		20. ¿Se realiza un cuestionario guía de las preguntas a realizarse a los candidatos, en la entrevista de trabajo?
		21. ¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo?
		22. ¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo al cual aspira?

---

Examen médico	<p>Es uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan.</p> <p>Zayas (2010)</p>	<p>Son los que se practican a los aspirantes de acuerdo al perfil solicitado, para su realización el centro médico debe contar habilitación del Ministerio de Salud y Protección Social y sus resultados deben ser notificados como lo expresa la norma Colombiana.</p>	<p>23. ¿Los exámenes médicos que practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido?</p> <p>24. ¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?</p>
---------------	---	---	---

**Anexo 3 Instrumento de clima organizacional y selección de personal - Cuestionario consolidado**

**Universidad de Manizales  
Especialización en Gerencia del Talento Humano  
Cuestionario sobre selección de personal y clima organizacional**

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal y la percepción de los empleados sobre el clima de la empresa, esto en el marco del desarrollo de la investigación titulada “**relación entre clima organizacional y selección de personal**”. Para lo cual se solicita de su amable colaboración al responder las siguientes preguntas. La información aquí consignada será utilizada con fines exclusivamente de investigación, y se garantiza total reserva de la identidad de quien la suministra, puesto que se trabajará siempre con datos consolidados y no individuales. Es importante recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas y que es necesario que responda la totalidad de los ítems

**Datos Generales:**

**Género:** Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

**Estado civil:** Soltero(a) \_\_\_ Casado(a) \_\_\_ Unión libre: \_\_\_ Otro: \_\_\_

**Rango de edad:** Menor de 25 años \_\_\_ Entre 25 y 35 años \_\_\_ Entre 36 y 45 años \_\_\_  
Entre 46 y 55 años \_\_\_ 56 o más años \_\_\_

**Formación académica:** Primaria \_\_\_ Bachiller \_\_\_ técnico/tecnólogo \_\_\_ Profesional \_\_\_ Postgrado \_\_\_ Ninguno \_\_\_ Otro \_\_\_

**Tiempo que labora en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Nivel organizativo al que pertenece en la empresa:**

Estratégico (directivo) \_\_\_ Táctico(jefes, coordinadores, supervisores) \_\_\_ Operativo (auxiliares, asistentes, operarios) \_\_\_

Agradecemos su participación y el diligenciamiento del cuestionario según las instrucciones que este contiene.

**He leído y acepto diligenciar el formulario.**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**Marque con una X su respuesta en la casilla respectiva, según la siguiente escala:**

1= Nunca      2= Rara vez      3= Algunas Veces      4= Muchas Veces      5= Siempre

N	Preguntas	Opciones de Respuesta				
		1	2	3	4	5
	<b>Selección de personal</b>					
1	¿En la organización existe un proceso de selección?					
2	¿El proceso de selección se encuentra estructurado?					
3	¿El proceso de selección está documentado?					
4	¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo?					
5	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la empresa?					

6	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?					
7	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?					
8	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?					
9	¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo?					
10	¿La organización consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?					
11	¿La organización verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?					
12	¿La verificación de los antecedentes laborales y académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil del cargo?					
13	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?					
14	¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación (como el assessment center) para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?					
15	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo?					
16	¿La organización contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los candidatos?					
17	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?					
18	¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?					
19	¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo y la hoja de vida del aspirante?					
20	¿Se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo?					
21	¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo?					
22	¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo al cual aspira?					
23	¿Los exámenes médicos laborales que se practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido?					
24	¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?					
	<b>Clima organizacional</b>					
25	¿Es evidente el aporte que la empresa hace a la comunidad en general?					
26	¿Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar?					
27	Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la empresa?					
28	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo?					
29	¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe?					
30	¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?					
31	¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales?					
32	¿El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo de la empresa?					
33	En la empresa ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?					
34	¿Los trabajadores de la empresa brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad?					
35	¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de labor?					
36	¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?					
37	¿Conozco la importancia de mi cargo dentro de la empresa?					
38	¿Los trabajadores de la empresa conocen los planes estratégicos de esta?					
39	¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa?					
40	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su trabajo?					
41	¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado?					
42	¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?					

43	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso?					
44	¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo?					
45	¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?					
46	De la forma como realizo el trabajo, ¿Mi jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna?					
47	¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados?					
48	¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo?					
49	¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?					
50	¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo?					
51	¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?					
52	En la empresa, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?					
53	¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo?					
54	¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales?					
55	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información?					
56	¿Puedo acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para mi trabajo?					
57	¿Los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos?					
58	¿La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones?					
59	¿La empresa promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad?					
60	¿Siento que la empresa es garantía de seguridad para mi futuro?					
61	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?					
62	¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?					
63	¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?					
64	¿Considero que la empresa me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?					
65	¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras?					
66	¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?					
67	¿La empresa nos capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis funciones?					
68	¿El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente?					
69	¿En la empresa se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?					
70	¿Los jefes Inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo?					
71	¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?					
72	¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?					
73	¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa?					
74	¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?					
75	¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?					
76	¿Generalmente en la empresa nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?					
77	¿La empresa se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?					
78	¿Generalmente los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?					
79	¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?					
80	¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la empresa?					
81	¿La empresa reconoce la labor destacada de sus trabajadores?					
82	¿La empresa realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida?					
83	¿La empresa se preocupa por mi bienestar físico y psicológico?					
84	¿La empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?					

#### Anexo 4 Análisis de datos de clima organizacional

Clima Organizacional										
Item	Variable	Pregunta	Respuesta						Zona	
			N/R	N.	R.V	A.V	M.V	S.	satis.	
1	Sentido de pertenencia y orgullo	¿Es evidente el aporte que la empresa hace a la comunidad en general?	0	4,5	9,1	18,2	18,2	50	68,2	
2		¿Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar?	0	0	2,3	2,3	31,8	63,	95,3	
								6		
3		Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la empresa?	0	0	0	2,3	11,4	86,	97,8	
								4		
									<b>Total</b>	87,1
4	Responsabilidad y autonomía	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo?	0	0	0	2,3	15,9	81,8	97,7	
5	empoderamiento	¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe?	0	2,3	4,5	4,5	31,8	56,8	88,6	
6		¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?	0	0	0	4,5	27,3	68,2	95,5	
									<b>Total</b>	93,9

7	Normas de excelencia y claridad	¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales?	0	0	0	9,1	20,5	70,5	91
8		¿El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo de la empresa?	0	0	0	0	18,2	81,8	100
9		En la empresa ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?	0	9,1	9,1	18,2	29,5	34,1	63,6
<b>Total</b>									84,8
10	Calor y apoyo	¿Los trabajadores de la empresa brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad?	0	0	0	15,9	40,9	43,2	84,1
11		¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de labor?	0	0	0	4,5	22,7	72,7	95,4
12		¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?	0	0	0	2,3	25	72,7	97,7
<b>Total</b>									92,4
13	Claridad organizacional	¿Conozco la importancia de mi cargo dentro de la empresa?	0	0	0	0	22,7	77,3	100
14		¿Los trabajadores de la empresa conocen los planes estratégicos de esta?	0	11,4	2,3	27,3	20,5	38,6	59,1

15		¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa?	0	0	0	2,3	15,9	81,8	97,7
<b>Total</b>									85,6
16	Confianza en los líderes	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su trabajo?	2,3	0	0	13,6	31,8	52,3	84,1
17		¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado?	0	0	0	2,3	20,5	77,3	97,8
18		¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?	0	0	0	4,5	25	70,5	95,5
<b>Total</b>									92,4
19	Valores colectivos	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso?	0	0	0	2,3	18,2	79,5	97,7
20		¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo?	0	0	0	16,3	20,5	65,9	86,4
21		¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?	0	0	0	15,9	25	59,1	84,1
<b>Total</b>									89,4
22	Gestión del	De la forma como realizo el trabajo, ¿Mi jefe inmediato	0	2,3	4,5	13,6	34,1	45,5	79,6

	desempeño	brinda retroalimentación efectiva y oportuna?									
23		¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados?	0	13,6	2,3	11,4	25	47,7	72,7		
24		¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo?	0	2,3	4,5	13,6	34,1	45,5	79,6		
									<b>Total</b>	77,3	
25	Estilo de dirección	¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?	0	0	2,3	9,1	29,5	59,1	88,6		
26		¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo?	0	4,5	4,5	13,6	27,3	50	77,3		
27		¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?	0	0	2,3	11,4	36,4	50	86,4		
									<b>Total</b>	84,1	
28	Colaboración y trabajo en equipo	En la empresa, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?	0	0	0	13,6	25	61,4	86,4		
29		¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo?	0	0	2,3	2,3	25	70,5	95,5		
30		¿Existe cooperación entre los trabajadores de la	0	0	2,3	9,1	36,4	52,3	88,7		

dependencia para alcanzar las metas organizacionales?										
									<b>Total</b>	90,2
31	Comunicación	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información?	0	0	4,5	22,7	29,5	43,2	72,7	
32		¿Puedo acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para mi trabajo?	0	0	4,5	11,4	29,5	54,5	84	
33		¿Los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos?	0	0	4,5	22,7	25	47,7	72,7	
									<b>Total</b>	76,4
34	Estabilidad	¿La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones?	2,3	0	0	4,5	15,9	77,3	93,2	
35		¿La empresa promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad?	2,3	4,5	2,3	9,1	25	56,8	81,8	
36		¿Siento que la empresa es garantía de seguridad para mi futuro?	0	4,5	4,5	6,8	22,7	61,4	84,1	
									<b>Total</b>	86,3
37	Entrenamiento y	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma	2,3	0	6,8	11,4	22,7	56,8	79,5	

	capacitación	adecuada mi trabajo?								
38		¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?	0	0	4,5	4,5	29,5	61,4	90,9	
39		¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?	0	4,5	2,3	11,4	34,1	47,7	81,8	
									<b>Total</b>	84
40	Seguridad	¿Considero que la empresa me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?	0	0	4,5	11,4	31,8	52,3	84,1	
41		¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras?	0	2,3	6,8	20,5	18,2	52,3	70,5	
42		¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?	2,3	0	0	2,3	43,2	52,3	95,5	
									<b>Total</b>	83,3
43	Oportunidad de desarrollo	¿La empresa nos capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis funciones?	0	4,5	6,8	4,5	34,1	50	84,1	
44		¿El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos	0	0	4,5	6,8	34,1	54,5	88,6	

		personal y laboralmente?								
45		¿En la empresa se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?	0	2,3	11,	6,8	38,6	40,9	79,5	
					4					
										<b>Total 84</b>
46	Resolución de conflictos	¿Los jefes Inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo?	0	2,3	0	9,1	27,3	61,4	88,7	
47		¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?	0	0	2,3	13,6	31,8	52,3	84,1	
48		¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?	0	2,3	4,5	15,9	22,7	54,5	77,2	
										<b>Total 84</b>
49	Estructura y procesos	¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa?	0	0	2,3	11,4	29,5	56,8	86,3	
50		¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?	0	6,8	11,	22,7	31,8	27,3	59,1	
					4					
51		¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?	0	0	2,3	15,9	38,6	43,2	81,8	

										<b>Total</b>	75,7
52	Resistencia al cambio	¿Generalmente en la empresa nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?	2,3	2,3	2,3	18,2	27,3	47,7	75		
53		¿La empresa se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?	2,3	2,3	4,5	15,9	31,8	43,2	75		
54		¿Generalmente los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?	0	2,3	0	29,5	34,1	34,1	68,2		
										<b>Total</b>	72,7
55	Recompensa	¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?	0	0	4,5	6,8	45,5	43,2	88,7		
56		¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la empresa?	0	29,5	15,9	18,2	20,5	15,9	36,4		
57		¿La empresa reconoce la labor destacada de sus trabajadores?	0	15,9	20,5	22,7	22,7	18,2	40,9		
										<b>Total</b>	55,3
58	Remuneración, beneficios y bienestar	¿La empresa realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida?	0	11,4	2,3	27,3	22,7	36,4	59,1		
59	bienestar	¿La empresa se preocupa por mi bienestar físico y	0	2,3	6,8	27,3	38,6	25	63,6		

psicológico?								
60	¿La empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?	0	2,3	11,	25	34,1	27,3	61,4
				4				61,3
<b>TOTAL</b>								<b>82</b>

## Anexo 5 Análisis de datos de selección de personal

### Selección De Personal

Item	Variable	Pregunta	Respuesta %						Zona satis.
			N/R	N.	R.V	A.V	M.V	S.	
1	Proceso de selección	¿En la organización existe un proceso de selección?	0	0	2,3	13,6	20,5	63,6	84,1
2		¿El proceso de selección se encuentra estructurado?	0	9,1	2,3	13,6	13,6	61,4	75
3		¿El proceso de selección está documentado?	2,3	20,5	2,3	13,6	15,9	45,4	61,4
4		¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo?	2,3	0	9,1	11,4	18,2	59,0	77,3
<b>Total</b>								<b>74,4</b>	
5	Solicitud de empleo	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la empresa?	4,5	22,7	11,4	13,6	20,5	27,3	47,8

6		¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?	0	25	11,4	18,2	22,7	22,7	45,4
7		¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?	6,8	20,5	4,5	18,2	20,5	29,5	50
8		¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?	4,5	15,9	4,5	15,9	13,6	45,5	59,1
9		¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo?	2,3	2,3	9,1	4,5	29,5	52,3	81,8
<b>Total</b>									<b>56,8</b>
10	Comprobación de antecedentes	¿La organización consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?	4,5	2,3	2,3	13,6	27,3	50	77,3
11		¿La organización verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?	6,8	2,3	2,3	6,8	22,7	59,1	81,8
12		¿La verificación de los antecedentes laborales y académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil del cargo?	2,3	2,3	6,8	9,1	18,2	61,4	79,6

<b>Total</b> 79,5									
13	Examen escrito	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?	0	6,8	6,8	18,2	31,8	36,4	68,2
<b>Total</b> 68,2									
14	Pruebas de simulación de desempeño	¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación (como el assessment center) para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?	0	22,7	13,6	9,1	31,8	22,7	54,5
<b>Total</b> 54,5									
15	Pruebas de muestras de trabajo	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo?	0	38,6	4,5	18,2	22,7	15,9	38,6
<b>Total</b> 38,6									
16	Centros de evaluación	¿La organización contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los	0	15,9	20,5	20,5	18,2	25	43,2

---

 candidatos?

			<b>Total</b>						
								43,2	
17	Entrevista	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?	2,3	0	4,5	11,4	13,6	68,2	81,8
18		¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?	0	0	0	4,5	15,9	79,5	95,4
19		¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo y la hoja de vida del aspirante?	0	2,3	0	15,9	25	56,8	81,8
20		¿Se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo?	0	27,3	15,9	18,2	9,1	29,5	38,6
21		¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo?	0	0	2,3	15,9	25	56,8	81,8
22		¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo al cual aspira?	0	2,3	4,5	13,6	18,2	61,4	79,6

---

---

								<b>Total</b>	76,5
23	Examen medico	¿Los exámenes médicos laborales que se practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido?	0	0	4,5	4,5	34,1	56,8	90,9
24		¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?	0	36,4	2,3	4,5	34,1	22,7	56,8
								<b>Total</b>	73,8
<b>TOTAL</b>									<b>62,8</b>

---