

Relación entre el clima organizacional y selección del talento humano en la Alcaldía Municipal
de Pensilvania

Cindy Lorena Cardona Ospina

Natalia Dávila Castañeda

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2020

Relación entre el clima organizacional y la selección del talento humano en la Alcaldía

Municipal de Pensilvania

Cindy Lorena Cardona Ospina

Natalia Dávila Castañeda

Asesores:

Carmenza Gallego Giraldo

Luis Hernando Valencia Mejía

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2020

Contenido

Introducción	10
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Objetivos	14
2.1 General	14
2.2 Específicos	14
3. Justificación	15
4. Antecedentes de la investigación	17
4.1 Clima organizacional.....	17
4.2 Internacional.....	17
4.3 Nacionales	19
4.4 Selección de personal	22
4.5 Internacional.....	23
4.6 Nacionales	25
4.7 Relación entre ambas variables	29
5. Marco Teórico.....	30
5.1 Capítulo I. Clima Organizacional.....	30
5.1.1 Introducción.	30
5.1.2 Definición.....	31
5.1.3 Variables del Clima Organizacional.	35
5.1.4 Beneficios de Medir el Clima Organizacional.	41
5.1.5 Limitaciones para medir el clima organizacional.	42
5.2 Capítulo II -Selección de Personal	47
5.2.1 Selección de personal.	47
5.2.2 Definición de Selección de personal.	49
5.2.3 Importancia de la selección.	52
5.2.4 Información para la selección.	54
5.2.5 La selección como decisión.....	55
5.2.6 La selección en el sector público.....	57
5.2.7 Fases de la selección.	62
5.2.8 Conclusión.....	73

5.2.9	Decisión.....	73
5.2.10	Contratación.....	73
6.	Marco Institucional.....	75
6.1	Misión.....	76
6.2	Visión.....	76
6.3	Organigrama.....	77
7.	Metodología.....	78
8.	Capitulo análisis e interpretación de resultados.....	80
8.1	Capítulo I Clima organizacional.....	81
8.1.1	Sentido de pertenencia y orgullo.....	83
8.1.2	Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento.....	84
8.1.3	Confianza en los líderes.....	85
8.1.4	Valores colectivos.....	86
8.1.5	Calor y Apoyo.....	87
8.1.6	Estilo de dirección.....	88
8.1.7	Colaboración y trabajo en equipo.....	89
8.1.8	Normas de Excelencia y Claridad.....	90
8.1.9	Gestión del desempeño.....	91
8.1.10	Seguridad.....	92
8.1.11	Comunicación.....	93
8.1.12	Claridad organizacional.....	94
8.1.13	Entrenamiento y capacitación.....	95
8.1.14	Oportunidad de Desarrollo.....	96
8.1.15	Resolución de conflictos.....	97
8.1.16	Estabilidad.....	98
8.1.17	Resistencia al cambio.....	99
8.1.18	Estructura y procesos.....	100
8.1.19	Remuneración, beneficios y bienestar.....	101
8.1.20	Recompensa.....	102
8.2	Capitulo II. Selección de Personal.....	102
8.2.1	Comprobación de antecedentes.....	104

8.2.2	Solicitud de empleo.....	105
8.2.3	Examen Médico.....	106
8.2.4	Entrevista.....	107
8.2.5	Proceso de selección.....	108
8.2.6	Examen escrito.....	109
8.2.7	Pruebas de simulación de desempeño.....	110
8.2.8	Pruebas de muestra de trabajo.....	111
8.2.9	Centros de evaluación.....	112
8.3	Capítulo III - correlación de Pearson.....	112
9.	Conclusiones.....	115
	Propuesta de intervención en relación a clima organizacional y selección del talento humano en la Alcaldía de Pensilvania Caldas.....	117
	Objetivo general.....	119
	Objetivos específicos.....	119
	Marco teórico.....	119
	Plan Operativo.....	122
	Proceso de Selección:.....	123
	Proceso de formación y desarrollo.....	124
10.	Recomendaciones.....	131
	Anexos.....	136

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de clima organizacional.....	43
Tabla 2 Definición de selección de personal	49
Tabla 3 Estudio Alcaldía Pensilvania Caldas	80
Tabla 4 Resultado de Correlación.....	113
Tabla 5. Cronograma de actividades.....	127
Tabla 7. Variables de Clima Organizacional	136
Tabla 8 Operacionalización de las variables de selección	150

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de sistemas de selección de personal (Zayas, 2002)	54
Figura 2 Clases de vinculación laboral con el estado (Función pública, 2018).....	57
Figura 3 El sistema de empleo público en Colombia (Función pública, 2018).....	58
Figura 4 Etapas y áreas de la entrevista (Grados, 2013).....	69
Figura 5 Modelo del proceso de selección de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013)	74
Figura 6 Organigrama Auxiliares Administrativos.....	77
Figura 7 Correlación Pearson.....	113

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Clima organizacional	82
Gráfica 2 Sentido de pertenencia y orgullo.....	83
Gráfica 3 Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento.....	84
Gráfica 4 Confianza en los líderes	85
Gráfica 5 Valores colectivos	86
Gráfica 6 Calor y Apoyo.....	87
Gráfica 7 Estilo de dirección.....	88
Gráfica 8 Colaboración y trabajo en equipo	89
Gráfica 9 Normas de excelencia y claridad	90
Gráfica 10 Gestión del desempeño	91
Gráfica 11. Seguridad	92
Gráfica 12. Comunicación	93
Gráfica 13 Claridad organizacional	94
Gráfica 14 Entrenamiento y capacitación	95
Gráfica 15 Oportunidad de desarrollo.....	96
Gráfica 16 Resolución de conflictos	97
Gráfica 17. Estabilidad.....	98
Gráfica 18. Resistencia al cambio.....	99
Gráfica 19. Estructura y procesos	100
Gráfica 20 Remuneración, beneficios y bienestar	101
Gráfica 21 Recompensa	102

Gráfica 22 Selección de personal.....	103
Gráfica 23 Comprobación de antecedentes.....	104
Gráfica 24 Solicitud de empleo.....	105
Gráfica 25 Examen medico.....	106
Gráfica 26 Entrevista	107
Gráfica 27 Proceso de selección	108
Gráfica 28 Examen escrito.....	109
Gráfica 29 Pruebas de simulación de desempeño.....	110
Gráfica 30 Pruebas de muestra de trabajo.....	111
Gráfica 31 Centros de evaluación	112

Introducción

La presente investigación se realizó con el propósito de conocer cómo es el clima organizacional de la Alcaldía de Pensilvania, Caldas y saber si existe alguna relación con la selección del personal, ya que estos dos componentes no han sido estudiados en la entidad, por tanto, el equipo investigador pretende dar un informe detallado al alcalde municipal sobre los hallazgos encontrados en los dos componentes de estudio y como desde los lineamientos establecidos por la función pública se pueden impartir procesos de selección para contar con un equipo de trabajo que este enmarcado dentro de los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. Cuando se tenga claridad sobre los procesos y su influencia en el clima se espera dejar una estrategia de intervención en la Alcaldía de Pensilvania que mejore lo que se identifique como débil y se potencie lo que se halle como fortaleza todo ello amparado en la ley 1960 del año 2019 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”

1. Planteamiento del problema

En cualquier organización, el clima organizacional se hace presente, pero las condiciones del contexto son las que lo definen como beneficioso o por el contrario puede presentar riesgos tanto internos y externos que afectan las esferas de los colaboradores tanto a nivel físico, mental, económico, social, cultural y productivo, como los procesos y objetivos inherentes a las organizaciones independientemente del sector en el que se ubique.

Por tanto, si se hablara de un ideal de la organización en cuanto a su clima desde el sector público que atañe en este estudio; sería enfocada en mejorar los ambientes de trabajo de los servidores públicos, su bienestar, su reconocimiento individual y grupal dentro de su entorno a partir de acciones que mejoren el bienestar diario del servidor, y de este modo reconozcan el empleo como un entorno diverso, rico y cultural donde el Estado sea ejemplo en la protección de los derechos laborales de los servidores públicos a nivel individual y colectivo.

Ahora bien, si se aborda el tema de selección de personal de las organizaciones públicas en su ideal, éstas deben estar conformadas por equipos de personas altamente efectivas en todos sus niveles (directivo, mandos medios, profesionales, técnicos y asistenciales) personas calificadas de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades, no obstante, de cierto modo se tiene como precedente en el sector público visos de politización y clientelismo que pueden afectar los diferentes aspectos descritos, La evidencia sobre el caso colombiano muestra que el sector público colombiano aún está lejos de cumplir el objetivo de llegar a ser un empleador atractivo y llamativo para las nuevas generaciones, pues implica pasar de un modelo de servicio

público orientado en procesos y reglas, hacia uno orientado al servicio de la sociedad y a resultados (Sanabria, 2012).

De otro lado, las empresas del sector público ahora buscan aumentar la productividad laboral de las personas, relacionado directamente con la prestación del servicio a la comunidad, por consiguiente con esta investigación se pretende dar a conocer al señor Alcalde municipal si existe una relación entre el clima organizacional y la selección de personal; de modo que si existe una correlación poder brindar lineamientos que permitan dar vida a la organización y cumplir los objetivos propuesto como se expresa en la visión de la organización “En 2025, el municipio de Pensilvania será un territorio donde sus pobladores tienen una excelente calidad de vida, sostenible, productivo, competitivo, atractivo para visitar y vivir en él; con una oferta de servicios de alta calidad integrados a la economía rural, local, regional y nacional; con una modelo económico sostenible basado en el desarrollo rural y el turismo, que permita mejorar las condiciones integrales de vida de la población rural y urbana, a través de la inversión social; orientado por un Gobierno Municipal eficaz, eficiente, efectivo y moderno, que trabaje de manera participativa y transparente.

Ya que el conocimiento de la relación entre estos dos factores le permitirá al Municipio de Pensilvania tener espacios de trabajo más agradables, donde los integrantes continúen operando un Gobierno Municipal eficaz, eficiente, efectivo y moderno, que trabaje de manera participativa y transparente” y, para que todo ello sea posible, es indispensable el talento humano que dará gestión a los recursos y proyectos que lleguen al territorio.

Es por esto que se hace necesario desarrollar dicha investigación para que la institución tenga acceso a indicadores en estos aspectos y seguimiento de los mismos y de esta manera ejercer un control, pues si se llegara a encontrar un clima desfavorable dentro de la empresa, se vería

afectada la consecución de las metas propuestas, provocando desmotivación, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, inequidad e incumplimiento en los objetivos. Dicho lo anterior, la investigación se realiza ya que la Alcaldía de Pensilvania no ha sido sometida a ningún estudio de investigación sobre el Clima Organizacional y la Selección del Personal, con la intención de que esta entidad obtenga el conocimiento necesario sobre estos dos componentes y pueda tener un seguimiento y ejercer un control dentro de la entidad, por lo que el equipo investigador parte de la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la selección de personal en la Alcaldía del Municipio de Pensilvania, Caldas?

2. Objetivos

2.1 General

Describir la relación entre clima organizacional y el proceso de selección del talento humano en la Alcaldía de Pensilvania Caldas.

2.2 Específicos

- Identificar el clima organizacional de la institución objeto de estudio.
- Describir el proceso de la selección del talento humano en la institución objeto de estudio.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y la selección del talento humano en la institución objeto de estudio.
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la investigación.

3. Justificación

La investigación surge de la necesidad de presentar un informe técnico al Alcalde del Municipio de Pensilvania, Caldas, donde él pueda conocer las necesidades de la institución y pueda tener claridad sobre los dos factores determinantes de la intervención como son el clima organizacional y la selección del personal que tiene a su disposición, además determinar si desde la puesta en marcha de las técnicas de selección ya establecidas por la función pública pueden mejorar los procesos globales en la empresa, logrando con ello que el municipio cuente con personal altamente calificado y con perfiles acordes a los cargos a ocupar con el fin de tener una armonía con el clima organizacional, que se verá reflejado en la obtención de resultados satisfactorios en las metas propuestas en el plan de desarrollo.

Desde este punto de vista, se asume que si la institución integra personal debidamente capacitado que cumpla con los perfiles establecidos, y su estadía en la empresa sea netamente meritoria, se puede fomentar un mejor desarrollo de las funcionalidades de la entidad, donde se reconozca al colaborador como poseedor de conocimiento y habilidades, y de tal modo generar un mejor clima organizacional que proporcione la motivación de los empleados para desempeñarse de la mejor manera, reflejando armonía en el entorno y buen funcionamiento de los procesos dentro de la organización.

Lo anterior podría arrojar información importante acerca de cómo puede disminuir la afectación en el clima organizacional ya que se les conservará a los empleados su dignidad y ayudará a que sus interacciones sean más armoniosas y con las mismas posibilidades para todos. Estos resultados serán importantes en la medida que se diseñen estrategias que permitan evidenciar

que dichas problemáticas mencionadas anteriormente son factores que afectan directamente el clima organizacional.

4. Antecedentes de la investigación

4.1 Clima organizacional

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios, por tanto, es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, la estructura de la organización y la comunicación; en síntesis, dice cómo se sienten las personas al interior de la organización. Ahora veamos algunas tesis de grado que han visto la importancia de estudiar sobre el tema tanto a nivel nacional e internacional, abordando el sector público y privado.

4.2 Internacional

Reátegui (2017) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”, tuvo por objetivo general determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral a través de una investigación de tipo descriptivo correlacional. La población objetivo del estudio estuvo conformada por los 20 trabajadores, en el que se evaluó el clima organizacional por cada dimensión entre ellas arrojando como resultado una evidencia una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores además de porcentajes muy

similares de interés. Por ejemplo, un 50% de los colaboradores señalaron que el clima organizacional es inadecuado, porcentaje similar en cuanto al nivel de desempeño de los trabajadores un 55% regular. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución, Asimismo, entre las recomendaciones que se pudieron deducir de los resultados fue ubicar un organigrama dentro de la gerencia para favorecer la identificación de las funciones de los colaboradores, permitir que los colaboradores aporten sus ideas y estrategias a fin que estos mejoren la calidad de sus trabajos y así generar más productividad. Además, se solicitó que las funciones realizadas eficientemente se reconozcan a través de un ascenso laboral y contribuir con talleres y actividades de recreación, para favorecer que las relaciones interpersonales entre los colaboradores para que sean más empática y saludable.

Gerardo (2016) con la investigación titulada: “El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016” tuvo como objetivo principal determinar la influencia y diagnosticar el clima laboral para determinar el nivel de productividad, por tanto, se tomó como población a los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Eten, la cual estaba conformada por 6 áreas, la población abarco 50 personas. En la investigación se pudo observar claramente que el clima laboral influye positiva y directamente sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, como lo demostró la correlación de Pearson, cuyo valor es de 0.681, aceptándose la hipótesis, dando respuesta a los objetivos trazados donde Según los trabajadores administrativos, la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten tenían un clima laboral favorable, sin embargo, adolece de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimiento y apoyo de sus superiores.

4.3 Nacionales

Peláez, Gallo y Chaverra (2015) trabajaron el tema de clima organizacional en empresa de servicio público relacionando con los procesos de gestión humana, ya que esto permitió el desarrollo de nuevas propuestas de intervención para el mejoramiento de procesos al interior y exterior de la organización, para convertirse en una organización prestadora de servicios de calidad y eficiencia, La muestra estuvo compuesta por 34 colaboradores, entre administrativos, contratistas y honorables Concejales de la Administración Municipal de San José del Palmar-Chocó, con una población equivalente a 40 personas.

El instrumento a utilizar en la investigación fue el “Test Mal” el cual consta de 24 afirmaciones y una hoja de respuesta. La guía contiene dos campos que evalúa a las personas y a la organización, y a su vez los factores que influyen, Según los resultados obtenidos del análisis del test, es posible decir que la organización se encontró con un 75% de cumplimiento en sus labores, lo que quiere decir que en su mayoría las relaciones se encontraban desarrolladas de manera satisfactoria. Teniendo en cuenta el promedio de las relaciones la de mayor puntaje fue la del sistema organizacional básico con un porcentaje alto del 3.17, indicando que al interior de la administración se observa que los colaboradores conocen el organigrama, funciones y manual de políticas que constituyen el esquema básico de dicha organización, lo cual favorece el aprovechamiento de la “energía humana” y del potencial que tienen las personas para desarrollar los diferentes cargos.

Como conclusión se pudo deducir que el 25% de incumplimiento se debe a tres relaciones entre las cuales se encuentran, la dinámica horizontal, el sistema de desarrollo de personal y el sistema de comunicaciones, por lo que se recomendó que la administración intervenga dichas

relaciones de acuerdo a su viabilidad y a su estructura al interior de la Alcaldía municipal de San José del Palmar. La dinámica horizontal se encontró medio alta, debido al tipo de dinámica que presenta la administración, ya que la Alcaldía Municipal toma decisiones que no son consultadas por el personal, lo que hace que algunos colaboradores no tengan conocimiento acerca de proyectos e intereses que se están desarrollando o que se pretenden desarrollar; por lo que es de considerar que dicha dinámica no se podrá intervenir.

Gómez y Agudelo (2016) presentan un proyecto que correspondió a un estudio descriptivo, puesto que describe las variables de calidad de vida y clima organizacional, el tipo de diseño se corresponde a ex post facto; es decir, se observan fenómenos y características en torno a las variables estudiadas evidenciadas en el contexto organizacional. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la entrevista a través de cuestionarios estandarizados, para la medición de la categoría de calidad de vida laboral, se utilizó el instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo “CVTGOHISALO”, Por su parte, el instrumento para la medición de la categoría clima organizacional se utilizó el: “Instrumento para medir clima laboral” del Departamento Administrativo Para La Función Pública DAFP.

La Secretaría de Desarrollo Social cuenta con 34 funcionarios, pertenecientes a carrera administrativa, provisionales, contratistas, de libre nombramiento y remoción y/o planta temporal; Frente a la elección de la muestra, se buscó una muestra que representara mejor a toda la población considerando ambos géneros, distintas edades y cargos.

No obstante, la mayoría de funcionarios encuestados están en desacuerdo con respecto a la premisa que la organización incentiva cuando se alcanzan objetivos y metas y en que la entidad concede los encargos a las personas que lo merecen, además manifestaron que la capacitación que proporciona la organización es una prioridad y permite el entrenamiento para realizar

adecuadamente el trabajo, Sin embargo, un gran porcentaje de los colaboradores alude que la entidad no incentiva el alcance de objetivos y metas, lo que permite evidenciar en ellos manifestaciones de desmotivación y descontento, y posiblemente estos puedan convertirse en factores que impidan el cumplimiento total y efectivo de las funciones. En conclusión en términos generales y de acuerdo al análisis de la información obtenida por parte de los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal, con relación a la Calidad de vida en el trabajo, los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social manifestaron percibir una adecuada calidad de vida laboral proporcionada por la organización, en el sentido que esta les brinda condiciones físicas y ergonómicas propicias para desempeñar sus funciones, posibilita la capacitación y la actualización de conocimientos referentes a la función pública y al desarrollo humano, les garantiza las prestaciones sociales de ley, la seguridad social, existe el respeto de los derechos laborales, los horarios y jornada laborales permiten al funcionario compartir de espacios y actividades familiares.

En este orden de ideas, los colaboradores expresaron, además, que en la Secretaría se presentan relaciones laborales armónicas, solidarias, permeadas de dialogo, trabajo en equipo y respeto, Cabe agregar, que se logró identificar que los funcionarios a raíz del trabajo en la institución y de su salario, pueden satisfacer sus necesidades básicas, permitiendo el mejoramiento de su calidad de vida y con base en sus ingresos han adquirido, un sinnúmero de bienes materiales (Vivienda, alimentación, vestuario, servicios públicos, viajes), inmateriales (satisfacción, motivación, identidad, valores) formación, entre otros aspectos que representan el bienestar personal y familiar.

Por último, es pertinente señalar que el clima organizacional y la calidad de vida en el trabajo se relacionan, en la medida que si hay existencia de condiciones favorables en el entorno

laboral, con respecto al puesto de trabajo, a las relaciones, las interacciones, el liderazgo, el estilo de dirección, los recursos, la comunicación, entre otras; esto se traducirá en que el funcionario percibirá situaciones garantes que le permitan su desarrollo personal, familiar, profesional y organizacional.

Dada las cuatro investigaciones anteriores se puede evidenciar que todo lo referente a clima organizacional apunta a que se debe intervenir a mejorar las condiciones laborales del talento humano de cada organización, mejorando elementos como la comunicación, las recompensas y agradecimiento por parte de sus superiores, además de desarrollar al personal, para el mejoramiento de los procesos al interior y exterior de la organización a la cual haga parte.

4.4 Selección de personal

La selección es la mejor opción para encontrar los candidatos perfectos a las necesidades de cada organización, Al margen de la cualificación académica y de la experiencia profesional, las entidades quieren que el candidato seleccionado tenga ciertas cualidades humanas. En este sentido, se valora que el individuo sea resolutivo y con capacidad para adaptarse a situaciones diversas e incluso la capacidad para integrarse en un equipo, por lo tanto, se pretende hablar un poco sobre investigaciones sobre selección a nivel nacional e internacional, ya que se pretende determinar desde la hipótesis de que si se hace una buena selección de personal se puede contribuir de alguna manera al clima organizacional y encontrar alguna relación entre las dos.

4.5 Internacional

El estudio de Cuya (2016) consideró como principal objetivo el 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 2016.

Este estudio se realizó a una muestra de 98 trabajadores del Departamento. Se hizo un estudio de tipo no experimental, transversal y correlacional haciendo posible conocer el grado de relación que existe las variables de estudio. La recolección de datos se realizó con la aplicación de una encuesta conformada por 25 preguntas para la variable selección del personal reclutamiento y una de 35 preguntas para la variable el desempeño laboral. Los resultados que se hallaron determinaron que existe relación significativa fuerte entre Reclutamiento-Selección del Personal y desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica del Hospital Nacional Hipólito Unanue 2016, ya que existe una relación directa y significativa entre Reclutamiento y Selección del Personal y Factores operativos en el Departamento.

Sacando como conclusiones que, si el trabajador se involucra constantemente en capacitaciones y/o en técnicas estratégicas para la mejora de su desarrollo profesional se logrará el éxito del hospital, sino estarán camino al fracaso.

En las anteriores convocatorias se ha llegado a percibir la selección de personal como algo simple, publicando la vacante por la página web y en los paneles del hospital, llegando a tener un número de postulantes reducido, perjudicando con el proceso la selección de personal, y en muchas casos se opta a personas que no reúnen los requisitos, siendo necesario fortalecer la unidad encargada del Proceso de reclutamiento y selección, efectuando la selección de manera especializada, que cumpla con el perfil determinado; mejorando así el desempeño laboral, por

tanto se hace necesario, aplicar o mejorar las etapas en el proceso de selección y reclutamiento como por ejemplo implementar un periodo de prueba, además de fortalecer la unidad de Personal, ya que siempre han sido contratos por terceros, el cual no se toma en cuenta ese proceso de selección de forma adecuada.

El estudio de Kestler (2015) buscó determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral; el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados, Para evaluar el desempeño de los colaboradores se utilizó una evaluación desarrollada por la licenciada Catherine Aurelia Cordón Alfaro, en su estudio de tesis, para determinar el proceso de selección se realizó una escala de likert, de lo que se obtuvo como resultados que el 50% de la población evaluada posee conocimientos y aplicación de normas y reglas dentro de la organización, el 28% tiene buena presentación personal, el 50% es puntual en sus labores, y el 58% es excepcional en la asistencia a su trabajo, como también se detectó que el 28% no tiene iniciativa propia en sus tareas diarias, el 19% necesita reforzar sus aptitudes en la toma de decisiones, el 22% no posee la habilidad de negociación. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. También se determinó la relación existente entre selección y desempeño laboral.

Adicional el estudio reveló que los factores que debilitan el proceso de selección en la organización son la carencia de un assesment center para evaluar las competencias de una manera práctica, realizando simulaciones de casos reales de las actividades diarias de cada puesto, como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la honestidad pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran

manera, en cuanto al desempeño de los colaboradores, arrojó como resultado que los colaboradores se encuentran dentro del rango aceptable y sobresaliente, por lo que el desempeño en general de los colaboradores responde a las necesidades de cada puesto, se consideró que el desempeño cumple con los objetivos, pero no siempre se cumple de acuerdo a los estándares esperados.

Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica, por tanto Recursos humanos se encuentra ante el reto de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se trabaja sobre personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

4.6 Nacionales

En la tesis de Espitia y Beira (2017) denominada Desarrollo del Modelo de Contratación de Talento Humano en el Sector Público en Colombia, cuenta como el modelo de contratación de personal en el Estado colombiano ha evolucionado a través de distintas formas legales, para garantizar que el recurso humano reúna las competencias propias de cada cargo, lo que persigue la búsqueda de la transparencia y supresión de todo tipo de intervención en el proceso, que no se ajusta a la norma.

Por lo anterior, este documento pretende mostrar, a través de la recopilación bibliográfica, la evolución de los modelos de vinculación de personal estatal y a partir de allí responder la siguiente pregunta: ¿Cómo han evolucionado los modelos de contratación del talento humano en

el sector público de Colombia? De tal modo que la metodología utilizada para la consecución del objetivo general es el método cualitativo que implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales como lo son observaciones y situaciones problema.

Lo encontrado mostró un desfase significativo entre el deber ser y lo que se da efectivamente en las áreas de talento humano en las entidades departamentales y municipales. En conclusión y de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, las principales modalidades a través de las cuales se realiza actualmente la vinculación del talento humano, es a través de libre nombramiento y remoción, Funcionarios de carrera administrativa, Elección popular y Contrato por prestación de servicios, Siendo el último el utilizado con mayor frecuencia en los últimos años; ya que la disminución de costos administrativos frente a este modelo de contratación es significativo, al no tener que otorgar prestaciones sociales que implicaría la aplicación de otro tipo de contrato administrativo.

Así como sucede en el sector privado con las normas legales que deben cumplirse al hablar de la relación que debe existir entre los empleados y las empresas, en el sector público dichas normas deben ser del pleno conocimiento del administrador de empresas, dado que se trata de recursos públicos, cuya vigilancia está a cargo no solamente del Ministerio del Trabajo y el sistema judicial, sino de todas las instituciones de carácter disciplinario que supervisan a las entidades del Estado y a sus funcionarios.

Así mismo, los principales cambios que se han presentado en los últimos cincuenta años respecto de la forma como el Estado contrata a sus empleados en Colombia, que han significado aportes importantes para la gestión del talento humano en el sector público han sido La reforma constitucional que reorganizó la administración pública y creó el Departamento Administrativo del Servicio Civil, la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de

Administración Pública. También se puede mencionar la clasificación de empleos de libre nombramiento y los de carrera, por medio del Decreto Ley 1732 de 1960.

Adicionalmente a manera de ejemplo, se observó a través de la revisión de dos casos de estudio específicos, que en la práctica existen con frecuencia escasez de recursos para el cumplimiento estratégico de la función pública en el sector salud, así como limitaciones en la posibilidad de influir en la formulación de políticas de personal, ausencia de canales para la divulgación de las directrices de las organizaciones del estado evaluadas en los casos de estudio, limitados estímulos al buen desempeño en estas entidades, inaplicabilidad de las evaluaciones de desempeño, además de altos niveles de resistencia al cambio.

Es importante resaltar que, las organizaciones tanto públicas como privadas, deben apuntar a que sus trabajadores se sientan a gusto en sus puestos de trabajo y las actividades que desarrollan a diario. Por ello al momento de escoger los candidatos para desempeñar un cargo debe realizarse un óptimo proceso de contratación para garantizar que, no solamente sea personal idóneo, sino que logren ejercer sus actividades con el mayor grado de transparencia y responsabilidad.

El proyecto titulado Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla de Trigos y Santiago (2017) evalúa el reclutamiento y la selección ya que se constituyen en el primer paso, para que la empresa realice el proceso de contratación, por lo que son los pilares fundamentales para que se logre la obtención de un recurso humano competente y comprometido, que aporte al logro de los objetivos de la empresa, ya que permite mayor eficiencia y eficacia en lo referente al proceso de vinculación de personas.

De acuerdo a las características del proyecto, se empleó una investigación de tipo descriptivo, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información, los datos tomados

mediante la encuesta, fueron valorados cuantitativamente a través del de datos numéricos en tablas de frecuencia y grafica circulares y cualitativamente a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual. La población objeto de estudio, estuvo conformada por dos grupos el primero lo conforman los tres directivos de la Comercializadora, el gerente, subgerente y supervisor general y el segundo grupo lo constituyen los noventa colaboradores de la empresa, quienes desempeñan las funciones operativas de la empresa.

Con el propósito de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal se propuso un programa dividido en fases que facilita la asignación de funciones a quienes están involucrados en el proceso de vinculación de personal cada vez que la empresa lo requiera.

Es importante que la comercializadora Gran Señora mantenga el personal suficiente y capacitado que garantice la productividad y competitividad de la organización, para lo cual, el área encargada del proceso de vinculación, debe definir los perfiles ocupacionales y, con base en ello, realizar un eficiente proceso que conlleve a la elección del mejor candidato. Formalizar las actividades establecidas para cada cargo, mantener estándares de desempeño y monitorear el comportamiento de cada uno de los colaboradores Poner en práctica el programa de reclutamiento y selección de personas propuesto en el trabajo, con el propósito de lograr la vinculación de personal competente y comprometido

Ahora bien, si se habla de los procesos de selección del talento humano se encuentra que en las cuatro investigaciones se hace necesario, aplicar o mejorar las etapas en el proceso de selección y utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos través de las diferentes pruebas de evaluación que permita a las empresas contratar el personal idóneo.

4.7 Relación entre ambas variables

La tesis denominada “El proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María” tuvo como objetivo determinar la relación entre el proceso de contratación y el clima organizacional de las entidades públicas de Tingo María. El estudio fue aplicado a una muestra de 226 trabajadores; El cuestionario de encuesta aplicado, estuvo compuesto por 8 ítems para la variable proceso de contratación y 8 ítems para medir el clima organizacional; la escala de medida fue de tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. La investigación fue de tipo aplicado y de nivel relacional, el método corresponde al correlacional, con un diseño transversal.

Con los resultados obtenidos se demostró estadísticamente relaciones significativas, en el resultado de prueba de hipótesis general la correlación fue directa (positiva) entre el proceso de selección y el clima organizacional, indicando un grado de correlación calificado como fuerte ($rs = 0.739$). En las pruebas específicas, las correlaciones de las dimensiones de proceso de contratación con el clima organizacional fueron directas con calificaciones de nivel fuerte; observándose correlaciones en el proceso de reclutamiento ($rs = 0.6.39$), en la selección ($rs = 0.558$), en inducción un valor de ($rs = 0.639$), y por último en control fue de ($rs = 0.632$).

Lo que permite inferir que entre mejor se lleven los procesos de cada variable de estudio, se mejora la gestión humana y el éxito de entidad.

5. Marco Teórico

5.1 Capítulo I. Clima Organizacional

5.1.1 Introducción.

Nos encontramos en 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, encontramos 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) en su artículo “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)

Es así, como se puede observar 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 este, y utilizarlo como una herramienta de gestión estratégica.

5.1.2 Definición.

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” 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”, 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 esta. Un ejemplo de ello es, es el concepto que tienen acerca del estilo de liderazgo, horarios, condiciones físicas del lugar y estrategias corporativas.

Liker (1968) establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los

mismos perciben”, es decir, que la conducta guarda relación con la manera como el empleado aprecia el contexto en el que se desarrolla.

Así mismo, Brunet (1987) plantea que “el clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados”, 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.

Litwin y Stringer (1968) identifican el clima organizacional producto de 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”. 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 anteriormente expuestos, nos ayuda a definir para nuestra 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.

5.1.3 Variables del Clima Organizacional.

Para analizar más 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 variables 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 variables 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 variables 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, Gómez y Vigoya, (2005) definen 7 variables, 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 variables, Métodos de mando, entendiendo esta 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.

Así mismo, Brunet (2011) destaca 4 variables, Autonomía individual, esta dimensión 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 variables, 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.

En consonancia con lo anterior, para realizar una medición apropiada del clima es indispensable seleccionar las variables 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 del sector público el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), resalta la importancia de medir el clima y realizar intervención de acuerdo con los hallazgos:

La medición del clima laboral en las entidades del Estado tiene como objetivo único realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra

este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran”. (Chacón, Gómez & Vigoya, 2005, p. 27)

Dicho de otra manera, de nada serviría llevar a cabo una valoración del ambiente laboral, si no se estima un plan de mejora para subsanar las condiciones desfavorables y potenciar aquellos aspectos positivos.

Finalmente, se encuentra que las dimensiones 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 variables que serán las más apropiadas para la investigación, realizando una definición propia a cada una de ellas la cual se encuentra detallada en el cuadro operacional que se anexa. Estas variables de estudio se toman con relación al instrumento desarrollado por el SENA en el año 2016, una encuesta virtual diseñada según las necesidades de la entidad contiene 60 afirmaciones con cinco opciones de respuesta, cuyo objetivo era realizar la medición y diagnóstico del clima organizacional a los funcionarios y contratistas del SENA a nivel nacional, donde se pudiera identificar que percepciones tienen acerca de las realidades del trabajo, poder analizar las fortalezas y oportunidades de mejora del clima laboral, y establecer un plan de acción con las sugerencias y recomendaciones obtenidas.

Toda vez, que ya han sido seleccionadas por el SENA, esto permitirá establecer una comparación e identificar si la intervención fue la adecuada.

1) 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.

2) 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.

3) 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.

4) Calor y Apoyo -Camaradería: Percepción en cuanto a los lazos de amistad, respeto y confianza entre compañeros.

5) Claridad organizacional: Percepción que los empleados tienen respecto a sus funciones y su contribución a los lineamientos y planes estratégicos

6) Confianza en los líderes: Grado de convicción y aceptación que tienen los empleados con relación al desempeño de sus líderes.

7) 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.

8) 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.

9) Estilo de dirección: El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes.

10) Colaboración, trabajo en equipo: Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.

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

12) Estabilidad: Comprensión de los empleados acerca de los criterios para permanecer y mantenerse en la empresa.

13) Entrenamiento y capacitación: Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas.

14) 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.

15) Oportunidades de desarrollo: Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o fuera de la organización.

16) 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.

17) Estructura y procesos: Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos.

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

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

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

5.1.4 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 solo 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”. Generando de esta manera estabilidad para los empleados y optimizando tiempo y recursos en procesos de atracción del Talento Humano.

5.1.5 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”, por ello, muchos 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 & Judge, 2009).

Otro aspecto limitante sería 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.

Tabla 1 Definiciones de clima organizacional

Martinez (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.
Toro Sanín y (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”.

- Vidal
(2004) (citado por
Cubillos, 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
- Sostiene que “el clima organizacional para algunos investigadores se maneja como una variable independiente responsable de defectos 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.”
- Toro
(2001)
- 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.
- Goncalvez
(1997)
- 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.
- Silva
(1996)
- El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.
- Peiró
(1995)
- 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 (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la 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 (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una 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	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.
Gilmer (1964)	
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.

5.2 Capítulo II -Selección de Personal

"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos." (Hubbard, 1856-1915).

5.2.1 Selección de personal.

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.

Así que 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.

5.2.2 Definición de Selección de personal.

Tabla 2 Definición de selección de personal

A Año	A Autor	D Definición
2017	Velázquez, G.	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.
2016	Amador, A.	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 traducéndose 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.
2015	Sanabria, P.	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.
2013	Grados, J.	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.
2013	Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., y Anzola, A.	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.
2013	Otero, E., Gago, M., García, C., y López, S.	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.
2013	Robbins, S., y Judge, T.	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.).
2012	Alfaro, M.	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.
2011	Castaño, M., López, G., y Prieto, J.	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.
2010	López, J.	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.
2010	Zayas, P.	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.
2008	Publicaciones Vértice	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”.
2008	Werther, W., y Davis, K.	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.
2007	Dolán, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. Corral, F.	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. entrándonos en el momento actual, cuando hablamos de “selección de personas”, nos 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.
2007	Alles, M.	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
2007	Chiavenato, I.	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

2007	Bohlander, Snell y Sherman	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. 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).
2001	Atalaya, M.	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: Elaboración 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.

5.2.3 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.

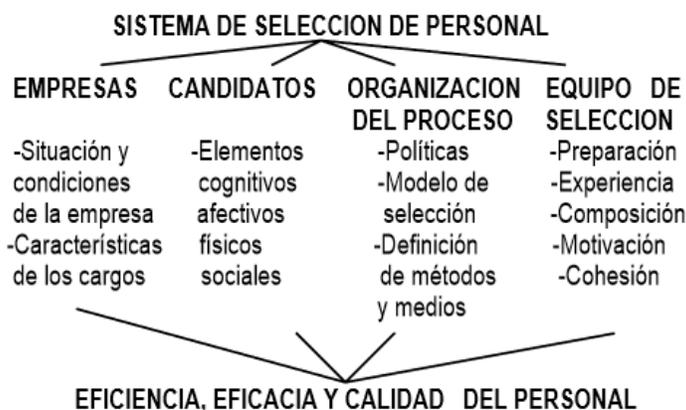


Figura 1 Modelo de sistemas de selección de personal (Zayas, 2002).

5.2.4 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.

5.2.5 La selección como decisión.

Cejas et al. (2013) mencionan, 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.

5.2.6 La selección en el sector público.

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).

Clase de vinculación	Quiénes pertenecen
Empleados Públicos	Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, Periodo Fijo, Temporales
Miembros de Corporación Pública	Congresistas, Diputados, Concejales
Trabajadores Oficiales	Trabajadores de construcción y sostenimiento de obras públicas; trabajadores de Empresas Sociales y Comerciales del Estado
Trabajadores que se rigen por el derecho privado	Trabajadores de Sociedades de Economía Mixta; Trabajadores de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios
Supernumerarios	Auxiliares de la administración con vinculación temporal debido a vacancias temporales por licencias o vacaciones.

Figura 2 Clases de vinculación laboral con el estado (Función pública, 2018)

El régimen de carrera administrativa impulsa la realización plena y eficaz de principios como el de igualdad y el de imparcialidad, pues se sustenta en la promoción de un sistema de competencia a partir del mérito, la capacitación y las calidades específicas de las personas que aspiran a vincularse a la administración pública (Función pública, 2018).

De igual manera, y en virtud de la disposición constitucional mencionada, ésta política propende implementar un sistema de empleo con diseños adecuados en la estructura de cargos, enmarcado en planes anuales de necesidades, profesionalización de los empleos públicos y con

fundamento en la carrera administrativa sustentada en el mérito para el ingreso, permanencia y retiro del funcionario (Función pública, 2018).

El empleo público también es visto en términos de sistema ya que desde el propio marco normativo se plantean una serie de interacciones que deben entenderse siempre de manera articulada pues buscan la construcción de un sistema moderno, eficiente y que se base en la racionalidad administrativa. Cuenta con siete (7) pilares sobre los que se edifica que son: mérito, transparencia, moralidad, eficacia, imparcialidad, celeridad e igualdad. Estos pilares son los garantes del sistema en dos niveles, *primero* porque son los que lo legitiman a nivel social y *segundo* enmarcan la relación de los ocho (8) componentes del sistema con los actores institucionales del empleo público (Función Pública, CNSC y ESAP, como se citó en Función pública, 2018). En la figura 3 se expone gráficamente el sistema de empleo público.



Figura 3 El sistema de empleo público en Colombia (Función pública, 2018)

Entonces, si bien existe un arreglo institucional encargado de regular el sistema de empleo público, este también es responsabilidad de cada entidad pública. Las áreas de talento

humano y la alta dirección de cada entidad son corresponsables por el desarrollo de los pilares y los componentes del empleo público a nivel organizacional. En otras palabras, la operación del sistema a nivel macro (de todo el aparato administrativo) y nivel micro (organizacional) idealmente es igual (Función pública, 2018).

Por tanto, el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de la ley 909 de 2004, entendiendo por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. El diseño de cada empleo debe contener, la descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que se permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular; el perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo y la duración, siempre que se trate de empleos temporales. Las etapas del proceso de selección o concurso comprende la convocatoria, reclutamiento, pruebas y periodo de prueba, como se profundización a continuación (Congreso de la republica de Colombia, Ley 909, 2004).

Convocatoria, la 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 serán de conocimiento de las personas que indique la Comisión Nacional del Servicio Civil en desarrollo de los procesos de reclamación (Congreso de la República de Colombia, Ley 909, 2004).

Con los resultados de las pruebas la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad contratada por delegación de aquella elaborará en estricto orden de mérito la lista de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años. Con esta y en estricto orden de méritos se cubrirán las vacantes para las cuales se efectuó el concurso y las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados, que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad. 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. Aprobado dicho período al obtener evaluación satisfactoria el empleado adquiere los derechos de la carrera, los que deberán ser declarados mediante la inscripción en el Registro Público de la Carrera Administrativa (Congreso de la República de Colombia, Ley 909, 2004).

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. Este conjunto ecléctico de prácticas incluye tanto aspectos relacionados con sistemas de mérito y carrera administrativa, como sistemas de gestión por resultados propios de modelos gerenciales

los cuales los define en 8 pasos con el fin de que emplearse en el sector público sea llamativo para los aspirantes.

Reclutamiento, selección, retención y desvinculación, Esta categoría exhibe los procesos llevados a cabo en la organización para atraer candidatos idóneos a ocupar determinado puesto (reclutamiento). En este punto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias (selección). Una vez ingresan se llevan a cabo diversas prácticas que lleven al empleado a quedarse en la entidad (retención). Por último, se establecen procesos específicos y condiciones para salir de la entidad o del sector público (desvinculación) (Sanabria, 2015).

Formas de contratación y diseño de puestos de trabajo, Se refiere a los procesos mediante los cuales las entidades definen las características (competencias, funciones y responsabilidades, entre otras) de un determinado puesto de trabajo, al igual que se establecen las formas de contratación de los servidores públicos (de carrera, temporales, contratistas, medio tiempo, tercerización y regímenes especiales, entre otros) (Sanabria, 2015).

Compensación: Incluye tanto el salario regular que reciben los funcionarios por el cumplimiento de sus funciones, como los eventuales instrumentos, monetarios o no, para motivar la acción de los empleados públicos *pagos, bonos ocasionales, primas, planes de beneficios y bienestar, entre otros* (Sanabria, 2015).

Gestión del desempeño, Se refiere a los mecanismos aplicados en la entidad para realizar una valoración del trabajo del funcionario y su desempeño dentro de la organización (Sanabria, 2015).

Desarrollo personal y profesional, Son las prácticas empleadas por la entidad para incrementar las competencias y los conocimientos de los servidores públicos, requeridos para el cumplimiento de sus funciones (Sanabria, 2015).

Negociación colectiva: Proceso mediante el cual la entidad realiza un convenio con representantes reconocidos por la misma entidad, sobre temas relacionados con la gestión del talento humano (beneficios, compensación, procesos, prácticas, etcétera) (Sanabria, 2015).

Manejo de la diversidad: Prácticas que se realizan para disminuir las diferencias dadas por la diversidad en las entidades públicas (Sanabria, 2015).

Rol de la unidad de personal, Prácticas, procesos y procedimientos que realiza la Unidad de Personal, tanto a nivel central del gobierno como al nivel de cada una de las organizaciones, con el fin desarrollar la misión que la organización o el Estado le ha encomendado (Sanabria, 2015).

5.2.7 Fases de la selección.

1. Selección inicial

Robenss 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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 reúne 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 & 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.

6. 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 & Judge, 2013).

7. 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. Podemos apoyarnos, 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.

8. Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles

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).

9. 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.

10. 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 el siguiente gráfico.

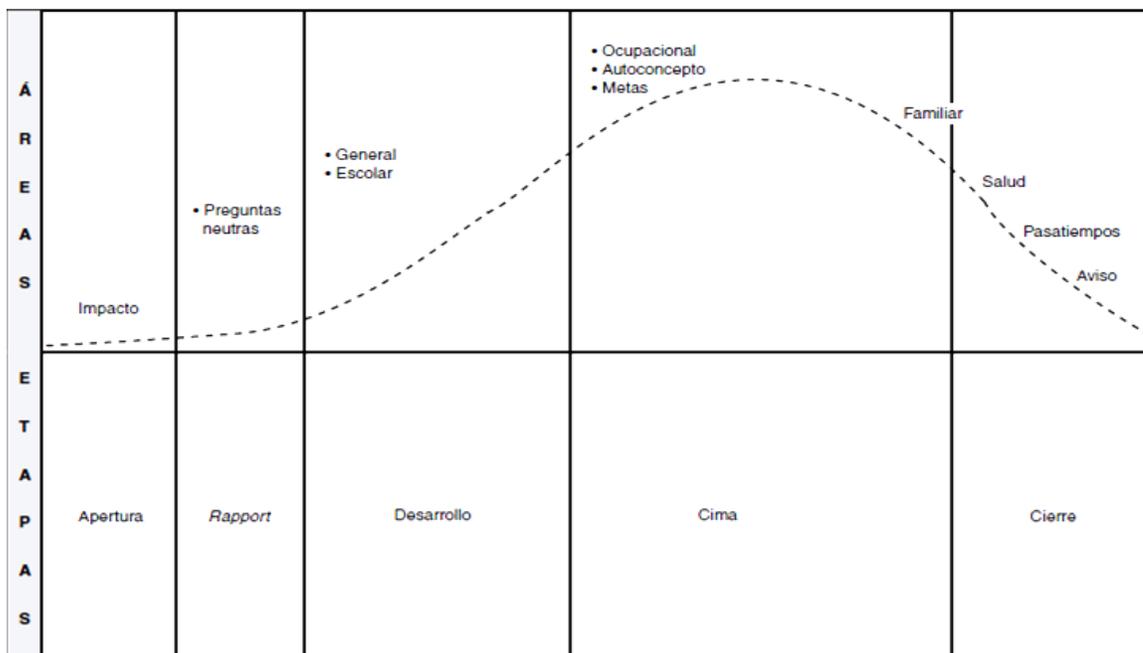


Figura 4 Etapas y áreas de la entrevista (Grados, 2013)

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 currículo del candidato, se revisa la descripción del cargo vacante y se hace el guion 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.

11. 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.

12. 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.

5.2.8 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 envían al área o jefe que solicita la vinculación de nuevo personal.

5.2.9 Decisión.

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

5.2.10 Contratación.

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

A continuación, se indica la gráfica que resume el proceso de selección.

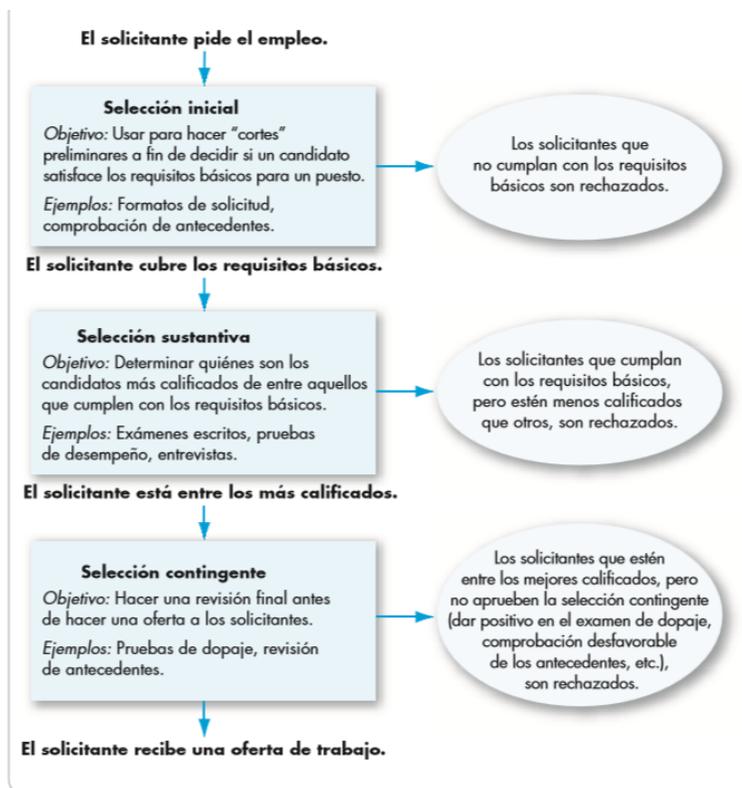


Figura 5 Modelo del proceso de selección de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013)

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.

6. Marco Institucional

El Municipio de Pensilvania está ubicado al oriente del departamento de Caldas, se conoce como la Perla del Oriente por su belleza natural y por la calidad humana de sus pobladores, cuenta con una población total de 26.361 donde 17.956 personas habitan la zona rural y 8405 la zona urbana, con una superficie total de 530 km² y una altitud media de 2050 m.s.n.m y está situado a 145 kilómetros de distancia de Manizales, la capital del Departamento.. Pensilvania nació el 3 de febrero de 1866 por un Decreto en donde fueron definidos sus límites. Como municipio se le conoce a partir del 18 de diciembre de 1872. Los Pensilvenses conservan profundas tradiciones católicas y patriarcales, heredadas especialmente del largo proceso de mestizaje, de la importante influencia de la cultura vasca y de otras regiones españolas.

Su entidad principal es la Alcaldía Municipal está cuenta con un equipo de trabajo de 90 empleados en la planta administrativa ubicada en el casco urbano estos colaboradores están clasificados entre carrera administrativa, provisionales y contratistas, dispuestos a ejercer su profesión, utilizar sus capacidades y a hacer las cosas de la mejor manera para obtener un buen lugar de trabajo y se esmeran por contar con un equipo humano donde todos velan por un objetivo común, llevar a la organización a la obtención de las metas propuestas en pro del bienestar de toda la comunidad de Pensilvania, su misión y su visión a continuación:

6.1 Misión

Ser un Municipio que garantiza a sus pobladores una gestión de cara a la comunidad, ágil, transparente y moderna, que formula e implementa políticas públicas dirigidas fortalecer el desarrollo integral, desde la prevalencia del bien general, las condiciones de vida digna, la convivencia social con enfoque diferencial, la promoción del desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y de la infraestructura; basado en una administración participativa y propositiva, que gestiona y articula el desarrollo integral con diferentes actores públicos, privados, de orden comunal, local, regional, nacional e internacional. (Plan de Desarrollo)

6.2 Visión

En 2025, el Municipio de Pensilvania será un territorio donde sus pobladores tienen una excelente calidad de vida, sostenible, productivo, competitivo, atractivo para visitar y vivir en él; con una oferta de servicios de alta calidad integrados a la economía rural, local, regional y nacional; con un modelo económico sostenible basado en el desarrollo rural y el turismo, que permita mejorar las condiciones integrales de vida de la población rural y urbana, a través de la inversión social; orientado por un Gobierno Municipal eficaz, eficiente, efectivo y moderno, que trabaje de manera participativa y transparente. La presente investigación se enmarcó en un total de 50 empleados de la Alcaldía de Pensilvania clasificados entre carrera administrativa, provisionales y contratistas.

6.3 Organigrama



Figura 6 Organigrama Auxiliares Administrativos

AUXILIARES ADMINISTRATIVOS

7. Metodología

La metodología de la investigación se realizó por medio de un estudio correlacional de corte cuantitativo con un enfoque empírico-analítico, en tanto se intenta establecer la relación entre el componente de Clima Organizacional y de Selección del Personal, con el fin de llevar, Primero, algunos conceptos de Clima Organizacional y de Selección del Personal, sometiendo éstos, a un análisis teórico en los que sobresalen los aportes de Likert (1967), Sanín Toro (2013), Pritchard y Karasick (1973), Brunet (2011), Litwin y Stringer (1968) entre otros, para el caso de Clima Organizacional, y de Grados (2013), Cejas *et al.* (2013), Robbins y Judge (2013), Zayas (2010) para el caso de Selección del Personal. Lo que permitió tener un panorama de la construcción teórica de estos conceptos y comprender la importancia de estos para el adecuado funcionamiento en la organización.

Segundo, tomar y realizar las encuestas: 1) cuestionario de clima organizacional, en el que las variables se tomaron de un instrumento desarrollado por el SENA en el año 2016, donde se evalúan los componentes del clima laboral en la entidad 2) El cuestionario de Selección del Personal, que permite evaluar el proceso de selección dentro de la entidad, este fue tomado del cuestionario elaborado por Díaz y Vilchez (2017) el cual cuenta con validez de constructo, criterio y contenido, seguido de la adaptación, puesto que fue validado por tres expertos con conocimiento y experiencia en el tema y rubro de investigación. Dichos instrumentos conto con 84 preguntas tipo Likert, con opciones de respuesta nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre y NS/NR (No sabe- No responde) en el que se incluyeron los dos componentes de estudio, La muestra se con 50 empleados de la entidad.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo - correlacional, ya que tiene como objetivo describir las variables de estudio y establecer la relación entre clima organizacional y selección de personal de los trabajadores vinculados a la Alcaldía de Pensilvania Caldas.

Tercero, 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, con el cual se busca encontrar elementos de correlación y no de causación; a partir de la estadística descriptiva se sintetizó, organizó, y describió el resultado obtenido, de acuerdo a esto se seleccionaron 20 variables de Clima Organizacional y 9 variables de Selección del Personal, seguido del análisis de cada variable a través de gráficas, lo que permitió evidenciar cada uno de los aspectos a trabajar por componente y finalmente se procedió a realizar el análisis de la correlación entre los componentes de estudio, bajo el método del coeficiente de Pearson.

8. Capítulo análisis e interpretación de resultados

En el desarrollo del trabajo investigativo se aplicaron instrumentos de enfoque cuantitativo, donde se establecieron dos componentes de estudio, que fueron clima organizacional y Selección de personal. A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo realizado con el personal de la Alcaldía de Pensilvania caldas, teniendo como finalidad identificar la relación que tiene el proceso de selección de personal con el clima organizacional a través de escala de Likert; datos con los que se evidencio que existe una baja correlación entre ambos.

El presente estudio se realizó a 50 empleados, el total que correspondió a la muestra de la Alcaldía Pensilvania Caldas, donde los participantes encuestados tuvieron las siguientes características

Tabla 3 Estudio Alcaldía Pensilvania Caldas

<i>Variable</i>	<i>Características</i>	<i>%</i>
GÉNERO	Masculino	46%
	Femenino	54%
ESTADO CIVIL	Soltero	52%
	Casado	24%
	Unión Libre	18%
	Otro	6%
EDAD	Menor de 25	22%
	Entre 25 y 35	34%
	Entre 36 y 45	22%
	Entre 46 y 55	16%
	56 o más	6%

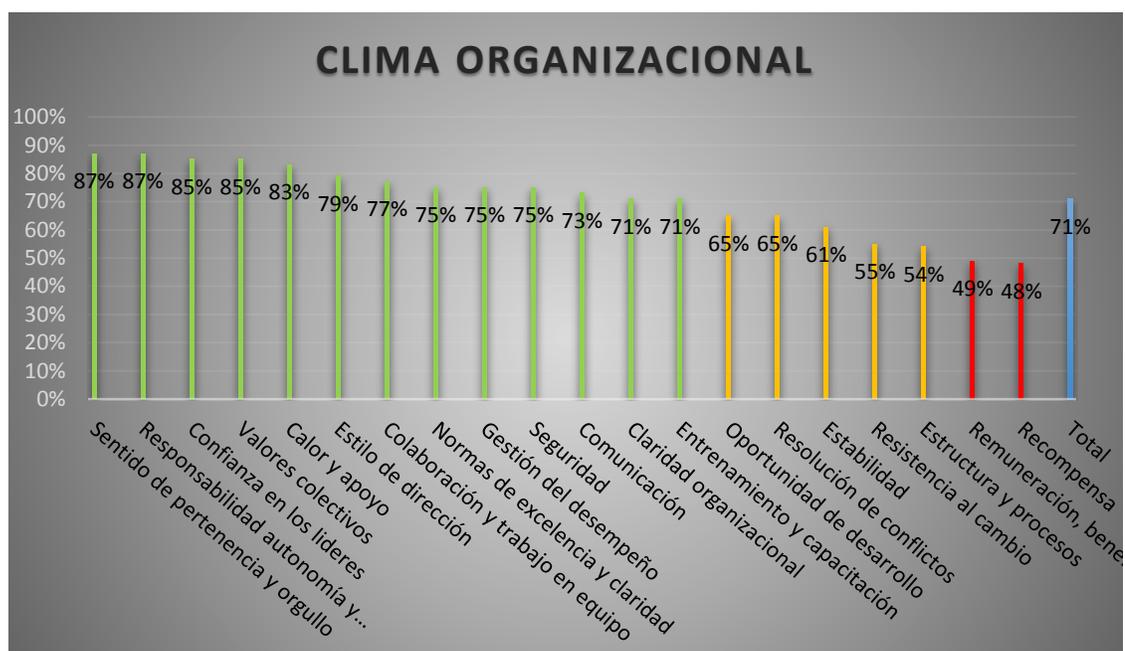
TIEMPO QUE LABORA	0 a 6 meses	12%
	7 meses a un año	6%
	De 1 a 5 años	62%
	De 5 a 10 años	10%
	10 años en adelante	8%
	Ns/Nr	2%
FORMACIÓN ACADÉMICA	Primaria	2%
	Bachiller	10%
	Técnico/Tecnológico	46%
	Profesional	30%
	Postgrado	12%

Lo que podemos observar es que la mayor parte de los encuestados corresponden al género femenino, el 52% de los encuestados se identifican como solteros, lo que representa una gran parte de la muestra, además de que los empleados que laboran en la institución cuentan con un rango de edad entre los 25 y 35 años, y el 62% indican llevar laborando de 1 a 5 años en cargos operativos, por consiguiente la formación académica corresponde un 46% a nivel técnico/ tecnológico y un 30% a profesional siendo estos dos los de mayor puntaje.

8.1 Capítulo I Clima organizacional

Al momento de analizar los resultados de las variables estudiadas en clima organizacional podemos evidenciar que los mayores puntajes porcentuales se obtuvieron en las variables de valores colectivo 85%, sentido de pertenencia y orgullo 87% y responsabilidad, autonomía y empoderamiento 87%, permitiéndonos corroborar que los empleados consideran a la Alcaldía de Pensilvania como una organización buena para desempeñarse laboralmente.

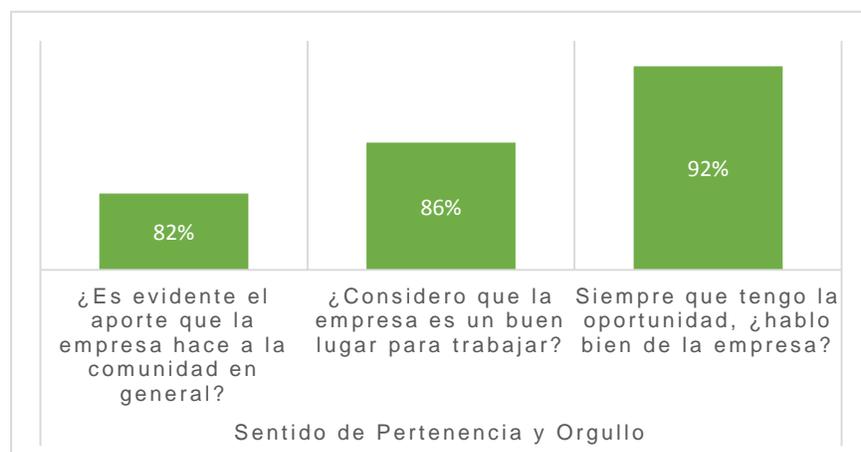
Por otra parte, tenemos los puntajes porcentuales más bajos que son recompensa 48%, remuneración, beneficios y bienestar 49% Estructura y procesos 54% que indican que las personas quieren y se sienten orgullosos de la organización, pero sienten que no están remunerados adecuadamente y no se les otorga el reconocimiento debido a su desempeño, como lo podemos evidenciar en la siguiente gráfica.



Gráfica 1 Clima organizacional

Para detallar más a fondo la investigación realizada, a continuación, se explica el análisis de cada una de las veinte variables estudiadas para contextualizarnos en el estado del componente de clima organizacional en la entidad:

8.1.1 Sentido de pertenencia y orgullo

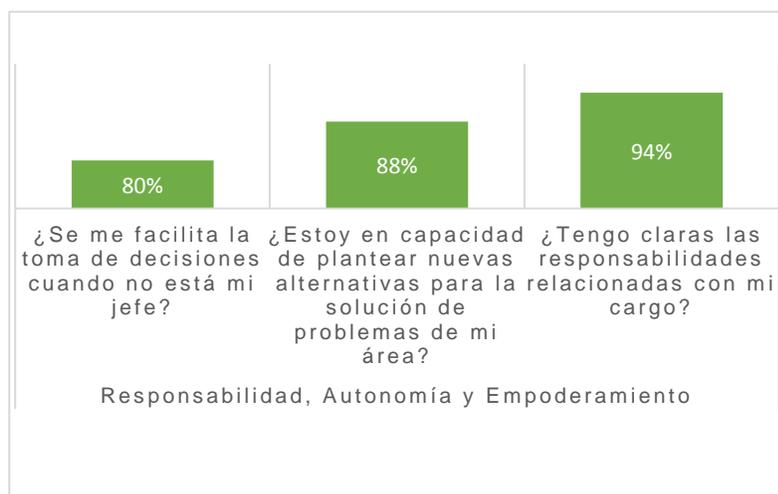


Gráfica 2 Sentido de pertenencia y orgullo

Los promedios por pregunta en esta variable superan el 80% de los encuestados, lo que indica que los empleados de la alcaldía de Pensilvania, sienten agrado por pertenecer a la entidad, la consideran un buen lugar para trabajar y desarrollan su trabajo de manera responsable cumpliendo con los objetivos propuestos, como expresa Sanín, Toro

El Sentido de Pertenencia y Orgullo es la “percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” por consiguiente cada vez que los empleados tienen la oportunidad dan buenas referencias de la entidad y consideran que la organización realiza aportes importantes a la comunidad.

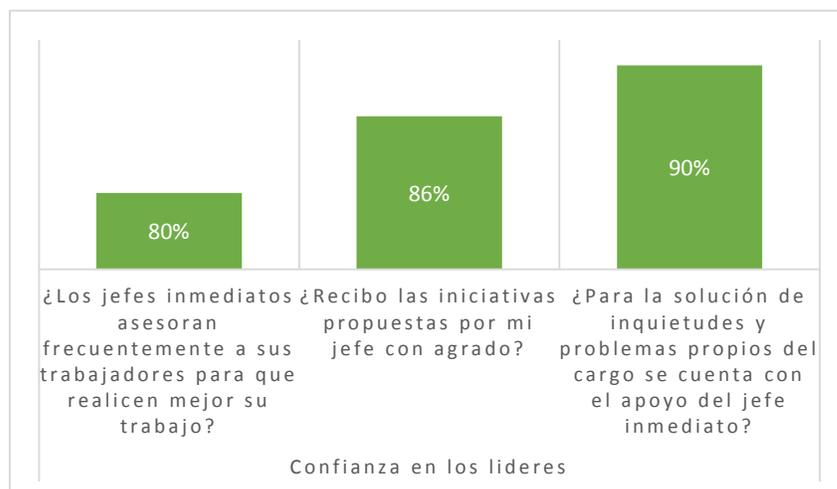
8.1.2 Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento



Gráfica 3 Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento

La variable Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento muestra porcentajes positivos lo que permite inferir que los empleados realizan con responsabilidad, agrado y buena disposición las funciones a su cargo, adicional cuentan con autonomía para desenvolver su puesto, entendiendo Autonomía como lo expresa Martínez (2016) “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”; dicha autonomía es consecuente del conocimiento que tienen los empleados de su cargo y de sus responsabilidades.

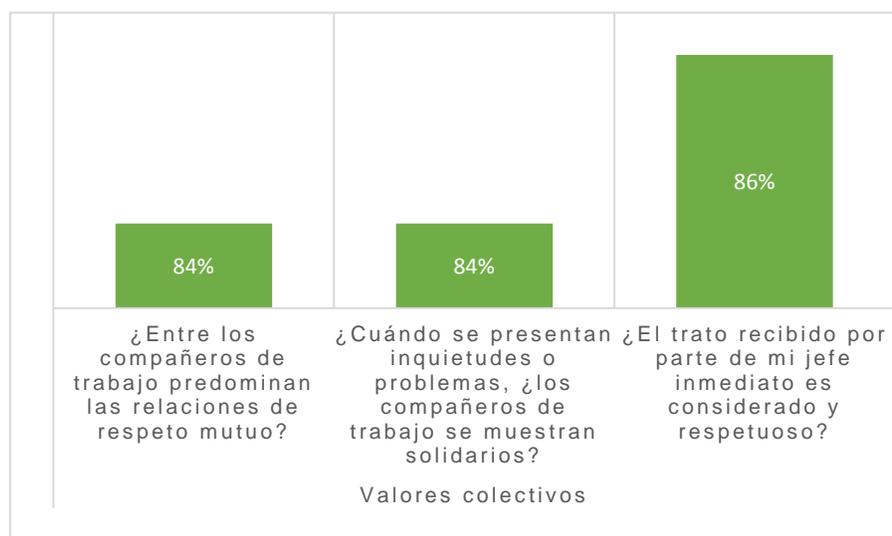
8.1.3 Confianza en los líderes



Gráfica 4 Confianza en los líderes

El gráfico 4 mide la variable de confianza en los líderes, donde el promedio por pregunta obtuvo puntuaciones sobre el 80% lo que sugiere que existe una percepción positiva acerca del estilo de dirección de los líderes. Al observar el gráfico se puede inferir, según los planteamientos de Schneider y Barlet (1968) que la confianza en los líderes se expresa como “Apoyo proveniente de la dirección donde se 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”; es así como se percibe que los empleados de la Alcaldía de Pensilvania están rodeados de buenos líderes, que brindan apoyo constante para la realización de tareas, los cuales son respetuosos y manejan una buena relación con sus empleados.

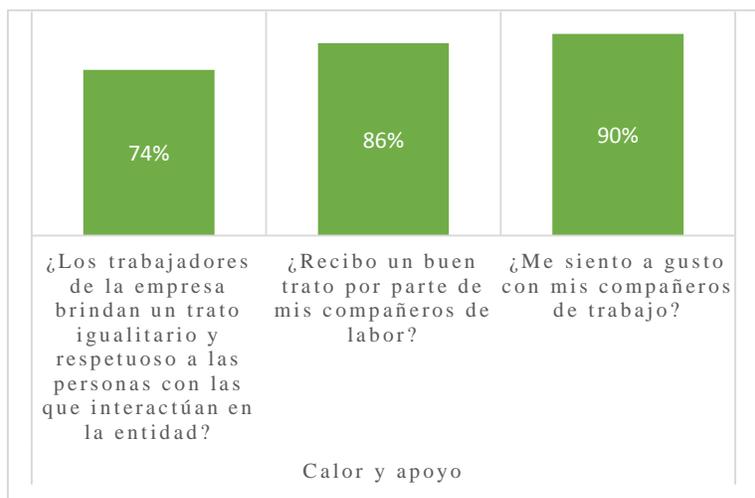
8.1.4 Valores colectivos



Gráfica 5 Valores colectivos

Según los resultados arrojados por la encuesta en la variable valores colectivos, más de 80% de los encuestados perciben un entorno de trabajo que influye de manera positiva en las relaciones con sus compañeros y jefes. Estos índices, tal como lo expresa Sanín (2013) “Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. Buen trato)”; aspectos que influye positivamente al bienestar laboral y a la cooperación de los empleados de la Alcaldía de Pensilvania Caldas.

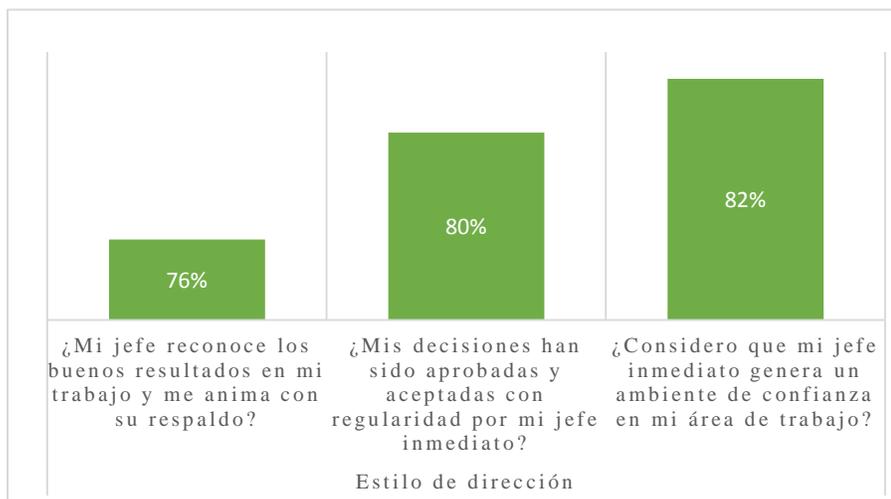
8.1.5 Calor y Apoyo



Gráfica 6 Calor y Apoyo

Según los resultados arrojados por la encuesta en la variable calor y apoyo, un 74% de los encuestados perciben que el trato entre los empleados es igualitario, siendo este el porcentaje más bajo, sin embargo, los otros valores de la gráfica reiteran que los empleados de la alcaldía de Pensilvania se sienten a gusto con sus compañeros. Estos índices se dan según, Sanín Toro (2013) al “Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.” lo que permite deducir que el ambiente laboral es óptimo, los empleados se apoyan entre ellos y generan lazos de amistad y apoyo.

8.1.6 Estilo de dirección



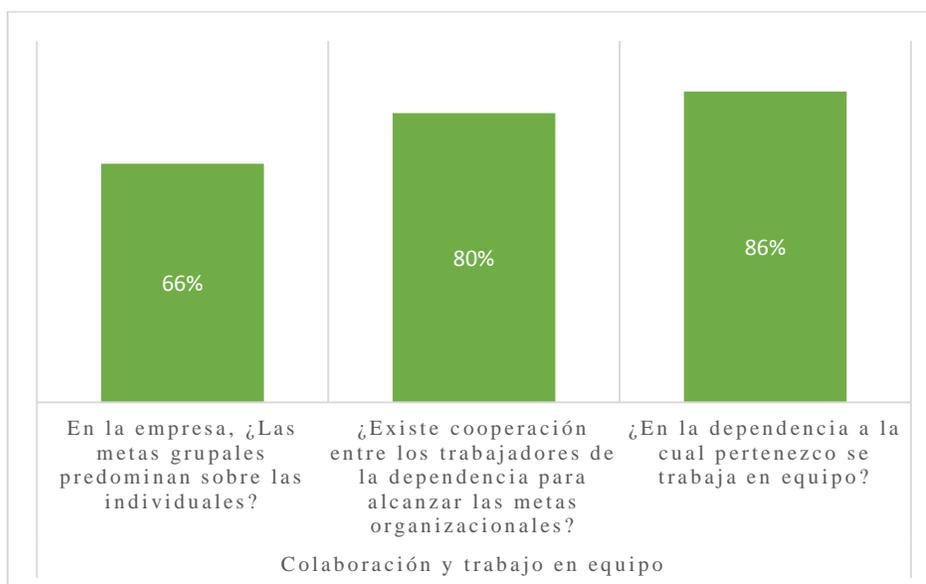
Gráfica 7 Estilo de dirección

El gráfico 6 mide la variable estilo de dirección, los promedios por pregunta superiores al 80% sugieren que existe una percepción positiva acerca del estilo de dirección que ha adoptado la organización. Según Martínez (2016) se define el Liderazgo como “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”; por tanto, se evidencia que el jefe de la entidad permite un ambiente de confianza.

Por otra parte, al observar el gráfico el porcentaje más bajo fue de 76% que se atribuye al reconocimiento de los empleados por parte de los líderes de lo que se puede inferir, según los planteamientos de Likert (1967) “Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.” Sin embargo, es un porcentaje aceptable donde los empleados se sienten respaldados por sus jefes, Es decir, los empleados consideran bueno el método de liderazgo

establecido en la organización, confían en la capacidad de los líderes, logrando en equipo la obtención de metas propuestas

8.1.7 Colaboración y trabajo en equipo



Gráfica 8 Colaboración y trabajo en equipo

Según los resultados arrojados por la encuesta la variable colaboración y trabajo en equipo, más del 80% de los encuestados perciben un entorno de trabajo que influye de manera positiva, Entendiendo Sanín (2013) “Trabajo en equipo: como el grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.” siendo este un componente importante para la consecución de metas.

Así mismo, se puede inferir, acudiendo a los planteamientos de Pritchard y Karasick (1973) “Conflicto y cooperación: Esta dimensión 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”; por tanto el puntaje más bajo es de 66% donde existe la dualidad si las metas grupales predominan sobre las individuales, puesto que ambas son de gran importancia y operan de manera equilibrada.

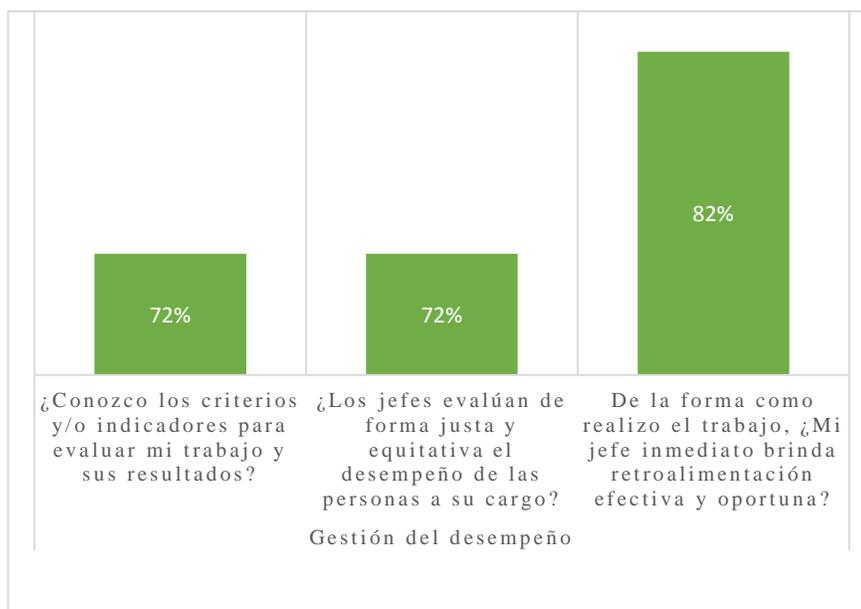
8.1.8 Normas de Excelencia y Claridad



Gráfica 9 Normas de excelencia y claridad

Entendiendo la variable Normas de Excelencia y Claridad según Chacón y Vigoya DAFP (2005) es la “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.”. Según las gráficas podemos inferir que el trabajo realizado por los empleados sin lugar a duda aporta a la consecución de los objetivos y en gran parte de los encuestados muestran conocimiento de las metas y objetivo de la organización, sin embargo, un 42% no tiene total conocimiento de las políticas de calidad de la organización.

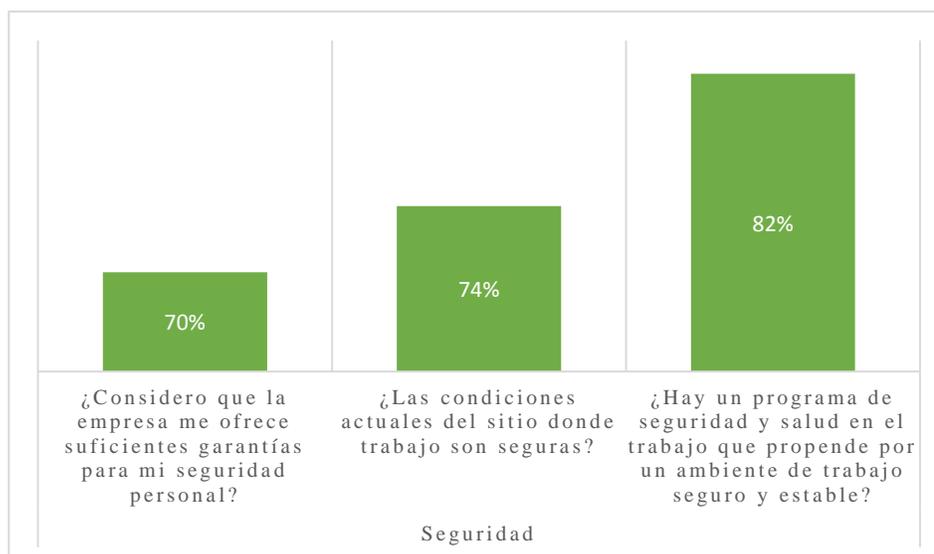
8.1.9 Gestión del desempeño



Gráfica 10 Gestión del desempeño

Entendiendo la Gestión del desempeño como la forma de evaluación, medición y retroalimentación utilizada por la organización en consideración con las labores desempeñadas por cada empleado; dicho desempeño también depende de diferentes factores entre ellos como lo indica Martínez (2016) “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.” Dicho lo anterior, los porcentajes de las gráficas superan el 70% por lo que se puede inferir que el personal de la Alcaldía de Pensilvania, conoce los parámetros por los que son evaluados, y sienten que existe retroalimentación oportuna por el trabajo desempeñado.

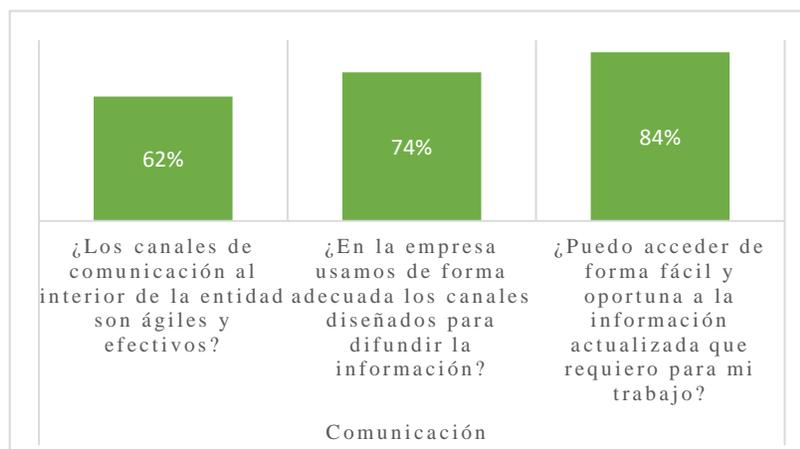
8.1.10 Seguridad



Gráfica 11. Seguridad

En la variable Seguridad se puede evidenciar que existe sin lugar a duda un programa de seguridad y salud en el trabajo entendiendo la seguridad como lo expresa, Chacón y Vigoya DAFP (2005) “Medio ambiente físico: 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.”, donde el porcentaje más bajo es del 70% de los encuestados sienten en cierta medida que la empresa es un lugar seguro, que cumple con las condiciones físicas y de iluminación adecuadas para el desempeño óptimo y oportuno de sus labores.

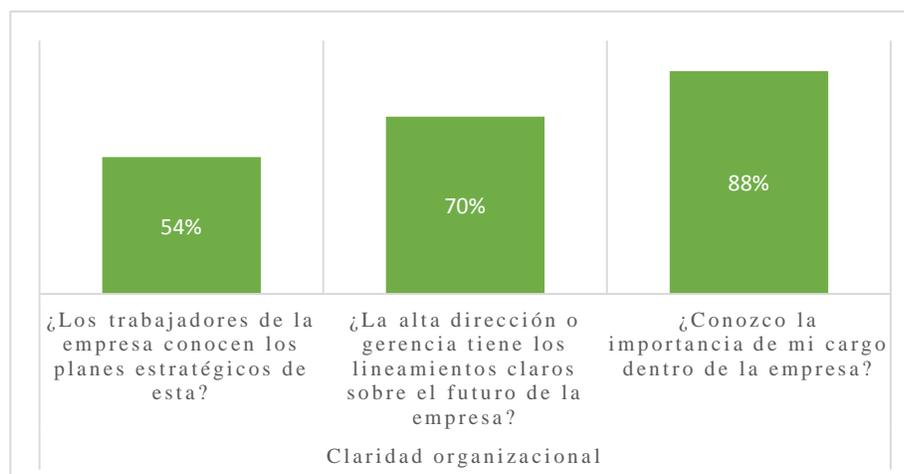
8.1.11 Comunicación



Gráfica 12. Comunicación

Entendiendo la variable Comunicación según Chacón Gómez y Vigoya DAFP (2005) “Comunicación e integración como 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.” Por lo cual se puede deducir que, la organización tiene un buen nivel de rotación de la información interna y externa que se maneja en la entidad, a la cual se puede acceder de forma ágil y oportuna, sin embargo, a partir de los resultados de la gráfica el puntaje más bajo obtuvo un 62% referente a los canales de comunicación internos que son aceptables para la organización.

8.1.12 Claridad organizacional

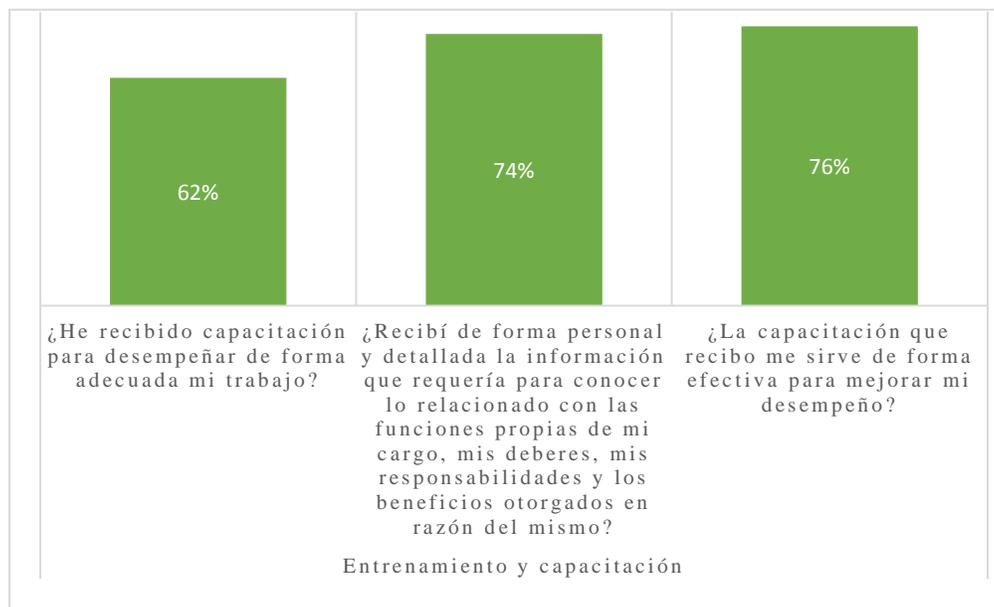


Gráfica 13 Claridad organizacional

En el gráfico de la variable de Claridad organizacional se evidencia, principalmente, que los procesos de la entidad están bien establecidos por la alta gerencia, y los empleados reconocen la importancia de cada cargo que desempeñan; entendiendo la claridad organizacional según Martínez (2016) “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 formulismos burocráticos.” Por tanto, puede afirmarse que existe una evaluación positiva por parte de los empleados acerca de los distintos mecanismos, herramientas y estrategias de la orientación organizacional que tiene la empresa.

Por otra parte, puede observarse que la pregunta número 1 en el gráfico (que hace alusión sobre si los empleados conocen los planes estratégicos de la entidad) tiene un porcentaje mucho menor que las otras preguntas que integran esta variable. Lo cual sugiere que existe menor percepción de orientación organizacional de los empleados de la empresa hacia los planes estratégicos de la entidad.

8.1.13 Entrenamiento y capacitación

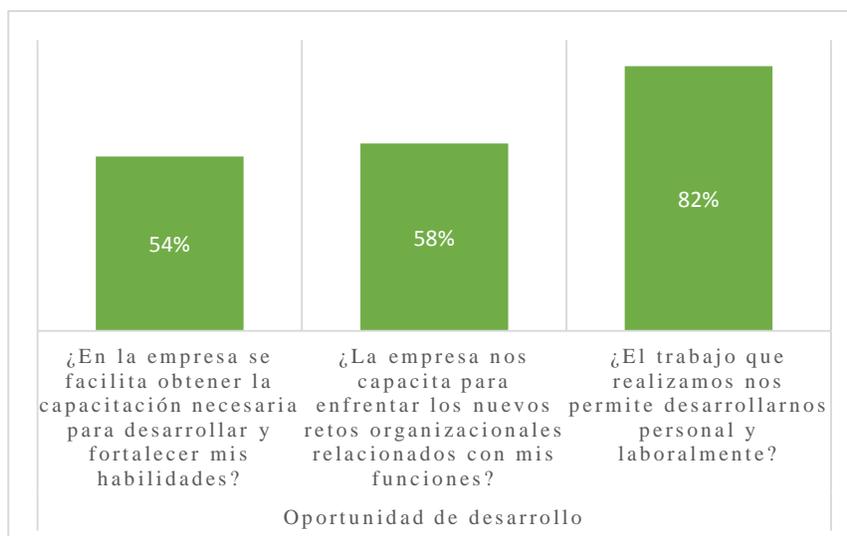


Gráfica 14 Entrenamiento y capacitación

Entendiendo la variable entrenamiento y capacitación según Schneider y Barlet (1968) “Intereses por lo nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación.”; lo que permite inferir que los empleados sienten que las capacitaciones realizadas por la entidad les permiten mejorar su desempeño, además de que se brinda información personal y detallada en relación al cargo a desempeñar.

Mirando otro referente sobre entrenamiento y capacitación según Brunet (2011) “Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.”. Sin embargo, se puede observar que en la gráfica el porcentaje más bajo fue de 62%, que corresponde a las capacitaciones para desempeñar adecuadamente los cargos, pero en términos generales se les brinda capacitación para afianzar los conocimientos necesarios para realizar sus funciones.

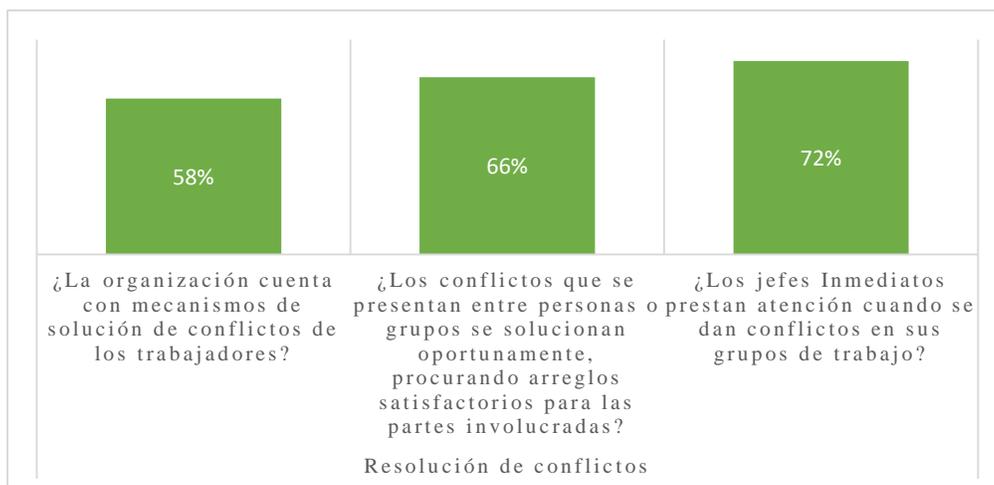
8.1.14 Oportunidad de Desarrollo



Gráfica 15 Oportunidad de desarrollo

En la variable oportunidad de desarrollo podemos observar que el 54% de los empleados de la Alcaldía de Pensilvania consideran que es una entidad en la cual se deben establecer mejores mecanismos de capacitación para fortalecer las habilidades y así obtener un crecimiento personal y organizacional para facilitar la consecución de los objetivos; entendiendo oportunidad de desarrollo según Chacón y Vigoya DAFP (2005) “Administración del talento humano: 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”; sin embargo el 82% del total de los encuestados resaltan que se les permite desarrollarse personal y laboralmente.

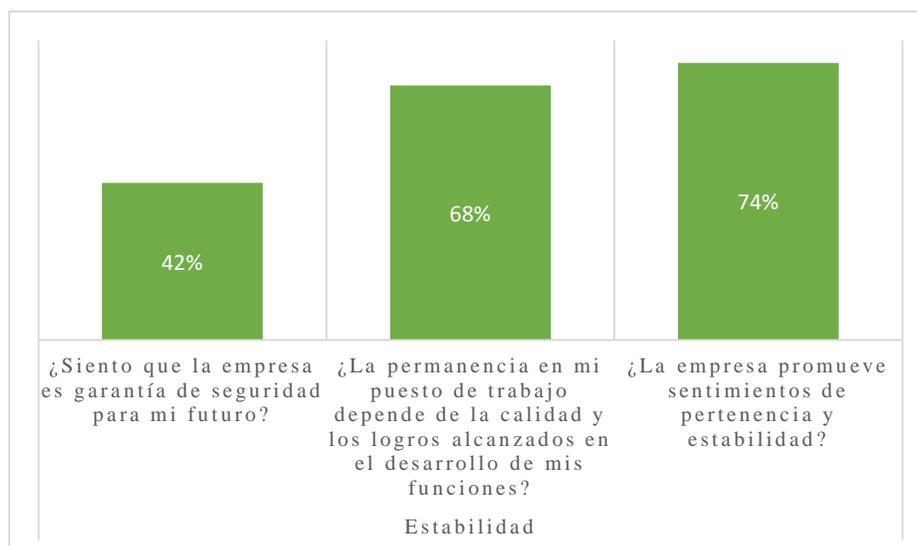
8.1.15 Resolución de conflictos



Gráfica 16 Resolución de conflictos

La variable Resolución de conflictos nos permite deducir que los empleados enfrentan los problemas o las diferencias laborales de una manera adecuada, los jefes también hacen parte fundamental en la solución de los mismos Según Schneider y Barlet (1968) “Conflictos Inter agencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.”. Por otro lado, si se observa el porcentaje más bajo de los encuestados corresponde a un 58% lo que permite inferir que falta mejores mecanismos para resolución de conflictos, pues en el momento son manejados de manera aceptable, ya que el no tener dichos mecanismos pueden repercutir en el cumplimiento de los objetivos.

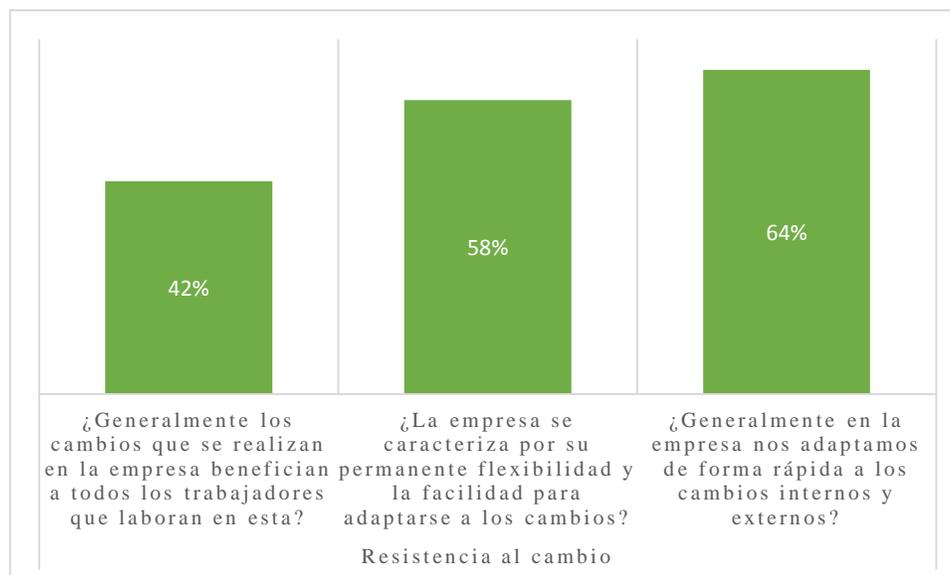
8.1.16 Estabilidad



Gráfica 17. Estabilidad

La anterior grafica muestra diferencias entre los valores correspondientes a las preguntas que evalúa la variable Estabilidad, donde podemos deducir que el mejor puntaje corresponde a que los empleados de la Alcaldía de Pensilvania aprecian que se les promueva sentimientos de pertenencia y estabilidad, como lo relaciona Sanin (2013) “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” Caso contrario al porcentaje más bajo; con un porcentaje de 42% que evidencia que los empleados no sienten las garantías suficientes para lograr permanencia dentro de la entidad.

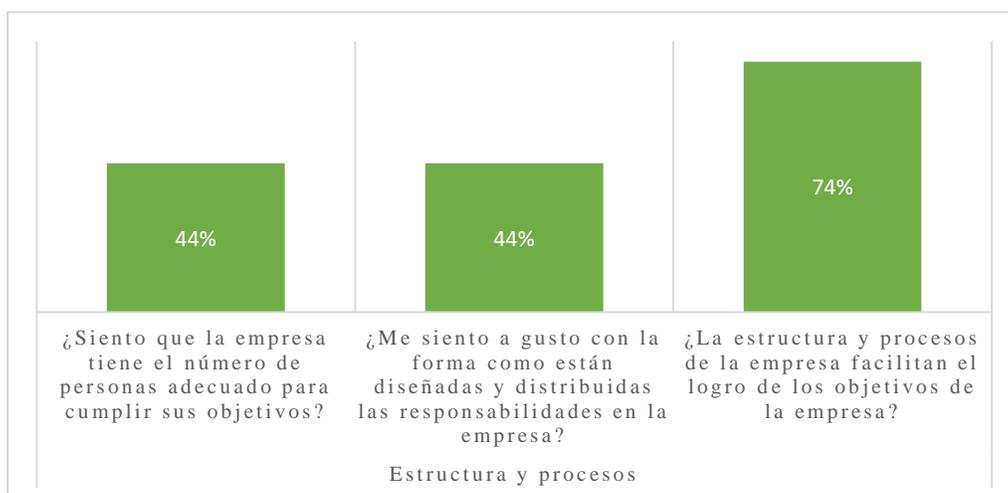
8.1.17 Resistencia al cambio



Gráfica 18. Resistencia al cambio

Entendiendo la variable resistencia al cambio según Martínez (2016) “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.”. Si se observa el porcentaje más bajo en la gráfica, equivale al 42% del total de los encuestados, lo cual nos permite inferir que los empleados de Alcaldía de Pensilvania no sienten que los cambios sean beneficiosos para todos, sin embargo los empleados reconocen que se adaptan rápidamente a los cambios internos y externos, siguiendo los planteamientos de Pritchard y Karasick (1973) “Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.” Y aunque los cambios no sean asumidos con agrado y disposición, finalmente se realizan.

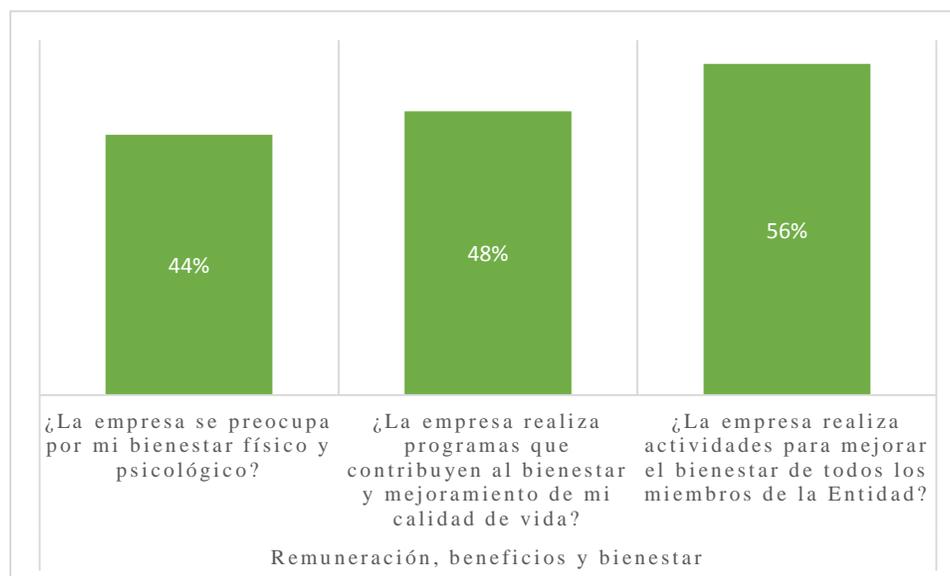
8.1.18 Estructura y procesos



Gráfica 19. Estructura y procesos

Estructura y procesos, es una de las variables con menor puntuación, se puede observar que, dos de sus preguntas obtuvieron un 44% sobre el total encuestado, lo que permite intuir que los empleados de la Alcaldía de Pensilvania tienen una percepción desfavorable de como encuentran distribuidos los cargos y las labores en la organización y como se le da manejo a los recursos, esto soportado en las teorías de Martínez (2016) “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 formulismos burocráticos.”. Por otro lado, el puntaje más alto se le atribuye a la estructura y procesos de la entidad que permite el logro de los objetivos.

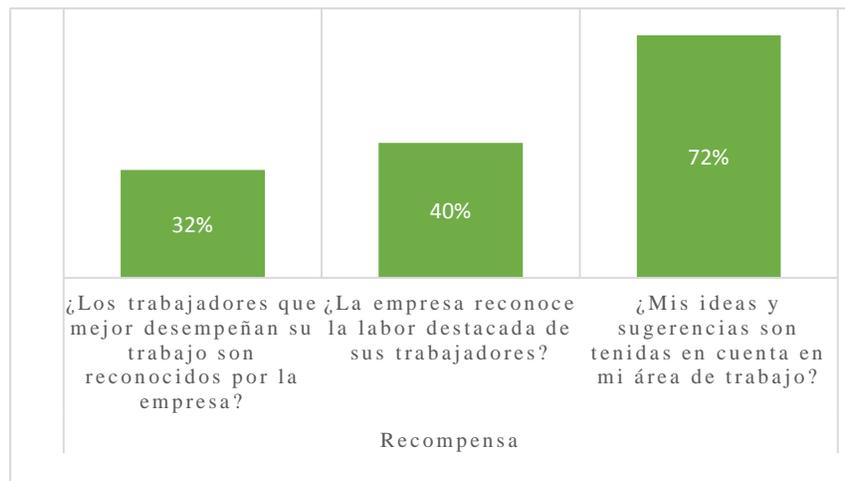
8.1.19 Remuneración, beneficios y bienestar



Gráfica 20 Remuneración, beneficios y bienestar

La variable de remuneración, beneficios y bienestar obtuvo uno de los puntajes más bajos encontrando que los empleados de la Alcaldía de Pensilvania no sienten que estén recibiendo lo justo en cuanto al sistema de compensación con respecto a la labor desempeñada, entendiendo dicha variable según Sanín (2013) “Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.”. Dicho esto, el porcentaje más bajo con un 44% corresponde a que los empleados no sienten que la entidad se preocupe por el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores; sin embargo, la entidad realiza actividades para mejorar el bienestar de sus empleados con un porcentaje aceptable del 56% con el cual se deduce que hace falta generar nuevos programas de bienestar.

8.1.20 Recompensa



Gráfica 21 Recompensa

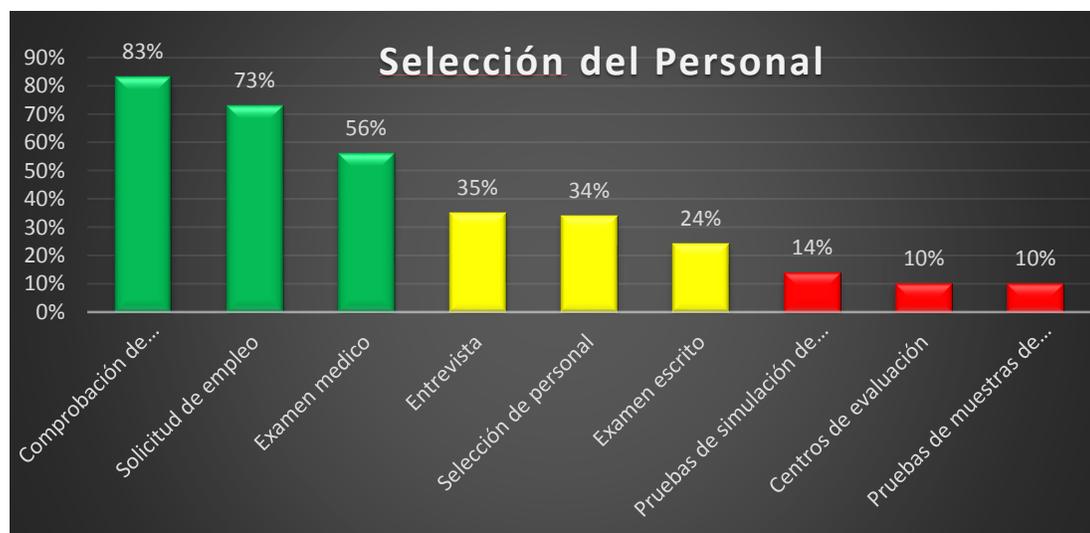
Finalmente encontramos la variable Recompensa con el puntaje más bajo en la valoración de cada variable con un 48%, además de identificar que apenas un 32% del personal encuestados no sienten que se les dé el reconocimiento adecuado al momento de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Pritchard y Karasick (1973) “Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)”, pues a pesar de tener en cuenta las opiniones y trabajo de sus empleados, no se les reconoce sus labores destacadas ya sea utilizando diferentes tipos de recompensa como lo atribuye Litwin y Stringer (1968) “Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.”

8.2 Capítulo II. Selección de Personal

Ahora bien, al momento de analizar los resultados de las variables estudiadas en selección del personal, podemos evidenciar que los mayores puntajes porcentuales se obtuvieron en las

variables comprobación de antecedentes con un 83%, y solicitud de empleo 73% lo que nos permite inferir que se comprueba en gran parte toda la información de los aspirantes de acuerdo al perfil del puesto, como referencias personales, antecedentes laborales y académicos. Por otra parte, tenemos los puntajes porcentuales más bajos que son todo lo referente a las pruebas en centros de evaluación, pruebas de muestra de trabajo con un resultado de un 10%, pruebas de simulación con un 14%, los exámenes escritos con un 24% lo que nos permite inferir que dichas pruebas no son tenidas en cuenta a la hora de realizar un proceso de selección en la Alcaldía de Pensilvania ; adicional la variables selección de personal obtuvo un 34% y finalmente entrevista con un 35% los que indica no tienen un proceso de selección estructurado que permita obtener, evaluar, analizar y seleccionar el personal idóneo para el cumplimiento del requerimiento de cada cargo.

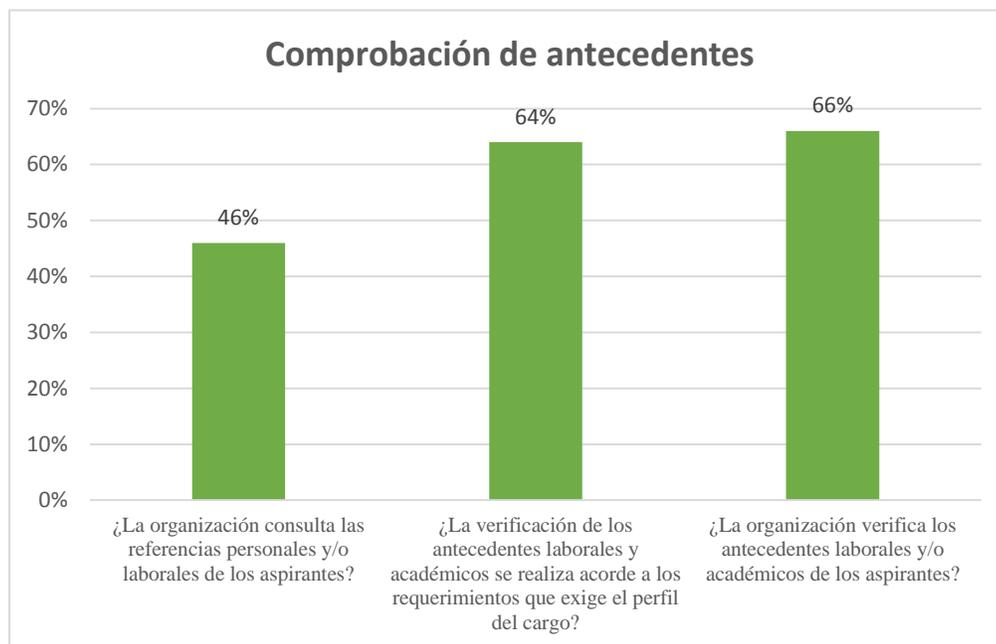
Se evidencia en la siguiente gráfica:



Gráfica 22 Selección de personal

Para detallar más a fondo la investigación realizada, a continuación, se explicará el análisis de cada una de las 9 variables estudiadas que permiten una mirada más detallada en el proceso del componente de selección del personal en la entidad:

8.2.1 Comprobación de antecedentes



Gráfica 23 Comprobación de antecedentes

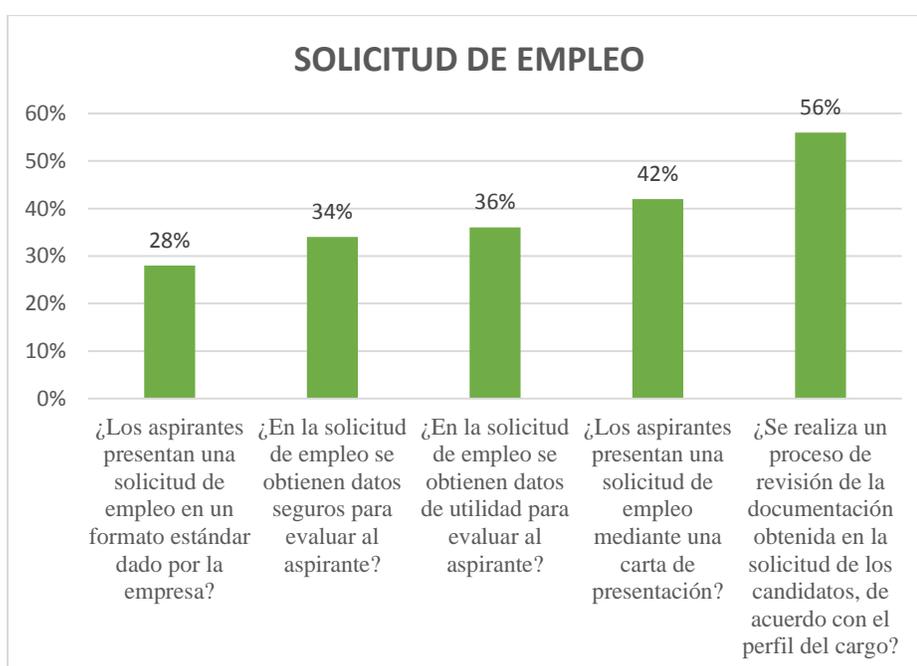
A partir de los resultados de la variable comprobación de antecedentes que se presentan en gráfico anterior y entendiendo este proceso según Robbins y Judge (2013) como la verificación de antecedentes laborales, con el fin de conocer el desempeño previo; algunos empleadores revisan información sobre el historial crediticio y antecedentes penales de los candidatos.

Al analizar el gráfico sobre la revisión de referencias laborales y personales, no es muy común que se haga ya que Robbins y Judge (2013) refieren que un 80% de las empresas en algún momento del proceso de contratación, hacen verificación de antecedentes laborales, sin embargo,

cabe reconocer que empleadores anteriores no suelen brindar información sobre el candidato, aun cuando ellos las requieran en sus propias empresas.

Caso contrario a la revisión de antecedentes laborales y académicos que son realizados según el perfil del cargo, sin embargo, no es sus puntuaciones en las gráficas no son lo suficientemente altas.

8.2.2 Solicitud de empleo



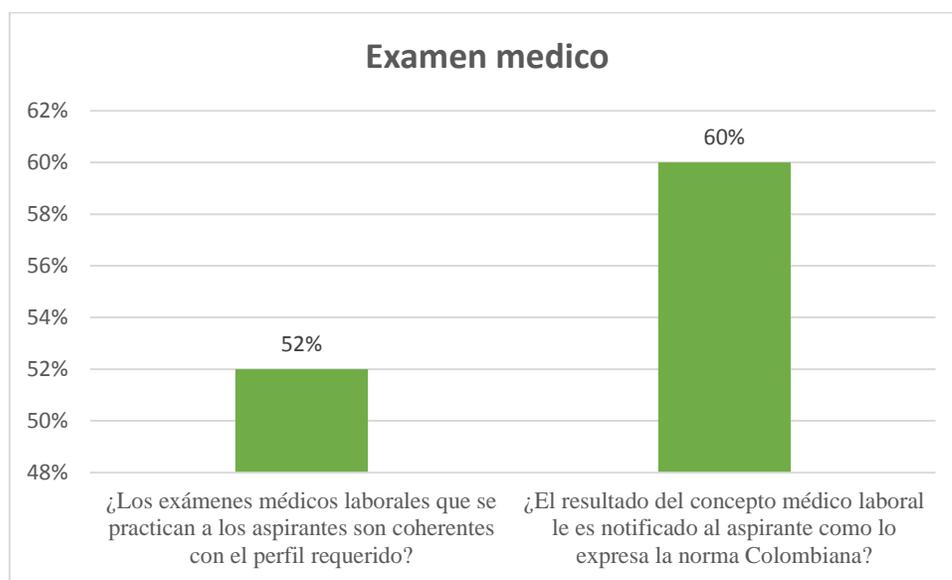
Gráfica 24 Solicitud de empleo

El gráfico 2 mide la variable solicitud de empleo, entre los promedios por pregunta encontramos que si se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, por tanto Grados (2013) alude que esta fase permite ubicar rápidamente la información que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir donde se encuentran datos personales, escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares,

referencias familiares y personales, pretensiones económicas y datos generales. Lo cual nos permite intuir que, aunque se realiza una revisión de toda la documentación, no existe claramente un formato estándar en la empresa para realizar solicitud de empleo y es más común las cartas de presentación para la solicitud de empleo

Por otra parte, al observar el gráfico se puede inferir, que los mismos empleados no sienten que la información brindada en las solicitudes de empleo sea tomada en cuenta a la hora de evaluar al aspirante.

8.2.3 Examen Médico

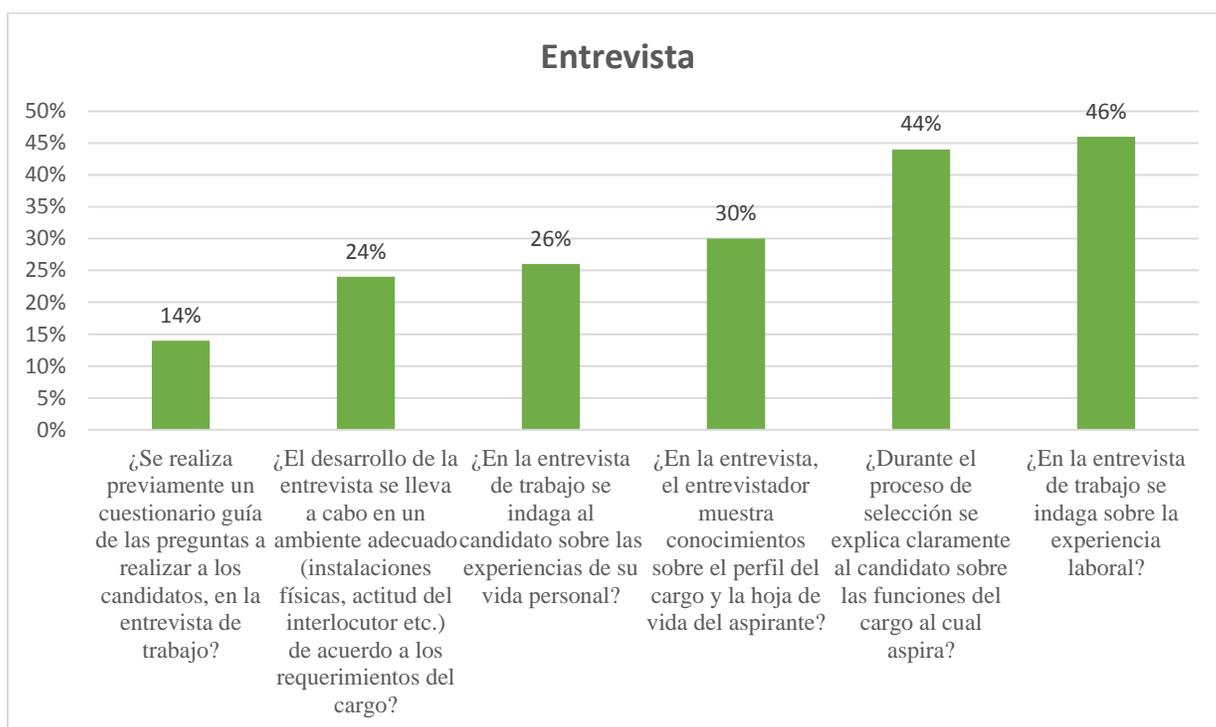


Gráfica 25 Examen medico

Según los resultados arrojados por la encuesta en la variable exámenes médicos se puede inferir que la práctica de dichos exámenes, se realizan de acuerdo a los requerimientos del cargo, y aún más importante que en su mayoría de veces son notificados al aspirante, pues según Zayas (2010) 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 y adicional su notificación de los resultados deben ser notificados como lo expresa la norma Colombiana.

8.2.4 Entrevista



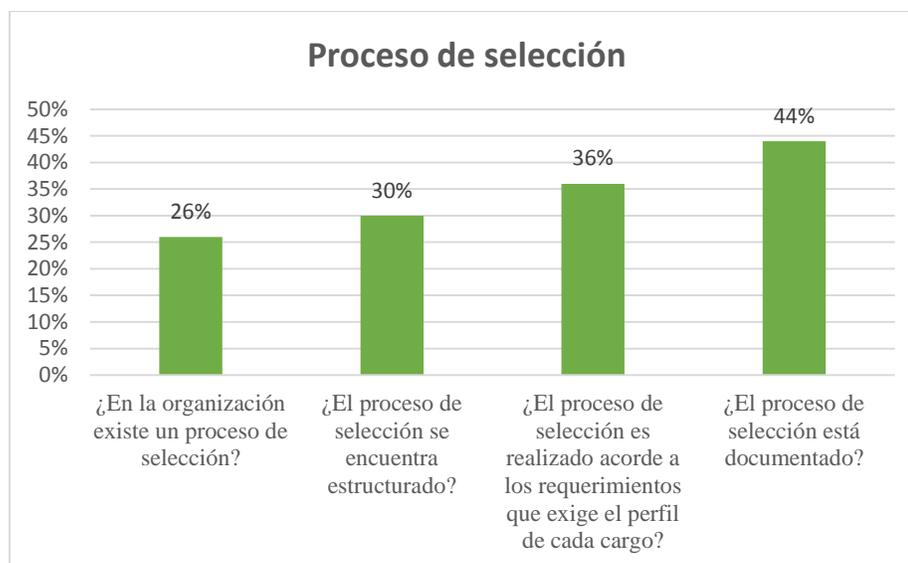
Gráfica 26 Entrevista

A partir de los resultados de la variable entrevista en primer lugar las preguntas 2 y 6 que obtuvieron el puntaje más alto, lo que permite deducir que a los empleados en ocasiones cuando realizan su entrevista se les informa de las funciones a realizar en el cargo aspirar y adicional se les indaga sobre su experiencia laboral, pues si se entiende el concepto la entrevista 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 (Zayas, 2010).

Sin embargo, al observar los promedios de las preguntas 1,3,4 y 5 no superan el 30%, por tanto, son considerablemente más bajos a los de las otras preguntas que integran el componente. Siguiendo los planteamientos de Zayas (2010), esto puede indicar que la institución no ha adoptado un formato de entrevista efectivo, que permita indagar cada aspecto del aspirante desde sus experiencias de vida personal, además de ser frecuente que no se tiene total claridad de la hoja de vida del aspirante, y finalmente se puede intuir que no existe una adecuación previa del lugar donde se realizan las entrevistas.

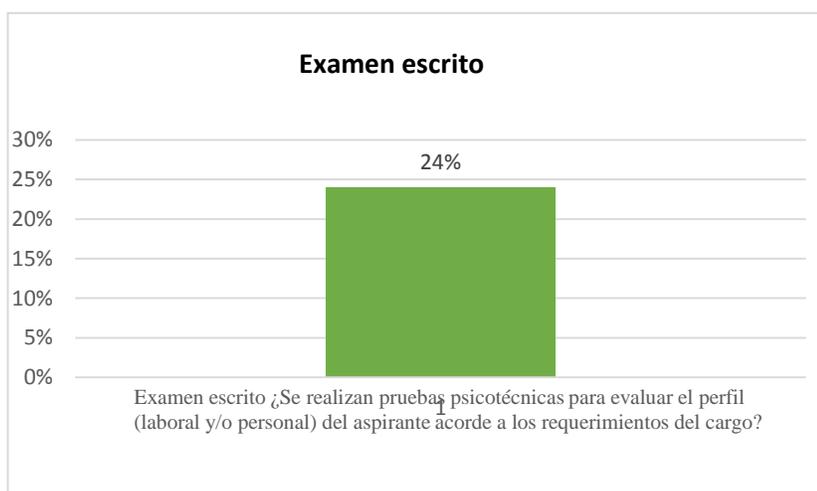
8.2.5 Proceso de selección



Gráfica 27 Proceso de selección

En la variable Proceso de Selección que describe el gráfico anterior, se observa que los promedios por pregunta no superan el 44% del total de encuestados, por lo cual, se puede inferir que no existe un proceso de selección estructurado, recordando que 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 tanto, los empleados de la alcaldía sienten que el proceso de selección no es realizado acorde a los requerimientos que exige el cargo, 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 se garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización; por lo cual también se puede inferir que aunque existe un proceso de selección y se encuentra documentado la institución 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, puesto que deben estar en consonancia con los requisitos determinados del puesto y con el enfoque de la institución .

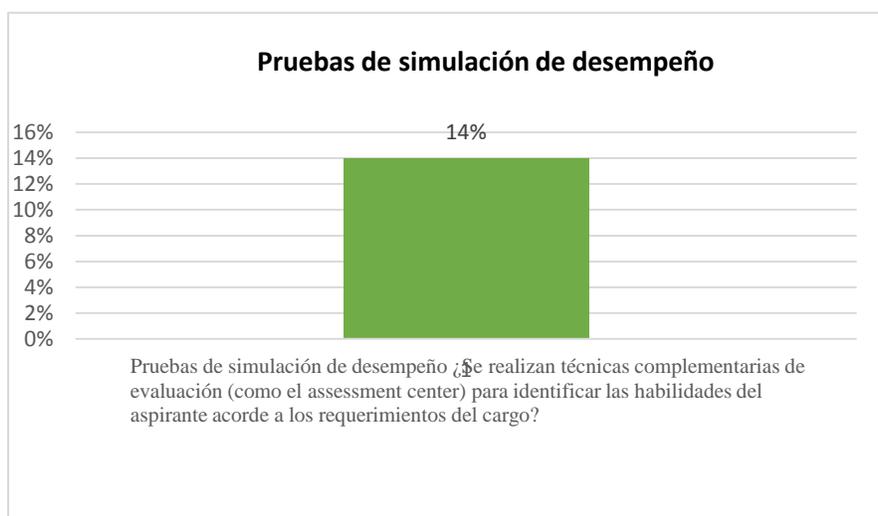
8.2.6 Examen escrito



Gráfica 28 Examen escrito

El gráfico 4 mide la variable de examen escrito, donde se 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 (Grados, 2013), lo que permite inferir que este tipo de pruebas son poco convencionales en las empresas del sector público como la alcaldía de Pensilvania.

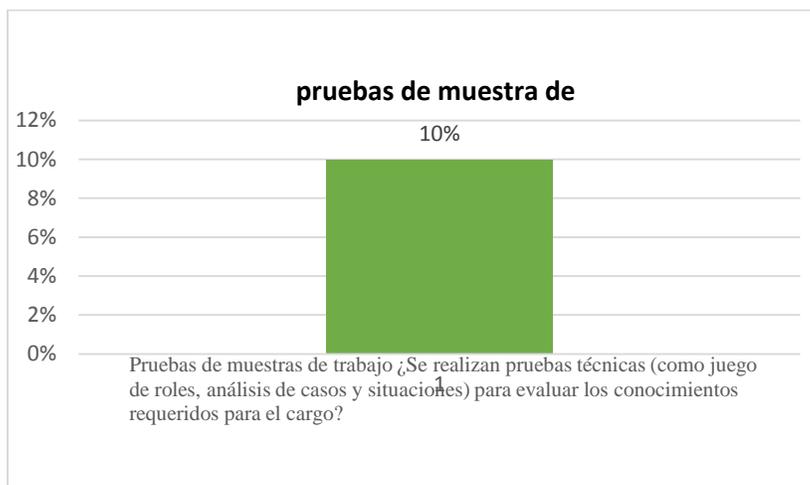
8.2.7 Pruebas de simulación de desempeño



Gráfica 29 Pruebas de simulación de desempeño

Entendiendo las pruebas de simulación de desempeño como pruebas que facilitan conocer la capacidad de un candidato al realizar su trabajo mediante la observación mientras lo ejecutan. Robbins y Judge (2013) permite inferir que este tipo de pruebas son poco convencionales en las empresas del sector público como la alcaldía de Pensilvania.

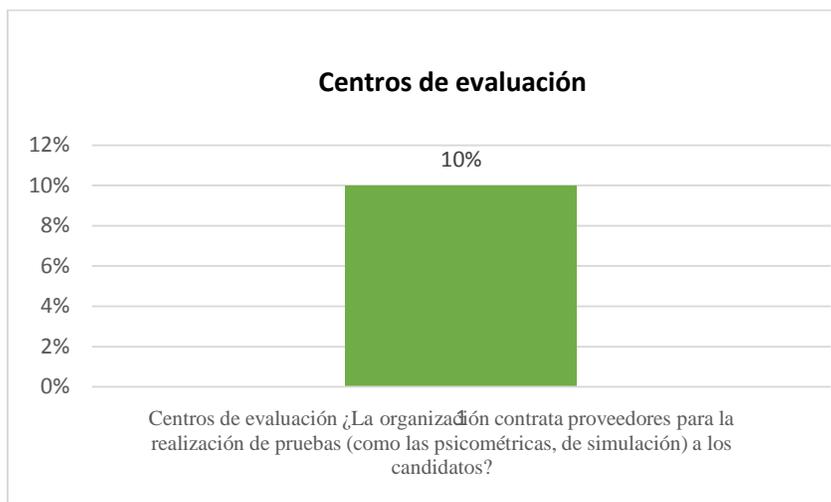
8.2.8 Pruebas de muestra de trabajo



Gráfica 30 Pruebas de muestra de trabajo

Entendiendo la variable pruebas de muestras de trabajo como 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, Robbins y Judge (2013) permite inferir que este tipo de pruebas son poco convencionales en las empresas del sector público como la alcaldía de Pensilvania

8.2.9 Centros de evaluación



Gráfica 31 Centros de evaluación

Los centros se encargan de evaluar 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. nos permite inferir que este tipo de pruebas son poco convencionales en las empresas del sector público como la alcaldía de Pensilvania.

8.3 Capítulo III - correlación de Pearson

Según los datos arrojados por el método del coeficiente de Pearson, se procede a realizar el análisis de la correlación entre los componentes de Clima Organizacional y Selección del Personal.

En primera medida es importante entender el coeficiente de correlación de Pearson como índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

El coeficiente de correlación entre dos variables aleatorias X e Y es el cociente

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Donde σ_{XY} es la covarianza de (X, Y) y σ_X y σ_Y las desviaciones típicas de las distribuciones marginales.

Tabla 4 Resultado de Correlación

VARIABLES DE ESTUDIO	variable selección	variable clima	
variable selección	1	0,17	P<0,05
		(0,748)	
variable clima	0,17	1	
	(0,748)		

Análisis de resultado correlación

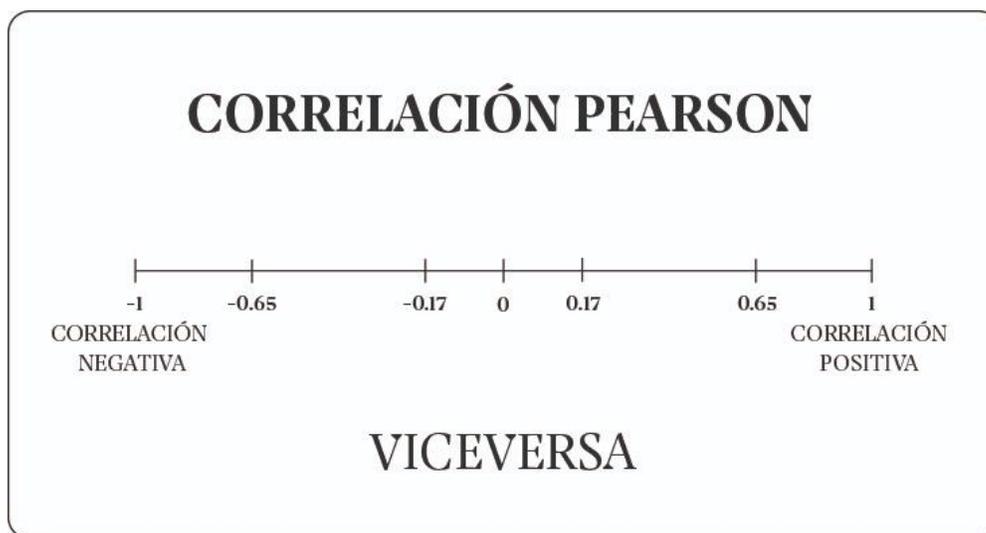


Figura 7. Correlación Pearson

Según los resultados analizados en la tabla anterior es importante tener en cuenta que el valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1, +1]$, por tanto cuando la correlación esta (0.65) y (1) es positiva, y cuando (-0.65) y menos (-1) significa que tiene una correlación negativa, lo que indica que ya existe una correlación entre ambas variables, sin embargo, cuando una correlación tiende a cero indica que no existe correlación entre ellas, por lo cual no es significativa.

Esto nos permite deducir que existe una independencia entre las variables, donde la correlación existente es mínima por aspectos causales (causa y efecto) o por temas de causalidad matemática, pero no quiere decir que exista una real correlación entre las dos variables de clima organizacional y selección de personal.

9. Conclusiones

Al analizar los resultados en el proceso de clima organizacional se observa que los empleados de la entidad tienen un alto sentido de pertenencia y se sienten orgullosos de poder desempeñar sus funciones, obteniendo con mayor facilidad las metas establecidas por la organización.

Estos resultados muestran que los empleados dan buenas referencias de la entidad y sienten que con su aporte se alcanzan grandes logros que benefician la comunidad del municipio de Pensilvania, Caldas.

Se encontró que el porcentaje más bajo está en la variable de Recompensa, lo que demuestra que los empleados sienten que ponen mucho empeño, responsabilidad, compromiso y conocimientos, pero la entidad no les brinda el reconocimiento, ni los salarios, ni las garantías sociales que ellos esperan.

En el proceso de Selección del Personal se observó que los empleados realizan la solicitud de empleo y se les comprueba la información entregada que es tomada en cuenta para los perfiles a ocupar.

Los resultados obtenidos en las variables de Selección del Personal también muestran que los empleados sienten que no se les realizan las pruebas suficientes para el ingreso a la entidad o no son tenidas en cuenta.

En general se puede decir que la Alcaldía de Pensilvania no cuenta con un proceso de selección estructurado que le permita a la entidad relacionar los perfiles profesionales con los cargos a desempeñar.

Al momento de recopilar la información obtenida después de aplicar el instrumento a los empleados con el fin de encontrar la correlación entre los dos procesos estudiados, Clima Organizacional y Selección del Talento Humano, se puede observar que esta correlación tiene un porcentaje demasiado bajo, lo cual indica que no se encontró mayor relevancia entre estos, y que no afecta de manera significativa la manera como se selecciona el talento humano con la forma en la que fluye el Clima Organizacional en la Alcaldía de Pensilvania dado su carácter público.

Se crea el plan de intervención donde se establece en el proceso de selección y el sistema de compensación básicos, pensando en el contexto de la entidad, ya que por ser un municipio de categoría 6 cuenta con recursos muy limitados para este tipo de actividades.

Propuesta de intervención en relación a clima organizacional y selección del talento humano en la Alcaldía de Pensilvania Caldas

Selección y compensación, primer paso hacia el desarrollo humano y organizacional por competencias en la Alcaldía de Pensilvania Caldas

En el sector público se encuentran establecidas las políticas de gestión por parte de la función pública, donde se han realizado múltiples investigaciones con las que se pretende cambiar la manera como a través de los años se han manejado las empresas públicas en el país.

El objetivo fundamental es lograr que la Alcaldía de Pensilvania aúne esfuerzos para implementar la política de gestión del talento humano por competencias y logre que la entidad se mueva orientada a resultados positivos, obteniendo así un alto grado de profesionales competentes motivados hacia la consecución de una fuerte articulación interinstitucional a nivel individual, departamental y nacional. Para obtener estas condiciones la entidad debe garantizar que los colaboradores sean personas preparadas, con alto sentido de pertenencia y que se cuente con un acompañamiento de aprendizaje y capacitación constante a los funcionarios. Para que la implementación de la gestión de talento humano por competencias tenga éxito se debe primordialmente a prácticas como la motivación de los colaboradores donde se hace necesario aplicar elementos como el Intercambio, es decir, la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades (Juárez, 2013).

Para el modelo integrado de planeación y gestión el talento humano es el activo más importante, ya que para que las entidades públicas obtengan los resultados esperados y sean un apoyo y un sinónimo de crecimiento para la comunidad se hace necesario contar con talento humano capacitado, es por esto que la Función Pública implementa la política de GETH (Gestión

Estratégica del Talento Humano) y este tema de talento humano obtenga toda la atención del MIPG (Modelo Integrado de Planeación Estratégica) ya que se integran y se articulan permitiendo el desarrollo y evolución de todos los temas que lo componen.

Esta política pretende incrementar tanto la productividad como la calidad de vida de los servidores públicos. La estrategia le apunta a que las entidades públicas sean un lugar y que tenga las condiciones para construir un sector competente, dinámico y se pueda satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas del ciudadano. Ahora bien, entendiendo que el sector público tiene un modelo de gestión humana por competencias, se debe desarrollar los perfiles de competencia que constituyen la referencia para el diseño de funciones y cargos, reclutamiento y selección, desarrollo y aprendizaje permanente, desarrollo de carrera, gestión del desempeño, sistemas de compensación, entre otros por tanto implica una gestión humana por competencias que se alinee a la estrategia organizacional en un proceso de construcción de un lenguaje común entre los diferentes actores: alta dirección, área de RRHH, colaboradores, mandos medios o supervisores, gerencias, sindicatos ya que este modelo en la fusión pública lo vemos de manera genérica, pero no se aplica de acuerdo a las necesidades de cada sector si se articula el desarrollo de las competencias permitiría determina brechas, monitorea avances y retroalimentar y apoyar a las personas en sus procesos de mejora por tanto se convierte en una herramienta esencial para todos los roles que en la organización tienen a su cargo, la gestión de equipos de trabajo en la medida que permite direccionar, acompañar y potenciar su desempeño y aprendizaje.

Objetivo general

Articular el proceso de selección del personal y el sistema básico de compensación de la Alcaldía de Pensilvania Caldas, a través de la gestión del talento humano por competencias y así contribuir al mejoramiento del Clima organizacional de dicha entidad.

Objetivos específicos

- Detallar el proceso de los requisitos mínimos para una óptima selección del personal por competencias para el ingreso de un nuevo miembro a la entidad.
- Realizar una propuesta para un sistema de compensación a la Alcaldía de Pensilvania que aumente la satisfacción laboral de los colaboradores a través de la gestión humana por competencias.
- Diseñar un plan de seguimiento para el cumplimiento del plan de intervención de estos dos componentes.

Marco teórico

“Toda persona desea ser apreciada; esto vale para gerente y empleados, padre e hijo, entrenadores y jugadores. Nunca dejamos de experimentar esta necesidad e incluso cuando parecemos independientes y autosuficientes, lo cierto es que necesitamos que los demás nos ayuden a sentirnos valorados” (Nelson, 1996).

La gestión de las compensaciones es una de las herramientas que las empresas utilizan para desarrollar el talento humano y contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño, creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de sus colaboradores, de tal manera para que el sector público se convierta en un empleador atractivo se debe asegurar entre otras cosas, el ofrecer empleos que sean retadores, políticas de talento humano progresistas y oportunidades para el desarrollo y el ascenso profesional pues la evidencia sobre el caso colombiano muestra que el sector público colombiano aún está lejos de cumplir dicho objetivo (Sanabria, 2012).

Por tanto, nace la necesidad de conservar cualidades como la equidad, con el fin de que las personas se sientan motivadas en proporción con el esfuerzo que realizan. Ya que en muchas ocasiones puede ocurrir que los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho. O en el caso contrario para el caso de la empresa los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo). (Juárez, 2013) Ya que la percepción de desigualdad a menudo origina conductas donde quizás el trabajador ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, tal vez un trabajador piense que en los otros puestos no se hace nada o que, por el contrario, no desea estar en el lugar de otros. Por tanto, estar motivado trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, lo mismo que la conservación de la autoestima.

Ahora bien, otro componente importante para el éxito de las instituciones públicas es el área de gestión del empleo para alcanzar los objetivos estratégicos y que también permitan garantizar que las organizaciones públicas están conformando equipos de personas altamente efectivas, a través de la atracción y el reclutamiento de los más talentosos a todos los niveles

(directivo, mandos medios, profesionales, técnicos y asistenciales). Procesos que faciliten la vinculación de forma rápida y costo-efectiva de personas calificadas, a los equipos y organizaciones pertinentes, de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades. (Sanabria, 2012).

En los empleos públicos la organización del trabajo avanzó debido a la inclusión de las competencias comportamentales en los perfiles de los cargos del sector público. Así mismo, la gestión del empleo subió algunos puntos por la consolidación de la meritocracia en los cargos de carrera y su aplicación en los empleos de gerencia pública. En cuanto a la gestión de las relaciones humanas y sociales tuvo el avance más significativo, en virtud del establecimiento de la obligación de medir el clima organizacional cada dos años y por la normatividad que introducen los comités de convivencia para resolver conflictos en las entidades. Como se puede observar, las mejoras sustantivas que tuvo Colombia en la medición fueron producto de acciones principalmente de tipo normativo que, sin duda, contribuyeron a la regulación del empleo público y, por lo tanto, a avanzar en la profesionalización del servicio civil. Sin embargo, también se hace evidente que el avance no ha sido el esperado y que es necesario desarrollar e implementar las acciones que permitan que la normatividad se refleje y tenga un mayor impacto en el desarrollo del servicio civil. En cuanto al tema de compensación, no se han planteado mayores propuestas normativas o alternativas relevantes. En consecuencia, la organización de la función de recursos humanos permanece en niveles similares a los de diez años atrás, lo cual configura un amplio escenario de mejora para el empleo público en Colombia. (Guía gestión estratégica Talento Humano – Función Pública 2018)

Ahora bien la definición de estas competencias se realiza teniendo en cuenta funciones estandarizadas asignadas a cada uno de los niveles jerárquicos que conforman el empleo público, por lo cual en la construcción de los manuales de funciones, las competencias no responden al

objetivo y al contenido funcional de cada empleo y cada entidad, mucho menos se relacionan directamente con la consecución de los resultados esperados para alcanzar los objetivos institucionales; por tanto es necesario que tanto empleados como empleadores se comprometan en la tarea de implementar los manuales de funciones alineados a las necesidades propias.

Plan Operativo

La gestión de talento humano por competencias precisa de una alineación con la nueva cultura empresarial y favorece comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de los individuos y de la organización, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación.

La mayoría de las entidades públicas adoptan en sus manuales de funciones las competencias establecidas en el Decreto 2539 de 2005; sin embargo no tienen en cuenta las particularidades de cada entidad, lo cual no facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por esto que es necesarios que las entidades definan las competencias necesarias para la ocupación y el desempeño de un empleo, de tal forma que se realice un proceso de selección más eficiente y se facilite la armonización del sistema educativo, para responder a los requerimientos realizados por el mercado laboral; por tanto se pretende trabajar con un modelo único y personal para la Alcaldía Pensilvania Caldas, donde se apliquen tres procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos.

Proceso de Selección:

Si se habla de selección de personal, anteriormente era entendido por selección del personal como la forma de encontrar a la persona más adecuada en términos de disponibilidad actual. Sin embargo, la visión de la empresa basada en el conocimiento y su consecuente necesidad de aprendizaje, nos hace caer en la cuenta que resulta mucho más efectivo para la organización orientar la selección hacia la capacidad de aprendizaje en lugar de a resultados pasados o inmediatos. Por otra parte, el coeficiente emocional y social deberá ser igual de importante, si no más, que el coeficiente intelectual (Smith & Kelly, 1997, p. 264).

Por ello, habrá que exigir a los candidatos un perfil que englobe otros aspectos además de los puramente técnicos, y empezar a valorar facetas personales como la flexibilidad para adaptarse al cambio, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la disposición para trabajar en equipo, la capacidad de decisión y la facilidad para trabajar en operaciones múltiples e interrelacionadas.

Una vez seleccionado el personal idóneo es importante generar espacios gratificantes dentro de la entidad ya que el primer contacto con la organización y con su puesto de trabajo puede influir de manera decisiva en las actuaciones posteriores por tanto deberá planificarse y cuidarse al máximo, ya que las primeras impresiones son las más duraderas.

Ahora bien, dicho lo anterior; seleccionar al personal debe ser una actividad estructurada y planificada a continuación exponemos los pasos que se deben seguir para lograr un proceso de selección correcto y beneficioso para la entidad.

- Descripción y análisis del cargo
- Recepción de Hojas de Vida

- Pruebas Escritas
- Entrevista
- Exámenes Médicos
- Prueba Psicológica

Proceso de formación y desarrollo

Programas formativos: Debe hacerse de forma que éstos sean útiles e interesantes para el individuo y su trabajo, que permita identificar los objetivos individuales y organizativos, una formación de reciclaje y renovación que evite la obsolescencia de los trabajadores y una formación en creatividad que permita familiarizarse con la resolución de problemas y la aportación continua de mejoras e ideas nuevas a la empresa.

Planes de carrera: laterales u horizontales que fomentan visiblemente el incremento del valor personal (cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias) reduce el riesgo de estancamiento del personal técnico, a la vez que facilita la existencia de climas de innovación y creatividad en la empresa dicha promoción debe asociarse a aspectos relacionados con el aprendizaje del individuo y la transferencia de su conocimiento.

El proceso de recompensas y sanciones

Observando las diferentes teorías de la administración de la compensación desarrollada por diversos autores, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor; por tanto, el departamento de talento humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, es decir, tener en cuenta la importancia de la retribución sobre la motivación del personal, siendo esta una herramienta imprescindible que se puede aprovechar para la gestión del talento humano y lograr que los colaboradores den todo de su parte para alcanzar las metas propuestas. Reconociendo esta satisfacción como una fuente para el crecimiento individual, grupal y organizacional.

Se conocen diferentes prácticas para la compensación y la recompensa de los empleados uno de ellos son los factores higiénicos que deben estar presentes en las relaciones laborales.

Castaño, Montoya y De Ocamp (2009) indican que “La mayoría de los autores como Idalberto Chiavenato hablan de la remuneración total “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo”; sin embargo, la compensación salarial va más allá y parte de la premisa que se deben conocer las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización” Si atendemos a las recompensas monetarias, una estructura de remuneraciones adecuada estaría compuesta por un salario base fijado según el tipo de puesto de trabajo, las circunstancias del mercado de trabajo y las capacidades individuales; y unos pagos variables vinculados a resultados personales y del equipo, a la adquisición, desarrollo y aplicación (en el trabajo) de conocimientos y habilidades, e incluso al hecho de compartirlo con los compañeros de trabajo.

Ahora bien, hoy en día en un mundo globalizado, competitivo y con más oportunidades de crecimiento laboral, las organizaciones y específicamente la Dirección de Recursos Humanos, tienen un gran desafío para fidelizar el talento humano dejando atrás el enfoque netamente remunerativo como estrategia para retener su personal y ahora esté basada en el desarrollo y el bienestar de sus empleados, pues solo es posible lograr los objetivos a partir del reconocimiento que se le dé al capital humano para el éxito de la institución; un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí ya que la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Por lo que respecta a remuneraciones de tipo no monetario, resulta muy útil el uso de premios y reconocimientos sobre aquellas conductas deseadas (introducción de alguna idea nueva, sugerencias de cambios para la mejora, disposición a colaborar en proyectos o trabajos de equipo, etc.).

En cuanto a la evaluación del desempeño, los sistemas de evaluación deben medir, además de los resultados, las actitudes y comportamientos de los empleados. Más que como un detector de culpables, ha de mostrarse y emplearse como un mecanismo a través del cual la organización puede mejorar. Para lograr retener a los empleados de la Alcaldía de Pensilvania a continuación se expone 6 puntos básicos haciendo uso de la gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en una sociedad del conocimiento

1. identifique claramente qué empleados desea conservar
2. hágalos saber que desea conservarlos
3. exprese su reconocimiento

Identificar las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos de acuerdo a las necesidades de la entidad.														
Descripción y análisis del cargo por competencias Recepción de Hojas de Vida Pruebas Escritas Entrevista Exámenes Médicos Prueba Psicológica	Secretaría General de Gobierno, Contratación y TICS (SGGCT)	\$ 0	\$ 0											
Entregar documento con los pasos para una buena Selección del Personal a través de la gestión humana por competencias en la Alcaldía municipal	Elaborado: Cindy Cardona Natalia Dávila	\$ 0	\$ 0											
Aplicación del manual cada que necesiten ingresar personal	Secretaría General de Gobierno, Contratación y TICS (SGGCT)	\$ 0	\$ 0											

compromiso con la organización.																		
Establecer los criterios de Recompensas a través de la gestión humana por competencias	Secretaría General de Gobierno, Contratación y TICS (SGGCT)	\$ 0	\$ 0															
Premia el crecimiento de sus empleados y de tal forma mejora el desempeño individual y por equipos	Secretaría General de Gobierno, Contratación y TICS (SGGCT)	\$ 0	\$ 0															
Favorece la equidad interna	TODOS	\$ 0	\$ 0															
Medición de clima laboral e intervención 2020	Consultoría externa- Talento Humano	\$45.000	\$ 4.455.000															
TOTAL:			\$15.455.000															

10. Recomendaciones

Se recomienda en primera medida que la Alcaldía de Pensilvania mejore el área encargada de talento humano, de tal modo que sea solo un departamento encargado de establecer todo el proceso de selección de la entidad, el reclutamiento, e inducción al nuevo personal para mejorar la contribución de las personas a las organización, es por ello se hace necesario hacer frente a las necesidades sociales, y personales donde se cree una gestión de la compensación para los empleados, que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la alcaldía.

Se recomienda reforzar el estudio realizado en presente trabajo; una vez cambiado los parámetros anteriormente expuesto, ya que al no existir un orden en los procesos de selección no se evidencia una correlación significativa, pero si analizamos investigaciones de clima organizacional con aspectos diferentes del talento humano encontramos en muchos de ellos una relación lo que podemos inferir que un buen manejo de estas variables ayudan a cumplir en mayor medida los objetivos estratégicos de la entidad.

Referencias

- Cubillos Rivera A., Velásquez Muriel, F. C. y Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma Neg*, 4;5(10): 69-73.
- Álvarez L. (1993). *La nuevaorganización. Una visión a través de sucultura*. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Argyris C. (1957). *The individual and organization: someproblems of mutual adjustment*. España: Editorial Pardos.
- Bolívar Ramírez, J. E., García Galindo, G. (2014). *Fundamentos de la Gestión Pública hacia un estado eficiente*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Alfaomega Colombia S.A.
- Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co>
- Brunet L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Campbell J. (1972). *Managerialbehavior, performance and effectiveness*. Editorial Interamericana. México.
- Chacón, Gómez y Vigoya. (2005). *Guía de Intervención – Cultura Organizacional, Clima Laboral y Cambio Organizacional*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones*. Centro editorial Mc Graw Hill.

- Cornell f. (1955). *Socially Perceptivity Administration*. Editorial Prentice May. México.
- Cubillos Rivera, B. y, Velásquez Muriel, F. C. y Reyes Nova, M. *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*. Suma Neg. 2014;5(10): 69-73.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall Internacional. México.
- Dubrán. A. (1974). *Fundamental of Organizational Behavior*. Editorial Labor S.A. España.
- Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo – Universidad de los Andes. (2015). *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres S.A.S
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Fernando Toro, Alejandro Sanín (2013). *Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias*
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Bogotá: Legis.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de www.calidad.Org/articles/dec97/2dec97
- Grados, E. J. A. (2013). *Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co>
- Halpin, A., Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center. Editores, México.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. Editorial McGraw Hill 2000. México.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Editorial Prentice Hall. México.
- Pace. R. (1968). *The Measurement of Collage Enviroments*. Editorial Santillana. España.
- Payne. R. (1976). *Organizational climate: The concept and some research findings*. Editorial Prentice Hall. España.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la organización*. (Vol.2). Editorial GuayacánCentroamérica S.A. Madrid.
- Pritchard, D., Karasick, B. (1973). *The Effect Organizational Climate on Maganagerial Job Satisfaction*. Editorial Trillas. México.
- Reichers. A. (1990). *Climate and Culture: An Evolution Constructs*. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbin, S. (1990). *Organizacional theory*. Prentice Hall, México.
- Sanín Posada, A., Toro Álvarez, F. (s.f.). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel)
- Silva, M. (1996). *El climaen las organizaciones. Teoría, método e intervención*, EUB. Editorial Pirámide. Madrid.
- Schneider y Bartlett (1968). *Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario*.
- Stepehn P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizationalbehavior*, 13a edición, por

Stepehn P. Robbins y Timothy A. Judge publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2009.

Tagiurin, R., Litwin, G. (1968). *Organizacional Climate: Exploracion of a concept*. Editorial Piramide. Madrid España.

Tamayo Saborit, M y Traba Ravelo, Y. (s.f.). Artículo. *Modelo Teórico De Clima Organizacional*. Universidad de Granma Cuba.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Anexos

Tabla 6. Variables de Clima Organizacional

Autor	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Preguntas
Sanin, Toro (2013)	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?
Schneider y Barlet (1968)	Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento	Autonomía: 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	Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar alternativas de solución.	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo? ¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe? ¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?
Martinez (2016)				

Brunet (2011)	<p>y a tomar decisiones propias</p> <p>Autonomía individual: Esta dimensión 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</p>
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<p>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.</p>
Pritchard y Karasic k (1973)	<p>Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</p>
Litwin y Stringer	<p>Responsabilidad: Grado en que la organización es</p>

r (1968)		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: Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo		
Schneider y Barlet (1968)		Toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones		
Likert (1967)				
	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?
Sanín toro (2013)		Orientación organizacional: Claridad de los servidores en relación con la		En la empresa ¿Los trabajadores
Chacón Gomez y Vigoya				

DAFP (2005)	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.	conocen la Política de Calidad?		
Litwin y Stringer (1968)	Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros			
Martin ez (2016)	Calor y Apoyo, Camaradería	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?
Sanín Toro (2013)		Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.		¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de labor?
Pritchard y		Relaciones Sociales: Se trata		¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?

Karasic k (1973)	Claridad Organizacional	del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización	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 estratégicos de esta? ¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa?
Litwin y Stringer r (1968)		Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo		
Martin ez (2016)		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 formulismos burocráticos.		
Brunet (2011)		Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.		
Pritchard y Karasic k (1973)		Estructura organizacional: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede		

		emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.		
Likert (1967)		Planeación/ procesos de control: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.		
Sanin Toro (2013)	Confianza en los lideres	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 desempeño de sus líderes	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su trabajo? ¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado? ¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?
Brunet (2011)		Consideración agradecimiento y apoyo: Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores		
Schneider y Barlet (1968)		Apoyo proveniente de la dirección: Esta dimensión 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.		

Likert (1967)	Valores colectivos	Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: La importancia de la interacción superior/subordina do para establecer los objetivos de la organización.	Modo en que se reconocen y aprecian las virtudes y los principios dentro de organización, tales como el respeto, la solidaridad y el esmero.	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso? ¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo?
Sanin Toro (2013)	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	¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios? 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?
Martin ez (2016)				

	Estilo de dirección	Liderazgo: 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	El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes	¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo? ¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo? ¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?
Martinez (2016)		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		
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)		Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.		
Likert (1967)	Colaboración, trabajo en equipo	Trabajo en equipo: Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa	Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.	En la empresa, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales? ¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo? ¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas Organizacionales?
Sanin Toro (2013)				
Chacón Gomez y Vigoya		Trabajo en equipo: Es el realizado por un número		

DAFP (2005)	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	conflicto y cooperación: Esta dimensión 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 e integración: 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	Naturaleza de los procesos de comunicación: La naturaleza de los
Pritchard y Karasick (1973)	Comunicación	Comunicación e integración: 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	Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información? ¿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?
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	Comunicación	Comunicación e integración: 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	Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información? ¿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?
Sanin Toro (2013)	Comunicación	Comunicación e integración: 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	Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información? ¿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?

Sanin Toro (2013)	Estabilidad	<p>tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</p> <p>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</p>	Comprensión de los empleados acerca de los criterios para permanecer y mantenerse en la empresa	<p>¿La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones?</p> <p>¿La empresa promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad?</p> <p>¿Siento que la empresa es garantía de seguridad para mi futuro?</p>
Brunet (2011)	Entrenamiento y capacitación	<p>Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.</p>	Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas	<p>¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?</p> <p>¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?</p>
Schneider y Barlet (1968)		<p>Intereses por lo nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación</p>		<p>¿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</p>

Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	Seguridad	Medio ambiente físico: 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.	Reconoci miento 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.	otorgados en razón del mismo? ¿Considero que la empresa me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal? ¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras? ¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?
Martin ez (2016)	Oportunida des de desarrollo	Transparen cia y equidad: 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 oportunidades de promoción.	Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o fuera de la organización.	¿La empresa nos capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis funciones? ¿El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente? ¿En la empresa se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)		Administra ción del talento humano: 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		
Schneider y Barlet (1968)	Resolución de conflictos	Conflictos Inter agencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores. Tolerancia al conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.	Considera los mecanismos o formas de enfrentar los desacuerdos o interferencias en las labores, que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos.	¿Los jefes Inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo? ¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas? ¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores? ¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa? ¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para
Litwin y Stringer (1968)	Estructura y procesos	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	Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos	
Martinez (2016)				

Sanin Toro (2013)	<p>formulismos burocráticos.</p> <p>Disponibilidad de recursos: 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>cumplir sus objetivos?</p> <p>¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?</p>	
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<p>Administración del talento humano: 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>¿Generalmente en la empresa nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?</p> <p>¿La empresa se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los</p>	
Martin ez (2016)	Resistencia al cambio	<p>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</p>	Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a situaciones particulares.

Pritchard y Karasick (1973)	Recompensa	<p>los riesgos que supone.</p> <p>Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.</p>	<p>Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.</p>	<p>cambios?</p> <p>¿Generalmente los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?</p>
Brunet (2011)	Recompensa	<p>Tipo de recompensa: Esta dimensión 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>¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?</p>
Pritchard y Karasick (1973)	Recompensa	<p>Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)</p>	<p>Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.</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>
Litwin y Stringer (1968)	Recompensa	<p>Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.</p>	<p>Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.</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>
Likert (1967)	Recompensa	<p>Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p>	<p>Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.</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>

Sanin Toro (2013)	Remuneración, beneficios y bienestar	Retribución : Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo	Aceptación de las políticas establecidas respecto al sistema de compensación (salario, prestaciones, comisiones, beneficios y bienestar social laboral...)	¿La empresa realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida? ¿La empresa se preocupa por mi bienestar físico y psicológico? ¿La empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?
Pritchard y Karasick (1973)		Relación entre rendimiento y remuneración: 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.		

Tabla 7 Operacionalización de las variables de selección

SELECCIÓN DE PERSONAL			
COMPONENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	PREGUNTA
Selección de personal	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	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.	¿En la organización existe un proceso de selección? El proceso de selección se encuentra estructurado ¿El proceso de selección esta documentado?

	indicada e idónea para un cargo específico y que cumpla con los requerimientos del trabajo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.		¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo?
Instrumento		Encuesta	
Selección Inicial	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.	Permite obtener datos fiables y de utilidad que son seleccionados de acuerdo al perfil del cargo para evaluar al aspirante.	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la empresa? ¿Los aspirantes presenta una solicitud de empleo mediante una carta de presentación? ¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante? ¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante? ¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación
Solicitud de empleo			

Comprobación de antecedentes	<p>Verificación de antecedentes laborales, con el fin de conocer el desempeño previo. Algunos empleadores revisan información sobre el historial crediticio y antecedentes penales de los candidatos.</p>	<p>Se comprueba información de acuerdo al perfil del puesto, como referencias personales, antecedentes laborales y académicos.</p>	<p>obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo? ¿La organización consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes? ¿La organización verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes? ¿La verificación de los antecedentes laborales y/o académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil de cargos?</p>
Selección Sustantiva	<p>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. Grados (2013)</p>	<p>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 (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.</p>	<p>¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo?</p>

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.	¿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 cargo, para determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto.	Permite evaluar habilidades, destrezas y demás características humanas solicitadas en el perfil del cargo. Permite determinar cómo reacciona el aspirante a trabajos que deban realizarse bajo presión y su grado de responsabilidad al enfrentarlos.	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo?
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.	¿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	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	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?

<p>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. Zayas (2010)</p>	<p>parte de su vida. En ella el entrevistador debe mostrar conocimiento del perfil del 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.</p>	<p>¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?</p> <p>¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo y la hoja de vida del aspirante?</p> <p>¿Se realiza un cuestionario guía de las preguntas a realizarse a los candidatos, en la entrevista de trabajo?</p> <p>¿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?</p> <p>¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo al cual aspira?</p>
--	---	--

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. Zayas (2010)	Son los que se practican a los aspirantes de acuerdo al perfil solicitado, para su realización el centro médico debe contar con la habilitación del Ministerio de Salud y Protección Social y sus resultados deben ser notificados como lo expresa la norma colombiana.	¿Los exámenes médicos que practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido? ¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?
---------------	---	---	--

Encuesta aplicada

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.

Sí ___ 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
	Selección de personal					
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 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?					
	Clima organizacional					
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?					