

Relación entre la atracción del Talento Humano, y Clima laboral en la organización CFC&A
Manizales

1

Relación entre la atracción del Talento Humano, y Clima laboral en la organización
Construcciones CFC&A Manizales

Estudiantes investigadoras:

Ana María Castro Ocampo

Ángela Viviana López Álvarez

Daniela Quintero Santamaría

Asesor: Luis Hernando Valencia Mejía
Carmenza Gallego Giraldo

Grupo de investigación Desarrollo Humano y Organización en el Mundo del trabajo

Línea de investigación Desarrollo del Potencial Humano, el Trabajo y las Organizaciones

Macro proyecto Clima organizacional y la atracción del Talento Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas,
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Cohorte 20, Manizales, 2019

Relación entre la atracción del Talento Humano, y Clima laboral en la organización
Construcciones CFC&A Manizales

Ángela Viviana López Álvarez

Daniela Quintero Santamaría

Ana María Castro Ocampo

Asesores:

Luis Hernando Valencia Mejía

Carmenza Gallego Giraldo

Notas del autor

Angela López, Daniela Quintero, Ana Castro, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas,
Programa especialización en gerencia del talento humano

Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
2. Planteamiento del problema	8
3. Justificación.....	11
4. Objetivo general:	13
4.1 Objetivos específicos.....	13
5. Antecedentes Investigativos	13
6. Marco teórico	16
6.1.1. Atracción.....	18
6.1.2. Análisis Ocupacional	20
6.1.3 Reclutamiento.	24
6.1.4. Selección de Personal	26
6.1.5. Incorporación	29
6.1.6. Inducción	29
6.2. Clima Organizacional.....	30
6.2.1. Teoría Likert	32
6.3. Motivación	36
7. Relación de variables.....	39
8. Marco Contextual	41
9. Metodología.....	43
9.1. Tipo de investigación.....	43
9.2. Diseño.....	43
9.3. Población.....	44
9.4. Muestreo	44
10. Análisis instrumento TECLA	45
10.1. Conformidad.....	50
10.2. Responsabilidad	53
10.3. Normas de excelencia.....	56
10.4. Recompensa	58
10.5. Claridad Organizacional.....	61
10.6. Calor y Apoyo	64
10.7. Seguridad.....	66

10.8. Salario.....	69
11. Instrumento atracción de personal	72
12. Conclusiones	78
13. Recomendaciones.....	80
14. Referencias.....	82
15. Plan de intervención “construyendo sinergia desde el talento humano”	87
15.1 objetivo general.....	89
15.1.1 Objetivos específicos.....	89
15.2. Intervención variable atracción	89
15.2.3. Cronograma atracción.....	93
15.3. Intervención variable clima organizacional	99
15.3.1. Cronograma clima organizacional.....	102
15.4. Acciones de prevención y promoción	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de atracción de talento humano	72
Tabla 2	Análisis ocupacional	90
Tabla 3	Actividades plan de intervención inducción	91
Tabla 4	Cronograma plan de intervención análisis ocupacional e inducción	93
Tabla 5	Actividades pan de intervención salario.	100
Tabla 6	Actividades pan de intervención claridad organizacional	101
Tabla 7	Cronograma Plan De Intervención Salario y Claridad Organizacional	102
Tabla 8	Actividades prevención y promoción	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género	46
Gráfico 2 Nivel de cargos	47
Gráfico 3 <i>Tipo de contrato</i>	47
Gráfico 4 <i>Nivel de escolaridad</i>	48
Gráfico 5 <i>Percepción clima favorable vs no favorable</i>	49
Gráfico 6 <i>Conformidad</i>	50
Gráfico 7 <i>Conformidad- administrativos-operativos</i>	52
Gráfico 8 <i>Categoría responsabilidad</i>	53
Gráfico 9 <i>Categoría responsabilidad-administrativos-operativos</i>	55
Gráfico 10 <i>Categoría normas de excelencia</i>	56
Gráfico 11 <i>Categoría normas de excelencia-administrativos-operativos</i>	58
Gráfico 12 <i>Recompensa</i>	59
Gráfico 13 <i>Categoría recompensa-administrativos-operativos</i>	60
Gráfico 14 <i>Categoría claridad organizacional</i>	61
Gráfico 15 <i>Categoría claridad organizacional-administrativos-operativos</i>	63
Gráfico 16 <i>Categoría calor y apoyo</i>	64
Gráfica 17 <i>Categoría calor y apoyo-administrativos-operativos</i>	66
Gráfico 18 <i>Seguridad</i>	67
Gráfico 19 <i>Categoría seguridad-administrativos-operativos</i>	68
Gráfico 20 <i>Categoría salario</i>	69
Gráfico 21 <i>Categoría salario-administrativos-operativos</i>	71

1. Introducción

Como futuros especialistas de gerencia de talento humano tenemos la obligación de conservar, fomentar y desarrollar el potencial humano dentro de las organizaciones generando estrategias que permitan generar y retener el talento que se encuentra dentro de estas, además de buscar crear conexiones entre los diferentes entes que la componen con el fin de tener una ventaja competitiva en el mercado, y poder ser diferenciadores no solo por productos y servicios si no por la calidad de talento humano que tienen las organizaciones y la forma como este puede lograr sobresalir de forma positiva y se destaca en sus funciones.

En el presente trabajo se realizará un análisis al interior de la empresa CFC & A con el fin de generar diferentes técnicas y estrategias que permitan la intervención dentro de esta y el mejoramiento de sus procesos para generar valor y tener una estrategia competitiva clave y diferenciadora con el resto del sector.

Inicialmente se hará un diagnóstico de cómo se encuentra la organización en cuanto a clima organización y atracción de talento ya que son las variables investigadas en el presente trabajo, una vez se tenga el diagnóstico se procederá a ejecutar instrumentos con el personal administrativo para verificar las condiciones actuales que representan a la empresa en dichos temas y con esto poder establecer si existe una relación entre clima laboral y atracción del talento humano en dicha organización para finalmente tomar las medidas de intervención pertinentes.

Con todo esto tener claridad absoluta de cómo se correlacionan las variables, cuál es su aporte al personal y de qué forma se puede aprovechar los resultados obtenidos para tener mejor productividad y rendimientos, con el mejor talento humano.

2. Planteamiento del problema

Actualmente el mundo organizacional se ve expuesto a cambios constantes en los diferentes entornos en los que se tiene una relación con el ser humano debido a las transformaciones que se dan por la globalización y la nueva tecnología a la que nos vemos sometidos diariamente, esto supone un reto para las organizaciones y en especial a las áreas del talento humano en cómo afrontan los cambios dados y como responden ante las necesidades a través de la generación de estrategias para seguir siendo competitivas en el mercado.

De igual manera las organizaciones deben tener en cuenta no solo los cambios externos sino también los cambios generacionales ya que estos son determinantes en los factores de riesgo psicosocial y afectan la calidad de vida y el bienestar de sus colaboradores. Estos componentes son importantes porque permiten modificar sus procesos internos y dan la posibilidad de evaluar la cultura y el clima organizacional teniendo como finalidad el cumplimiento de los objetivos planteados y el buen desempeño del personal.

La empresa CFC&A nace a raíz de un momento de crisis que se da en el sector de la construcción en Colombia, momento catalogado como el de estancamiento más grande dado en el país. Esta empresa se caracteriza por ver en cada una de las crisis una oportunidad de innovación y de transformación, es por ello su nacimiento parte de la transformación del entorno para contribuir al desarrollo social en la región y el país. Una empresa que desde sus inicios fue marcadamente tradicional, pero que en la actualidad debe trabajar para moldear su clima, cultura y valores, conseguir modificarlas, adaptarlas a las necesidades actuales propias de un mundo empresarial cada vez más globalizado.

El clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo y dinámico es clave para que la productividad global e individual aumente, se fortalezca la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. El problema radica en la idea de que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión económica pasando por alto dicho proceso. Generando consecuencias negativas dentro de la organización, dado que un mal ambiente laboral rescinde en los procesos de productividad y crecimiento de la misma. Un cambio organizacional es la respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno. Cualquier cambio en la organización afectará a su comportamiento, bien en un área determinada o en su totalidad, por lo que es pertinente indicar el clima y la cultura de una empresa está en constante cambio por las adaptaciones a cambios externos.

Una vez definido el clima organizacional y la cultura de una empresa, la implantación de un buen proceso de atracción y selección es vital.

Hoy en día se vuelve imprescindible diseñar un proceso de atracción y selección estandarizada para evitar la alta rotación de personal, es decir, mediante el diseño y la aplicación de un adecuado proceso de selección enfocado a comprobar que una persona además de estar capacitada, quiere y tiene las capacidades para desempeñar determinadas funciones en un puesto de trabajo.

Chiavenato, (2002). Para que una organización sea rentable a largo plazo, implica que ésta haya conseguido atraer y retener a personal competente que consigue alcanzar los objetivos marcados con la compañía, rechazando además las posibles ofertas que encuentre en la competencia.

Para este trabajo es importante obtener información acerca del sector de la construcción y su población, revisando antecedentes investigativos en Colombia, se evidencia que el trabajador de la construcción se enfrenta a ambientes de trabajo donde prevalecen: temporalidad, inestabilidad laboral, deficiencia en la motivación de los trabajadores, exposición, riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos. Por esto que desde el área de talento humano es pertinente plantear soluciones a dichas problemáticas brindando bienestar tanto para la organización y sus trabajadores.

Navarro (2008) “El trabajador de la construcción tiene que enfrentarse a características específicas de los proyectos como la temporalidad, entornos no controlables y a una industria artesanal que no está propensa a la innovación causando inestabilidad laboral y alta rotación”.

La OIT (2001) expone que los trabajadores de la construcción suelen contratarse para cada proyecto y pueden pasar solamente unas pocas semanas o meses en una obra determinada, de esto se derivan ciertas consecuencias tanto para ellos como para los proyectos.

A partir de la entrevista realizada con la gerente de Talento Humano se evidencia que:

La empresa actualmente presenta algunas falencias en su gestión administrativa relacionada con el manejo de personal, siendo esta una de las falencias más importante debido al sector al que pertenece CFC&A. Se observan problemas en el seguimiento inadecuado en los pasos del proceso de selección.

Los procesos relacionados con Clima Organizacional no se encuentran definidos y no hay mediciones recientes de éste. Dado esto, principalmente se pretende indagar para tener claridad sobre los resultados del clima y así poder entrar a investigar sobre la relación de las variables propuestas en la pregunta de investigación.

Todos los elementos y comportamientos evaluados en la institución se analizarán y desarrollarán, aún más para establecer de una manera íntegra el clima y una participación de los diferentes estamentos de la compañía, logrando así una mayor atracción de talento humano externo y de igual manera un aumento significativo de la competitividad de la empresa.

Teniendo como referencia el enfoque de la empresa, con un breve recorrido por los antecedentes de investigación, indagando bajo conceptos teóricos de clima organizacional, atracción del talento humano. Es aquí surgen los grandes cuestionamientos sobre la relación entre estos dos procesos, contemplando las variables situacionales y contextuales, y de donde surge la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre atracción del talento humano y clima organizacional en la empresa CFC&A Manizales?

3. Justificación

En el devenir histórico las organizaciones han evolucionado constantemente teniendo como drivers principales diferentes momentos culturales, económicos y sociales. Esto ha permitido que las empresas tengan que preocuparse más por los diversos factores que podrían aumentar considerablemente la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Se llevó a cabo un proceso de investigación el cual arrojó resultados eficientes para la organización, accediendo a encontrar falencias y fortalezas que permitió tener claridad en los

planes de acción para el mejoramiento continuo, mediante diferentes estrategias, siendo esto lo interesante de éste proyecto.

Debido a que permite abstraer de la realidad teoría al mundo práctico las diversas teorías, generando así un interés y aprendizaje donde el individuo podrá desarrollar sus “Soft Skills” para poder comprender e intervenir desde diferentes posiciones los cambios y retos de las organizaciones. Utilizando y gestionando los impactos que la relación “Academia vs Mundo laboral” puede darle al sector de la construcción para optimizar y mejorar la probabilidad de éxito ante un proyecto.

Es por esto que el valor agregado e innovación se enfocara en generar una herramienta de gran uso y clave para la gestión, la identificación, conceptualización, caracterización del estado actual y de las implicaciones de este en el corto y mediano plazo en las compañías; además que el proceso investigativo aportara en su campo de actuación, es decir, en el sector de la construcción, ya que este ha sido poco estudiado desde el ámbito académico, permitiendo ser esta una referencia para futuras investigaciones y aplicaciones que se lleven tanto en la organización donde se realiza el estudio como en el sector estudiado.

Por último, es importante resaltar que en la búsqueda de antecedentes investigativos no se encontró documentos que relacionen las variables de estudio por lo que lo convierte en novedoso para el campo académico y para el sector de la construcción teniendo en cuenta que es un sector poco explorado en cuanto a los temas tratados en esta investigación.

4. Objetivo general:

Determinar la relación entre el proceso de atracción del Talento Humano en el clima organizacional de la empresa CFC&A Manizales.

4.1 Objetivos específicos

- Identificar el clima organizacional en la empresa CFC&A Manizales
- Establecer el proceso de atracción del personal (análisis ocupacional de los cargos y la selección del personal) que adelanta la organización CFC&A Manizales.
- Determinar la relación entre atracción del Talento Humano y clima laboral de la organización CFC&A Manizales.
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase Diagnóstica de la investigación.

5. Antecedentes Investigativos

Para la presente investigación se buscó diversas fuentes de información tanto nacional como internacional respecto a las variables, Atracción y Clima Organizacional, cabe aclarar que estos antecedentes son por categoría debido a que no se cuentan con investigaciones que involucren de manera simultánea ambas categorías. Se citarán a continuación algunos hallazgos y conclusiones de algunos de ellos:

- "Atracción y retención del talento problemática en empresas it (Information Technology) de Argentina" (Tesis de Maestría) presentada por Pablo Miguel Mina, Argentina, 2015: La investigación buscó identificar y analizar los factores más determinantes

para atraer y retener el talento humano, dentro de la metodología se realizó una exploración cualitativa y fenomenológica para conocer los alcances del problema en el grupo de empresas estudiadas. Se entrevistaron profesionales y técnicos de empresas de IT y directivos de empresas de dicha área. En sus resultados se evidencia que la gestión del talento humano no tiene la importancia necesaria dentro del grupo de gerentes y directivos los cuales no han prestado atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus talentos. Igualmente, destaca que el éxito de las empresas ya no depende de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros; el verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible y así las organizaciones deben generar estrategias que permitan captar, retener y motivar el “talento”

- “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S.” (Trabajo de Grado) presentado por Aixa Cecilia Villadiego Mendoza y Karla Isabel Álzate Gil, Bogotá D.C, 2017. La investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima. La investigación fue de tipo descriptivo de enfoque mixto, se analizó la situación al interior de la empresa con respecto al clima organizacional teniendo en cuenta principalmente las variables de desempeño laboral y relaciones interpersonales, como fuentes de información se utilizaron fueron la observación y entrevistas, encuestas y el material bibliográfico. En los resultados se evidencio que el clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo alto, mostrando que hay gran inconformismo y malestar por parte de los trabajadores, en cuanto a las siguientes variables: consistencia del rol,

recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. Esto incide negativamente en el desempeño laboral, relaciones interpersonales y a su vez en el clima laboral y procesos de la organización. De este estudio se resalta que para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa.

- “Clima y satisfacción laboral en los empleados de la corporación mi IPS de Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas” Trabajo de Grado presentado por Andrés Javier López Córdoba, Andrea Milena Guerrero Narvárez, entre otros. Esta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la corporación mí IPS eje cafetero, como empresa prestadora de servicios de salud de primer nivel ambulatorio en las sedes Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas. En la parte metodológica se diseñó un estudio Descriptivo, cuantitativo, Transversal. Descriptivo en 46 funcionarios activos de las dos sedes mencionadas aplicando el instrumento de medición de la IPS que mide Clima Organizacional. Resultados: en un principio el estudio caracterizó el comportamiento de las variables del clima organizacional en las sedes objeto de estudio, igualmente, arrojó datos como que los funcionarios de ambas sedes tienen un clima laboral satisfactorio, se logra evidenciar que el liderazgo gana protagonismo con relación a otras variables, así mismo, se encontraron algunas inconformidades como la falta de reconocimiento de las tareas realizadas, la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias y falencia en estímulos para la excelencia y el reconocimiento. Finalmente este estudio muestra que la información recolectada a través del instrumento es confiable.

- “Clima Organizacional en el canal regional Telecafé LTDA” Trabajo de Grado, presentado por Juliana Andrea Miranda y William Andrés Colorado, Manizales, 2015. Esta investigación tuvo como objetivo general identificar las condiciones de clima organizacional en Telecafé y plantear una propuesta de intervención frente a las condiciones desfavorables del clima organizacional. Se realizó un estudio de tipo Descriptivo- Transversal, tomando como muestra a los funcionarios directos de dicha organización incluyendo también a quienes prestan servicios a través de contratación con empresa de servicios temporales; se realizó un encuesta la cual fue adaptada a la organización bajo el modelo planteado por Koys & Decottis, en los resultados se evidencia que el diagnóstico de clima laboral arroja una favorable percepción por parte de los colaboradores de la organización, por lo cual el plan de intervención se basó en el fortalecimiento de los aspectos que puntuaron baja calificación (Confianza y Reconocimiento).

6. Marco teórico

Para poder identificar y apoyar este trabajo es necesario partir de una base conceptual donde se postulen teóricos que sustenten de manera coherente los métodos y conocimientos sobre el manejo que posee la institución desde el área de desarrollo de recursos y el talento humano enfocados en las categorías principales que son atracción (Análisis ocupacional y Selección de personal), Clima Organizacional y Motivación.

Empezamos con el tema del direccionamiento estratégico de la empresa como eje central para la formación y funcionamiento de la misma.

Palacio (2015) define direccionamiento estratégico como: “la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco años, por ser de esta naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y sobre todo de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para la planeación de cada área de una empresa; consiste en definir y organizar de manera metódica y disciplinada las tareas que se deben ejecutar para que la organización cumpla y trabaje enfocada en su misión y orientada en cumplir su visión. Dentro de este concepto se deben tener unos objetivos definidos en diferentes niveles, que comience desde los conceptos generales hasta lo particular, comenzando entonces por:

La visión: este concepto va orientado hacia el futuro en términos de finalidades, propósitos y beneficios que duren a través del tiempo. Siempre está enfocada en lo que la institución será en un futuro. Esta es la que le da identidad a la empresa por lo cual tiene presente lo que quiere para los usuarios, trabajadores y la sociedad en general, puesto que el impacto que genere afectará lo construido en el presente guiado hacia el futuro.

La misión: este concepto está enfocado en un plano más objetivo, se preocupa por el que hacer institucional en sentido de los servicios que se ofrecen a los usuarios y la calidad de los servicios que se compromete a elaborar.

Comprender la visión y la misión dentro del contexto organizacional es de real importancia para desarrollar las políticas empresariales, ya que se debe tener congruencia al desarrollar las

dos ideas con respecto a lo que se desea y se tiene, comprometiéndose en aspirar siempre a mejorar el rendimiento de la institución

Es importante resaltar este concepto de direccionamiento estratégico para tener una base dentro de la institución y poder llevar acabo los procesos de las diferentes áreas dentro de la misma perspectiva y/o dirección para beneficio de la organización y sus trabajadores, así mismo, se involucra dentro de los procesos de atracción y medición de clima organizacional, permitiendo que todo el equipo de trabajo se encuentre en una perfecta sinfonía.

Se pasa a trabajar en las categorías centrales de este trabajo, Atracción (análisis ocupacional y selección de personal) Clima Organizacional y Motivación y poder mostrar la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones modernas, teniendo en cuenta que la base del éxito es contar con personas idóneas en su puesto de trabajo, así mismo, que se les brinde oportunidades de mejora, crecimiento profesional y personal y condiciones óptimas para su trabajo.

6.1 Atracción (análisis ocupacional y selección de personal)

6.1.1. Atracción.

El reclutamiento o captación y selección del talento humano son procesos vitales dentro del área de talento humano. Aquí se eligen los colaboradores que llevarán a cabo las actividades organizacionales y así obtener resultados positivos de las mismas.

Si bien la atracción y retención del talento es un tema que está presente en todas las organizaciones, cobra especial relevancia en el actual mercado ya que en la actualidad la

demanda de profesionales capacitados excede al número de profesionales disponibles. Sánchez (2017).

La atracción del talento humano es una actividad que permite atraer o captar a los candidatos, de acuerdo a las características del cargo, competentes que puedan solicitar y poder optar el cargo vacante. En cuanto a factores de atracción se menciona que las oportunidades de crecimiento y de desarrollo de habilidades son los factores más importantes para los buscadores de trabajo, seguido por los sueldos y los salarios, confirmando que las preferencias de las personas al momento de buscar alguna oportunidad de trabajo, se basan en aspectos de desarrollo de recursos humanos, o bien, en compensaciones no monetarias. Madero (2010).

Los medios de atracción de captación son: el interno y el externo. La atracción es interna cuando está dirigida a candidatos o empleados de la misma empresa “al haber un vacante, la empresa trata de suplirlo mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, transferidos o transferidos con promoción. La atracción externa, por el contrario, está dirigida a candidatos que no pertenecen a la misma empresa u organización, es decir, candidatos que provienen de fuera. Chiavenato (2000)

Atraer personal con diferentes talentos a la organización y hacer que se queden es un plan necesario pero no suficiente, es importante saber aplicarlos y aprovechar de la mejor manera posible ese recurso, para hacer del capital humano un activo que produzca resultados significativos. Pero para ello se debe ofrecer condiciones de trabajo que permitan a las personas colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza, la organización debe brindar que sus colaboradores trabajaren en equipos de alto desempeño en un

clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así poder atraer personal a la organización y conservarlo.

6.1.2. Análisis Ocupacional.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define el análisis ocupacional como: la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”. Tiene como objetivo identificar el conjunto de comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en los trabajadores, y que son comunes a las distintas áreas ocupacionales de las organizaciones.

Definiciones Conceptuales:

Agudelo (1993) refiere que es el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

Dolan S. (2003) Define el análisis de cargos como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

Insa (2007)'' El análisis de puesto intenta determinar: tareas para ejecutar, cuando se realizarán estas tareas, donde se van a realizar, como se van a realizar y por quien serán realizadas''

El análisis ocupacional se entiende como un proceso de identificación de las actividades y requisitos de un puesto de trabajo con sus respectivos factores técnicos y ambientales.

Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

A través del análisis y descripción de cada cargo, se consigue ubicar el puesto en la organización, así mismo, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para el desarrollo óptimo de estas teniendo en cuentas las necesidades y requisitos referentes a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

Analizar y describir un cargo comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse en esa posición.

Según la Organización de Estados Iberoamericanos el análisis ocupacional se emplea con los siguientes fines:

- Descripción del Empleo: incluye información que identifica los propósitos del empleo, listado de actividades, responsabilidades, quehaceres, contabilidad y otras especificaciones.

- Evaluación y Clasificación del Empleo: se refiere a los procesos generales de ubicación de empleos en términos de valor con respecto a la organización y en términos de su importancia relativa entre éstos, particularmente con el objeto de establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.
- Evaluación del Desempeño Laboral: incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre determinación de sueldos, promociones y transferencias. Asimismo, constituye una vía formal para proveer retroalimentación a los empleados.
- Diseño de Capacitación: incluye la identificación de necesidades, conocimiento y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un empleo dado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje.
- Diseño de trabajo: incluye organizaciones de actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de bienes.
- Prácticas de Empleo: recientemente, el Análisis Ocupacional ha sido utilizado para ayudar a determinar la equidad y legalidad de las prácticas de empleo. Históricamente, los términos «Análisis de Trabajo», «Análisis de Empleo» y «Análisis Ocupacional» han sido utilizados de manera intercambiable y se han discutido dentro de la literatura relacionada con la administración y la capacitación.
- Se puede concluir que indispensable contar con un análisis ocupacional estructurado y actualizado según el direccionamiento estratégico de la organización, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos de trabajo. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y

especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman los procesos de gestión humana.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, siendo base para trabajar nuestra próxima categoría conceptual: Selección de personal.

El análisis ocupacional apoya a otras actividades que se realizan en el área de Gestión del Talento Humano, tales como:

- Reclutamiento y selección: proporciona información sobre los requerimientos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y se contrata.
- Compensaciones o escala salarial: También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.
- Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis ocupacional se tendrá claridad el sobre que evaluar y generar planes de acción si lo requiere.
- Capacitación: se utiliza la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requiere en el cargo.

- Para la selección de personal, el área de recursos humanos busca contratar al personal adecuado para ocupar un puesto apropiado según las necesidades requeridas, este proceso debe ser eje fundamental para el reclutamiento de la empresa debido a que una buena selección trae consigo buenos resultados para la organización: cumplimiento de metas laborales y productivas, buenos resultados en la evaluación de méritos en el desempeño, satisfacción laboral, entre otras.

6.1.3 Reclutamiento.

Se define como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos, igualmente se evalúan las competencias o habilidades compatibles con el cargo y se selecciona el candidato para ya comenzar el proceso de inducción a la empresa.

Figueroa (2008) expone que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho. Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso de selección. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la organización tiene vacantes.

El reclutamiento puede realizarse de dos maneras; interno o externo.

- Reclutamiento interno: se encarga de buscar candidatos que ya forman parte de la plantilla de la organización, Es decir, las empresas buscan candidatos entre los trabajadores de la propia empresa. Esto puede ser de gran utilidad para la empresa ya que se disminuyen los periodos de entrenamiento (inducción) y que el candidato ya conoce la empresa y sus procesos

internos, por lo que el proceso de implantación es mucho más rápido y económico así mismo, se motiva al personal de la empresa para que aspiren a escalar a puestos superiores.

Cubrir las vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas para la organización puesto que el postulante ya se encuentra comprometido con la organización por lo que se preocupara por los intereses de la organización en el nuevo puesto que se le sea asignado, el ánimo de los empleados puede mejorar en el momento que los demás ven los ascensos dentro de la organización, esto afecta positivamente en el clima organizacional, asimismo los candidatos internos seguramente requieren menos tiempo, capital invertido en inducción y capacitación del personal. Cansinos (2015)

- Reclutamiento externo: hace referencia a la captación de candidaturas de personas ajenas a la empresa. Es decir, la empresa busca posibles trabajadores fuera del entorno de la propia empresa. En este caso, son varias las fuentes de ofertas de trabajo a las que puede acceder el empresario, los anuncios en reclutamiento externo se publican por medio de diferentes medios como:

1. Servicios públicos de colocación.
2. Empresas de trabajo temporal
3. Bolsas de trabajo de entidades sociales o educativas.
4. Agencias de colocación.
5. Técnicas de internet: Portales de empleo, redes sociales profesionales, reclutamiento electrónico.

El reclutamiento externo puede atraer nuevo personal a la organización que puede cambiar la visión de la empresa aportando nuevas ideas, mejorando el ambiente laboral actualizando el talento humano en esta.

Debe considerarse que el éxito de un proceso de reclutamiento tendrá influencia en la efectividad del proceso de selección, y por lo mismo disminuirá índices de rotación y costos a la organización.

6.1.4. Selección de Personal.

El tema de selección de personal, el cual es definido por Héctor Londoño y María Patricia Rincón (2013) como el conjunto de técnicas para el diagnóstico de ubicación laboral, contando con la demanda existente en el puesto y el potencial necesario para este.

La elección de la persona adecuada para un cargo adecuado permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio personalmente, igualmente a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de manera positiva a los propósitos de organización.

Cuando se han elegido los aspirantes al cargo se inicia una fase de selección Chiavenato (2000) "la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral". Para sustentar lo anterior la empresa deber realizar una serie de pruebas y valoraciones para elegir al idóneo, se debe tener en cuenta que las mayores calificaciones no siempre muestran todas las capacidades de la persona, por esto la entrevista hace parte fundamental del proceso.

Una vez se eligió a la persona idónea para el cargo, se realiza el proceso de inducción, donde se le da información básica de los antecedentes que se requieren para desempeñar el trabajo de manera correcta, se contextualiza sobre la historia, las políticas, las normas, entre otras cosas.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto. La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante.

Así, el primer paso para realizar un proceso de selección adecuado es importante tener un análisis ocupación y conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Aquí se busca encontrar aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto; tiene como objetivos encontrar las personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto, comparando dos variables: los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos, es decir, los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

En el proceso de selección se siguen algunas técnicas y pasos para llegar al resultado final que culmina con la contratación del candidato:

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas profesionales de habilidades
- Pruebas situacionales
- Interacción grupal
- Método in Basket
- Role playing
- Verificación de referencias laborales y personales

Delgado (2012) Expone que dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana; el proceso de selección utiliza las técnicas que se mencionaron anteriormente. Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

Se define el proceso de selección de personal dentro de las organizaciones se basa fundamentalmente en escoger el personal idóneo para un cargo específico, basado en las competencias necesarias para el puesto de trabajo, con el fin de que pueda desempeñar de la manera más óptima sus roles y funciones asignadas. También es importante destacar que si se

lleva a cabo un proceso de selección íntegro se puede llegar a obtener resultados más satisfactorios teniendo en cuenta tanto el personal interno que posee la organización como posibles candidatos externos. Es importante destacar que este proceso debe desarrollarse de manera íntegra para reducir los altos costos en los que se puede incurrir por un inadecuado proceso de selección.

6.1.5. Incorporación.

Es importante recalcar que el proceso de selección de personal no termina con la contratación; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto primordial dentro de este proceso. En la incorporación se debe acompañar al trabajador, presentar compañeros de trabajo, todos los departamentos de la organización, igualmente, formarle en la cultura de empresa.

6.1.6. Inducción.

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Así mismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Orozco (2001) define la inducción como una fase del proceso administrativo, donde se ofrece al personal nuevo la información necesaria buscando generar confianza y seguridad al incorporarse a su puesto de trabajo y así contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Corrales (2010) expone que la inducción del nuevo empleado tiene como propósito adaptarse de la mejor manera y en menor tiempo posible al puesto para el cual fue contratado, a sus compañeros y a las características de la organización.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las funciones y entre otros. (Isabel, 2013)

La inducción y re inducción son procesos que se deben realizar en los tiempos determinados permite al personal de la organización conocer el funcionamiento de la misma, así como sentirse identificados con los objetivos organizacionales y su puesto de trabajo y se sienta comprometido con la organización y su puesto de trabajo.

El proceso de inducción no solo consiste en integrar a los nuevos empleados a su puesto de trabajo o presentares la información general de la empresa. En algunas ocasiones no se toma en cuenta que a través de este proceso, se puede otorgar los suficientes elementos de la cultura organizacional y las expectativas que se tienen con su incorporación a la organización.

6.2. Clima Organizacional

Muchas han sido las hipótesis sobre que las organizaciones son inhumanas por preocuparse por la producción y la ganancia y dejar de lado el interés por la gestión humana. Pero es aquí donde se desmiente esa teoría ya que el área de talento humano juega un papel muy importante en el reconocimiento de los trabajadores como una unidad de personalidades e historias diferentes ya que se debe asumir que las personas no son máquinas ni fotocopias, sino que cada una es única e irrepetible y por consiguiente debe ser tratada de manera única y analizar su vida

tal y como es. Por dicha razón el clima organizacional es un proceso importante de trabajar dentro del área de las empresas.

La comunicación, la cultura y el clima conforman todo lo que tiene que ver con las relaciones laborales, una relación tan estrecha entre las mismas es lo que hace que sea posible el estudio, el análisis y la aplicación de metodologías en una organización en el área de recursos humanos, viendo al trabajador como el eje central para cumplir las metas de la organización desde su humanidad, con una personalidad única y socialmente adaptado a los grupos de trabajo de la empresa.

Chiavenato (2000) debate que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Palma (2004) sostiene que el Clima Laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Méndez (2006) Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

García (2010) El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Quispe (2012) El clima organizacional es una manifestación objetiva de la estructura de la organización el cual se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización.

6.2.1. Teoría Likert

Rensis Likert propone un modelo el cual sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes. De acuerdo con su teoría, existen 3 tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional:

- Variables causales, engloban elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Son también llamadas explicativas, debido a que indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; si una variable causal se modifica, hace que se modifiquen las demás.
- Variables intermedias, son las que constituyen los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales, se orientan a establecer resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- **Clima de tipo autoritario:** Sistema Autoritario explotador - Sistema Autoritarismo paternalista.
- **Clima de tipo Participativo:** Sistema Consultivo- Sistema Participación en grupo.

La teoría de Likert intenta explicar aspectos importantes de la conducta de las personas que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. En la que se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Responsabilidad: Es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío: Corresponde a las metas establecidas en la organización para hacer cumplidas por el personal implicando un riesgo en el desempeño de su labor. Los cuales ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo

que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Después de la exploración teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales.

1. La percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

2. Factores Organizacionales: entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales.

3. Comportamiento organizacional: interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y sus procesos organizacionales, así mismo, el estudio del comportamiento de sus funcionarios ayuda a controlar la manera en la que se maneja el empleado de la empresa, con el fin de garantizar soluciones apropiadas y evitar conductas negativas en el entorno laboral.

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente se define el clima organizacional como la percepción y apreciación que los empleados tienen en relación a los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las condiciones del puesto de trabajo; y como estas pueden llegar a afectar positiva o negativamente e inciden en el desempeño, las relaciones, el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. Es por esto que las organizaciones se preocupan en generar ambientes de trabajo agradables ya que estos modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización generando crecimiento y sostenibilidad.

Cuando se percibe un clima laboral desfavorable dentro de la organización, genera factores como la falta de motivación por parte de los empleados, originando insatisfacciones personales que pueden alterar la imagen que la empresa proyecta al exterior.

El Clima Organizacional tiene una importante relación dentro de la cultura organizacional de una empresa, la Cultura Organizacional se define como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es su parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Toro (2002) refiere que el clima organizacional es una variable independiente de la motivación, sin embargo expone que el clima regula la motivación y por ende, el compromiso que la persona tiene con la organización, lo que abre el paso a nuestra siguiente categoría conceptual.

6.3. Motivación

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Chiavenato (2000) define la motivación humana como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejerce determinados motivos. El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Carrasco (2004). Define que la motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto.

Ardila (2005) define que la motivación es concebida como una variable intermedia (del comportamiento), es decir que no se observa la motivación en sí, sino que se observa el comportamiento motivado y de él se infiere la existencia de la motivación.

Ramírez (2008) La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Al revisar varios autores que definen el concepto de motivación se encuentran unas características particulares comunes entre estos.

1. Es considerado como proceso psicológico
2. La motivación es desencadenada por una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
3. Está orientada a una meta/objetivo.
4. Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa misma energía hasta la consecución del logro.
5. La motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación.

6. Los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona

Definiciones Conceptuales de motivación en el ámbito laboral:

Robbins (2001). La motivación de un empleado se puede describir como la aptitud que asume para trabajar arduamente en alcanzar las metas de la organización, con la condición de que “esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades”. Se dice que cuando un individuo no tiene sus necesidades satisfechas, esta insatisfacción le genera una tensión.

Espada (2006) define la motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto-motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

Marín, Ruiz & Henao, (2016) exponen que La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.

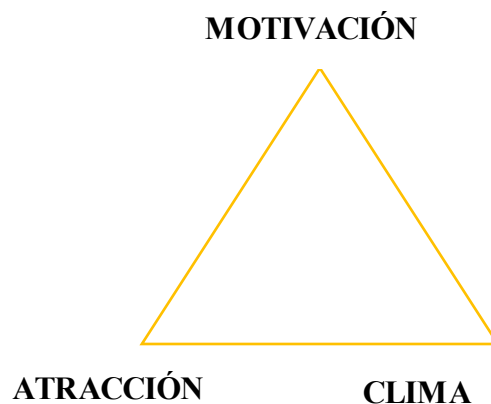
Sotelo & Quintero, (2016) “Para comprender el comportamiento de los trabajadores, las empresas bien gestionadas deben utilizar mecanismos y estrategias para mejorar la motivación, para que todos los trabajadores colaboren y cooperen en el crecimiento de la organización”

García & Forero, (2014) “La motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización”

Navarro, (2014). “La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo”

7. Relación de variables

Teniendo en cuenta el marco teórico y el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados para cada variable, se puede concluir que si existe una relación entre la atracción y el clima organizacional siendo la motivación el puente entre estas dos.



Para la organización Construcciones CFC&A es un pilar que el clima laboral sea armonioso y cordial entre todos, ya que para esta organización es fundamental el ser humano y es visto y valorado no solo por sus capacidades si no por sus cualidades y todo lo que puede aportar en el ámbito profesional, laboral y personal.

Atraer personal con diferentes talentos a la organización y hacer que se queden es un plan necesario pero no suficiente, es importante saber aplicarlos y aprovechar de la mejor manera posible ese recurso, para hacer del capital humano un activo que produzca resultados significativos. Pero para ello se debe ofrecer condiciones de trabajo que permitan a las personas colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza, la organización debe brindar que sus colaboradores trabajaren en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo.

Es importante mencionar que cuando se realiza un proceso de atracción, desde un principio se debe realizar con rigurosidad y claridad, para evitar reprocesos en cuanto a contratación, ya que desde el momento de la selección se debe ser preciso en cuanto a las funciones, salario y demás.

Un análisis ocupacional actualizado con periodicidad permite identificar las capacidades, cualidades, habilidades, conocimientos y competencias del cargo y las pruebas necesarias tanto técnicas como psicológicas para estos.

Realizando un buen proceso de atracción (análisis ocupacional y selección de personal) permitirá un equilibrio entre el potencial del sujeto y los requisitos o necesidades del cargo, es decir, la persona idónea para ocuparlo; lo que contribuirá a que se logre un personal altamente motivado generando participación activa, reflejado en la percepción que tiene el sujeto sobre la organización y sus procesos. Así poder atraer personal a la organización y conservarlo.

Aquí donde entra la categoría de Motivación es importante resaltar que:

- Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes.
- El término motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas
- Teniendo en cuenta que el clima es una percepción subjetiva que tienen los colaboradores de una organización sobre los procesos que se manejan, se infiere que al tener una percepción positiva acerca de la organización los colaboradores van a sentir mayores niveles de motivación y positivismo, por el contrario, al percibir que no se tienen incentivos dentro de la organización su percepción será negativa llevando a las personas a sentir diferentes niveles de frustración.

8. Marco Contextual

La empresa CFC&A nace a finales de los 90 en un momento de crisis que se da en el sector de la construcción, catalogado como el de estancamiento más grande dado en el país. El señor Felipe Calderón Uribe y sus socios Juan Bernardo Villegas Villegas y Albeiro Montoya Arias deciden unirse para dar solución a los problemas de vivienda y urbanismo a los ciudadanos, es por ellos que el 14 de diciembre de 1998 crean la empresa a los que le imprimen los sellos de calidad, solidez y respaldo de una manera sostenible, con miras a transformar el entorno para contribuir al desarrollo social en la región y el país.

Dada la crisis que vive la empresa en esta década deciden comenzar desde cero con un proyecto para realizar toda la infraestructura del gas domiciliario en el periodo de transición del gas propano al gas natural. Al mismo tiempo dan cumplimiento con contratos pequeños de

remodelaciones con el fin de lograr la financiación para emprender los proyectos a los que quería enfocarse la empresa.

Para el año 2001 comenzaron con las primeras construcciones con el conjunto cerrado Rincón de la Palma en Pereira, sin embargo no fue lo esperado y no tuvo las ventas necesarias para tener mayor capacidad de inversión. Después se dio la construcción del conjunto cerrado Sierra Bonita en Manizales logrando que se convirtiera en el proyecto estrella, este proyecto dio pie a 50 más exitosos para ambas ciudades. Logrando la consolidación de la marca en el eje cafetero.

En el año 2007 se abren oficinas en la ciudad de Bogotá dando paso a la construcción de grandes proyectos. Durante el año 2006 se expanden a Neiva por el gran potencial que presenta y en el año 2015 llegan con sus proyectos a Jamundí.

CFC&A no solo se enfoca en proyectos privados sino que además apoya proyectos de interés prioritario, viviendas de interés social y de reubicación de familias en condiciones de riesgo en Bogotá. Para el año 2018 contaban con más de 5200 unidades de vivienda entregadas.

CFC&A es una empresa que cuenta con la certificación de calidad ISO 9001:2008 desde el año 2004, además de tener varios reconocimientos como lo es el Sello de Gran empleador en el 2013 Psigma Corp y el Business Management Award en el 2014 en la categoría de calidad e innovación empresarial.

Desde el año 2010 la empresa hace parte del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, el cual trabaja para la transformación del sector de la construcción con miras hacia la

sostenibilidad. Crean una línea de Vivienda Viva que le apuesta a generar estilos de vida sostenibles y desarrollar proyectos que cuiden los recursos naturales.

Misión:

Nosotros transformamos y construimos espacios para que sus sueños se hagan realidad.

Visión:

Ser la marca constructora líder en el corazón de quienes nos inspiran en el cuidado de cada detalle.

9. Metodología

9.1. Tipo de investigación

La investigación propuesta será un estudio mixto, el cual se define como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. En este tipo de investigación se combina un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación.

Se da mediante una integración y discusión conjunta, para poder realizar inferencias y/o producto de toda la información obtenida y así lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

9.2. Diseño

Se propone realizar una investigación de carácter descriptivo, método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Su

objetivo no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables y así puntualizar las características de la población que está estudiando.

Se busca identificar, comparar, interpretar, especificar y caracterizar el tema de análisis, describiendo las observaciones de un grupo, así como también describir fenómenos, contextos, situaciones, con el fin de recolectar información sobre variables como lo son la atracción del talento humano y el clima organizacional siendo dos variables que se busca relacionar, para poder analizar, determinar las semejanzas de un fenómeno o variable, dándonos una explicación de causa – efecto, y una posible respuesta del porqué de dicho fenómeno o relación.

9.3. Población

La investigación se llevara a cabo en la constructora CFC&A, que cuenta con un total de 180 funcionarios en sus diferentes áreas o gerencias, tanto administrativas como colaboradores de obra.

9.4. Muestreo

Para esta investigación se toma una muestra significativa de 50 personas de diferentes áreas, tanto administrativa como operativa. Se cuenta en la parte administrativa con 38 personas que representa un 76% de la muestra y para la parte operativa con 12 personas con una representación del 24%.

10. Análisis instrumento TECLA

Para medir clima organizacional se aplicó el instrumento TECLA compuesto por 90 preguntas; contrastando la realidad teórica con cada una de las dimensiones estudiadas.

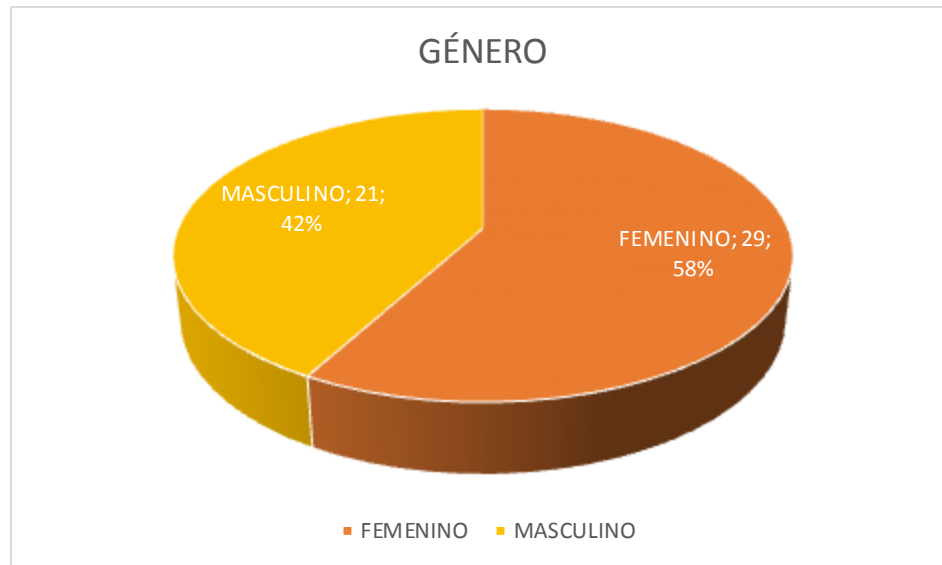
Este instrumento está basado en las teorías de motivación donde se integran los efectos de la organización y la vida organizacional, definiendo el comportamiento de las personas con relación a su trabajo.

El siguiente análisis se realizará en dos partes con el fin de identificar los factores que influyen en la organización. Una primera parte es en base a las 8 dimensiones definidas en el instrumento (conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario), y una segunda parte que se dará por el cargo que ocupan en la organización (administrativo u operativo); con el fin de identificar donde se presentan mayores diferencias.

Esta encuesta se aplicó a una muestra de 50 personas en la CONSTRUCTORA CFC&A, teniendo factores diferenciadores como género, Nivel de cargos, Tipo de contrato y Nivel de escolaridad que pueden llegar a influir en la percepción que se tenga de la organización, siendo distribuidos de la siguiente manera:

- Género: a este instrumento respondieron 21 hombres y 29 mujeres con un 42% y 58% de participación respectivamente.

Grafico 1
Género



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propio)

Nivel de cargos: Fue aplicada a 38 personas pertenecientes a personal administrativo y a 12 personas pertenecientes a personal operativo para una participación de 76% y 24% respectivamente.

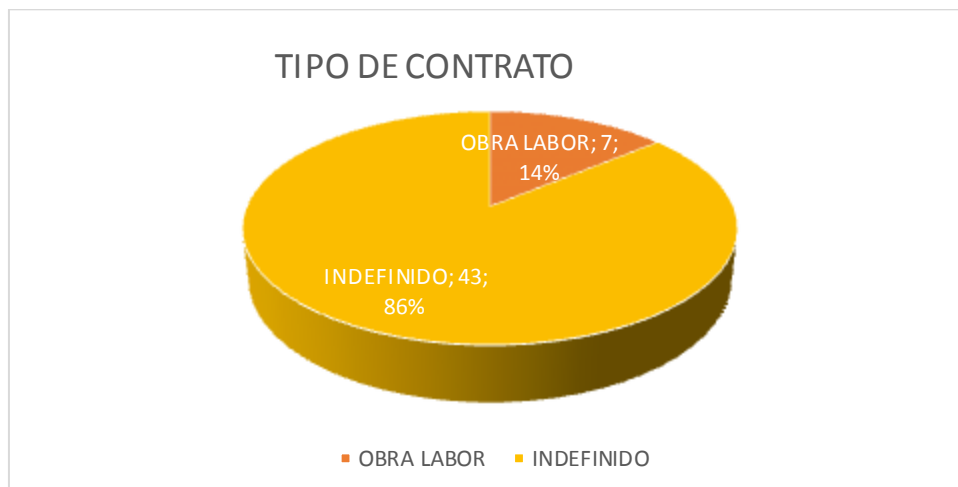
Gráfico 2
Nivel de cargos



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

- Tipo de contrato: Se tiene 43 personas vinculadas a tiempo indefinido y 7 personas vinculadas por obra o labor para una participación de 86% y 14% respectivamente.

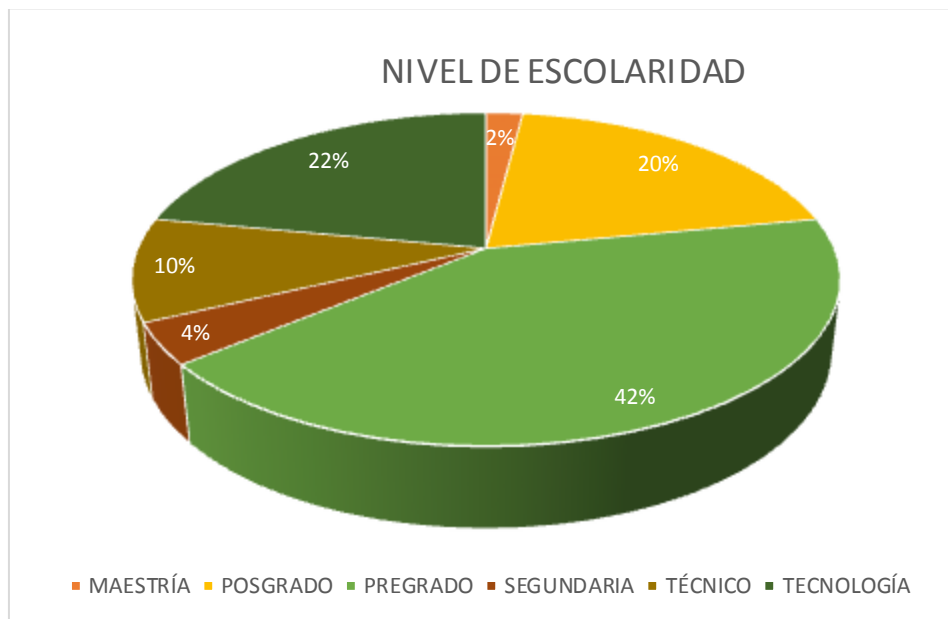
Gráfico 3
Tipo de contrato



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

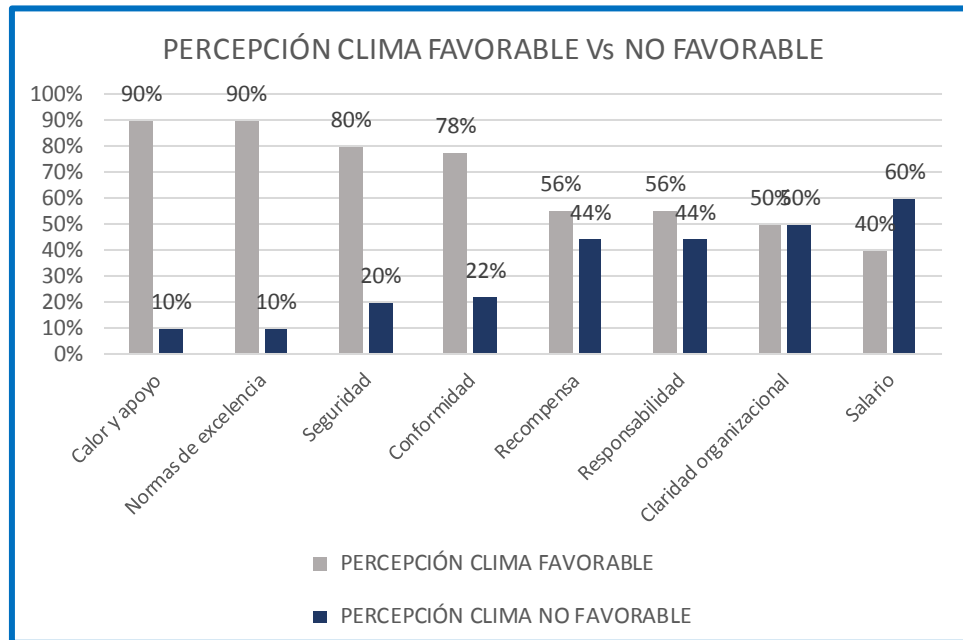
➤ Nivel de escolaridad: Este ítem abarca niveles desde secundaria hasta maestría siendo distribuidos así: Secundaria, Técnico, Tecnólogo, Pregrado, Posgrado, Maestría

Gráfico 4
Nivel de escolaridad



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Gráfico 5
Percepción clima favorable vs no favorable



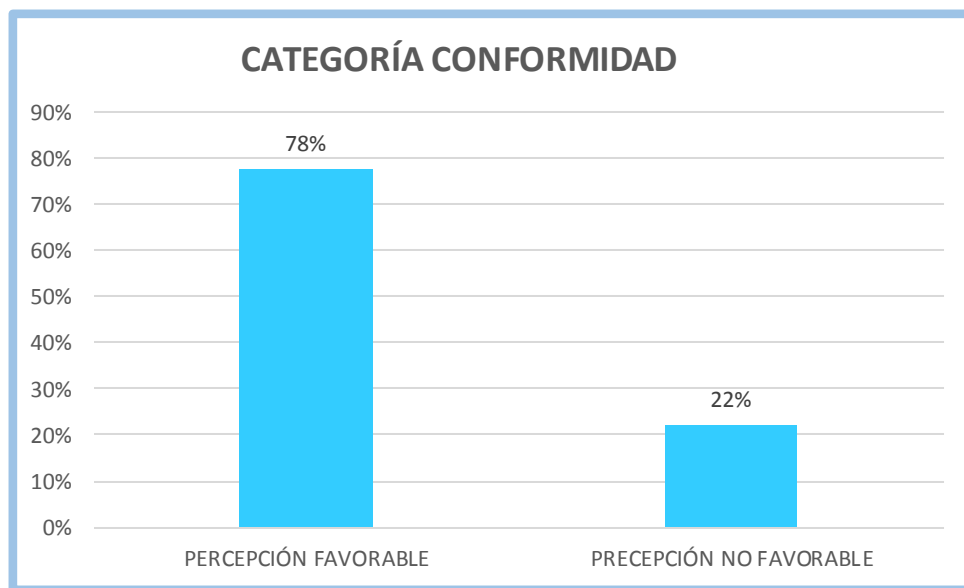
Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Partiendo de un análisis general de la categoría clima donde se evidencia que existe un 67% de favorabilidad para la empresa y un 33% de no favorabilidad, dando esto a entender que si bien la percepción dentro de la organización se encuentra en un punto medio de favorabilidad es necesario realizar un análisis por categoría para construir un plan de intervención que refuerce los puntos críticos obtenidos para las categorías por debajo del 50% y unas acciones de prevención y promoción para las categorías que se encuentren por encima de este porcentaje.

10.1. Conformidad

El grado con que las personas sienten que existe muchas limitaciones impuestas internamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas, hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo, como mejor le parezca.

Gráfico 6
Conformidad



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Frente a esta categoría se evidenció que los trabajadores tienen un 78% de aprobación frente a las políticas y reglas establecidas dentro de la organización y en los mismos grupos de trabajo, por lo cual, consideran que pueden realizar su trabajo asertivamente, mostrando un nivel de aceptación y adaptación hacia las normas de manera favorable.

Para la organización es importante que esta categoría este en un nivel alto ya que genera confianza en los trabajadores en el momento de expresar sus ideas y percepciones frente a cambios que se implemente en esta, ya sea desde cambios generales o cambios dentro de los grupos de trabajo. Sin embargo, dentro de la categoría se evidencia que se debe prestar atención en aspectos como en la flexibilidad de las reglas y la aprobación previa de las actividades realizadas dentro del puesto de trabajo ya que dado el sector en el que se encuentra ubicada la empresa es necesario tomar decisiones de manera asertiva y rápida.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría conformidad donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

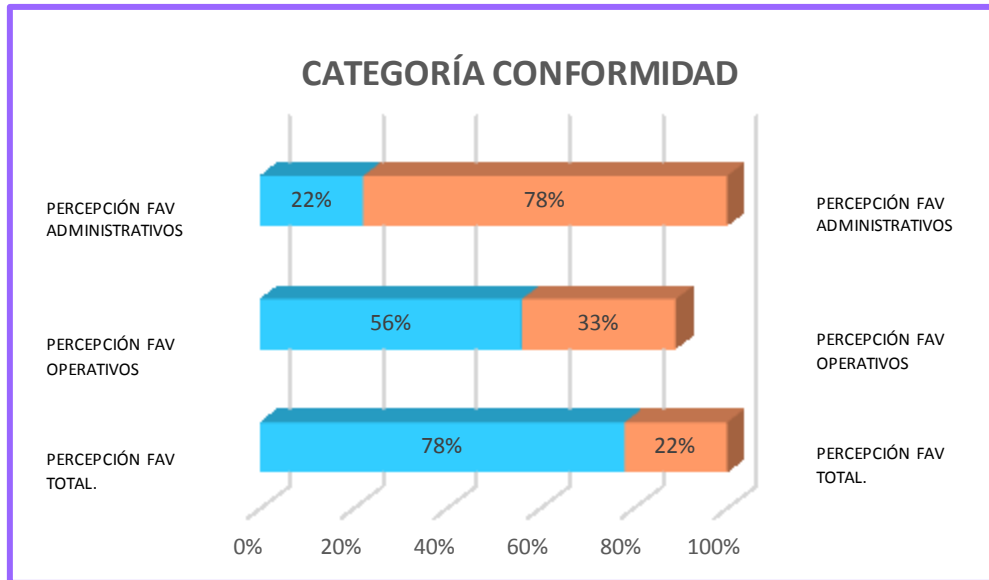
Percepción favorable

- Aquí la gente se siente como metida en una jaula.
- Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.
- Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados.
- Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera.
- Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia.
- Aquí existe mucho formalismo para todo.
- Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.

Percepción no favorable

- Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado.
- Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso.

Gráfico 7
Conformidad- administrativos-operativos



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

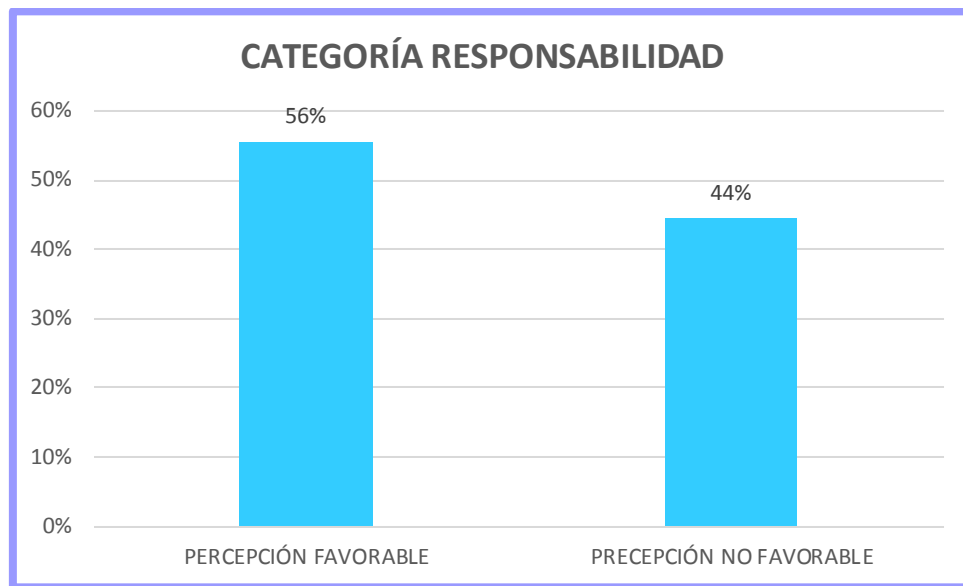
Teniendo en cuenta la muestra correspondiente a los cargos que se ocupan en la organización tanto en la parte administrativa como operativa se observa que se tiene un índice de favorabilidad más alto en el área administrativa logrando un 78% de aceptación puesto que allí se tiene mayor libertad de desenvolver su cargo dando la posibilidad de generar cambios que ayuden en el mejoramiento de los procesos y eficiencia en la realización de las funciones, generando en el personal conformidad frente a las políticas y reglas establecidas, mientras que en la parte operativa se obtiene un 56% de favorabilidad dado las naturalezas del cargo donde se deben llevar a cabo los procesos con rigurosidad y “paso a paso” dando poco margen a la forma en cómo se realiza el trabajo.

10.2. Responsabilidad

El grado con que los sujetos de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden, al grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo se realiza un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Gráfico 8

Categoría responsabilidad



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Se observa que el 55% de los empleados de la organización se encuentran comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales y perciben que se pueden tomar decisiones sin estar bajo la supervisión de su jefe inmediato. Debido al porcentaje obtenido de manera general en la

categoría se hace necesario analizar las prácticas que se llevan a cabo dentro de la organización para profundizar y concientizar sobre los logros y metas que se aspiran obtener.

Se debe prestar atención en aspectos como se emplea el tiempo y en las iniciativas que presentan los empleados con el fin de que estas sean aplicadas y ayuden a contribuir en el mejoramiento de los procesos.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría responsabilidad donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable.

- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
- Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo.
- Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo.
- Existe un interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la empresa.

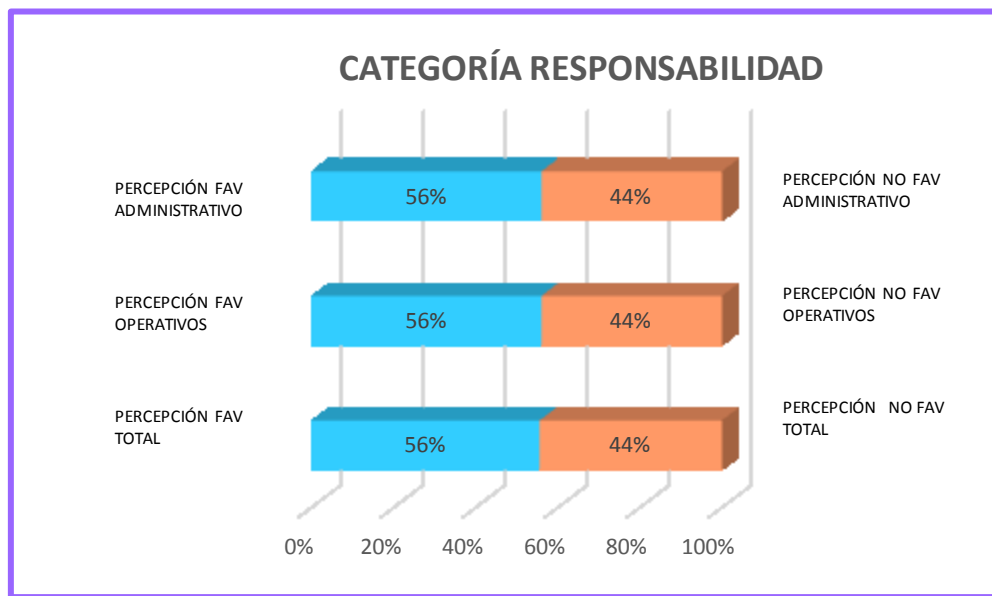
Percepción no favorable.

- Toda decisión que se tome es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- Únicamente al finalizar el trabajo se revisa.
- Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.

- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.

Gráfico 9

Categoría responsabilidad-administrativos-operativos



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

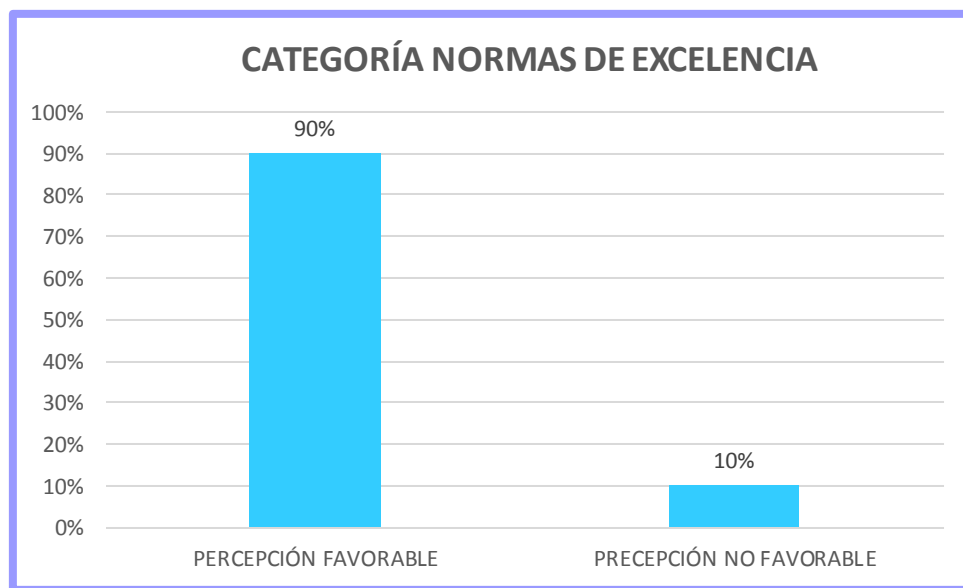
Al observar esta categoría de manera diferencial se observa que se tiene una percepción desfavorable tanto para el nivel operativo como el administrativo, siendo mayor en el segundo de estos, por lo que los empleados no se sienten completamente comprometidos con los logros de la organización. Se identifica que aunque el personal busca maneras de mejorar sus procesos y rendimiento, la ejecución de estos cambios puede llevar tiempo; además de que normalmente se está monitoreando en el manejo del tiempo que le dan al trabajo, por lo que no genera confianza en los trabajadores en el momento de desempeñar su cargo.

10.3. Normas de excelencia

El énfasis que la organización hace que la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente. Incluye el grado con que los individuos experimentan que la organización se fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.

Gráfico 10

Categoría normas de excelencia



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Dado que la empresa está enfocada en el sector de la construcción, para esta categoría se obtienen un 90% de satisfacción en cuanto a la calidad en el rendimiento y en la producción que se lleva en la empresa donde se evidencia el compromiso para lograr los proyectos establecidos, siendo una empresa pionera en innovación e identificando las oportunidades de negocio en el mercado con el fin de contribuir a su visión de negocio.

Sin embargo, se presenta una falencia en el momento de vincular una nueva persona en la organización ya que no se le da el entrenamiento adecuado para asumir el cargo y para conocer la organización.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría normas de excelencia donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable

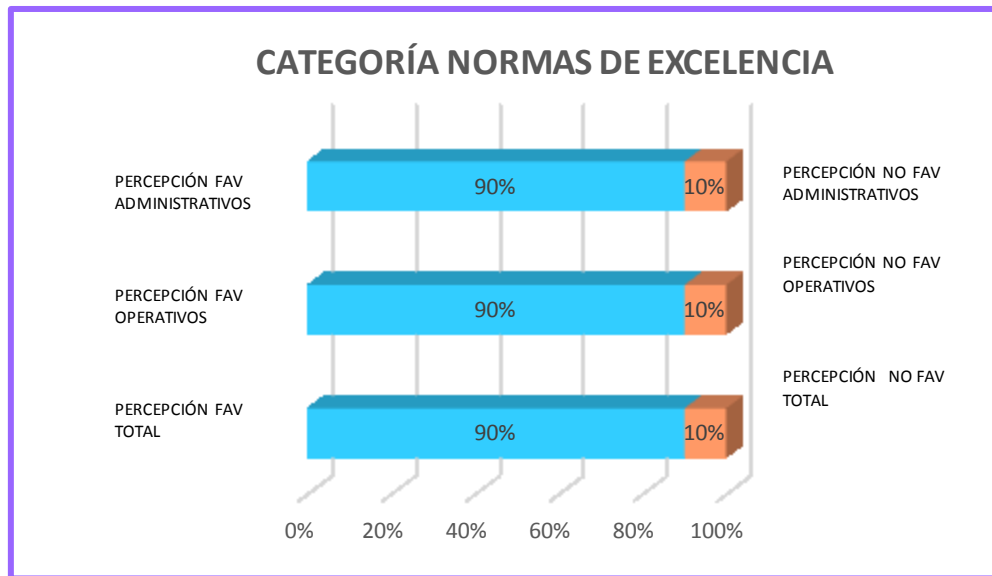
- La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.
- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos.
- En general el trabajo se hace superficial y mediocre.
- Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.
- Verdaderamente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.
- Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente.
- Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad de este.
- En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo, aun cuando no se haya terminado el que está haciendo.

Percepción no favorable

- Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

Gráfico 11

Categoría normas de excelencia-administrativos-operativos



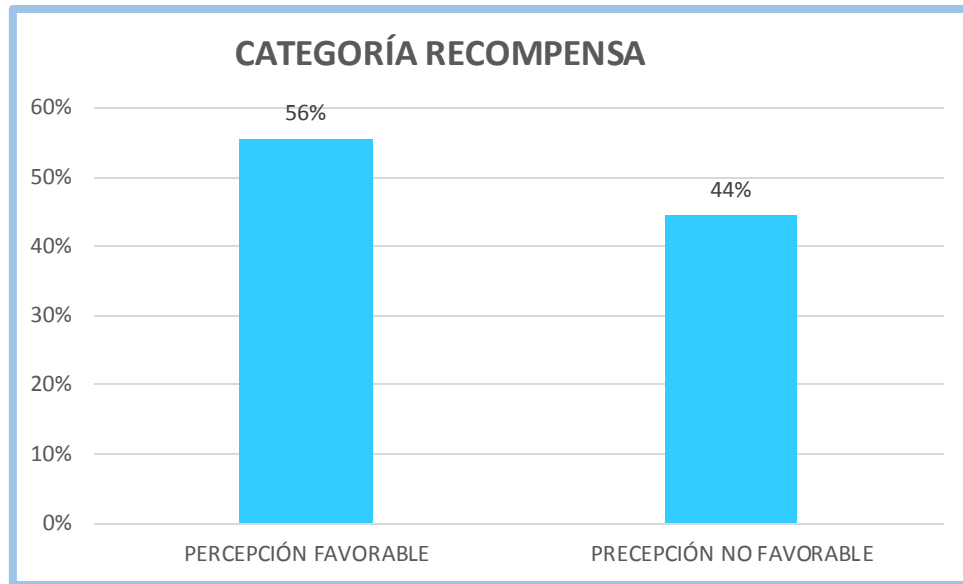
Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Se observa que tanto para administrativos como operativos existe un 90% de satisfacción frente a esta categoría, evidenciando un compromiso por parte de los colaboradores en cuanto a la calidad en el trabajo que realizan, además de que la empresa está comprometida con las capacitaciones constantes ayudando a un mejor desempeño de su trabajo.

10.4. Recompensa

El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Gráfico 12
Recompensa



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Se evidencia según las respuestas que dentro de la organización que el 55% del personal cuenta con una percepción positiva sobre esta categoría, por lo cual se induce que se debe implementar un plan de acción ya que dentro de la organización no se cuenta con un sistema de estímulos establecidos frente al buen desempeño en el trabajo realizado, por lo que afecta la percepción de los empleados frente a las ofertas que encuentran en el mercado para el sector en el que se desempeñan.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría recompensa donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable

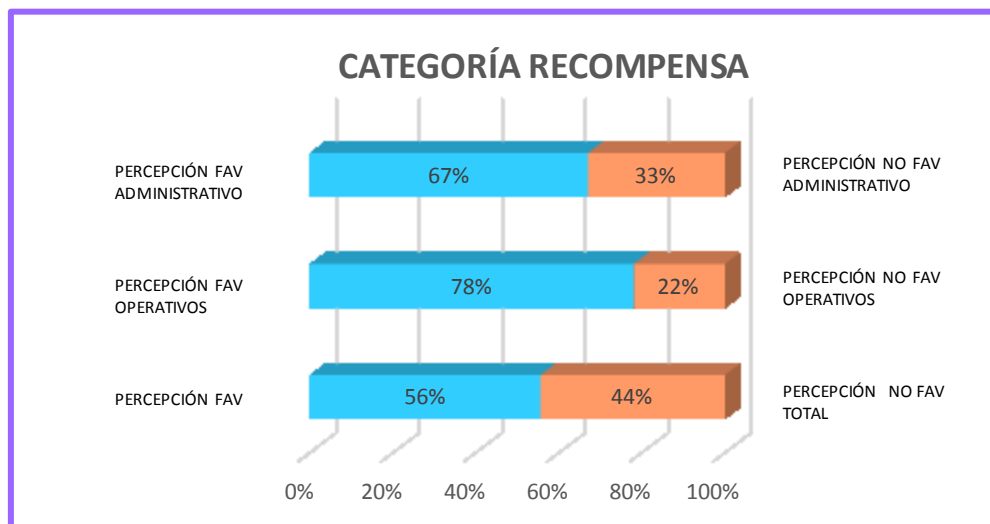
- Las observaciones que se hacen sobre el trabajo, son justas.
- Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo.
- Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en sí.
- Cualquier error que se cometa en el trabajo indisponen a los superiores.
- Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga.

Percepción no favorable

- En ésta empresa se premia a la persona que trabaja bien.
- La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento.
- Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
- Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa.

Gráfico 13

Categoría recompensa-administrativos-operativos



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

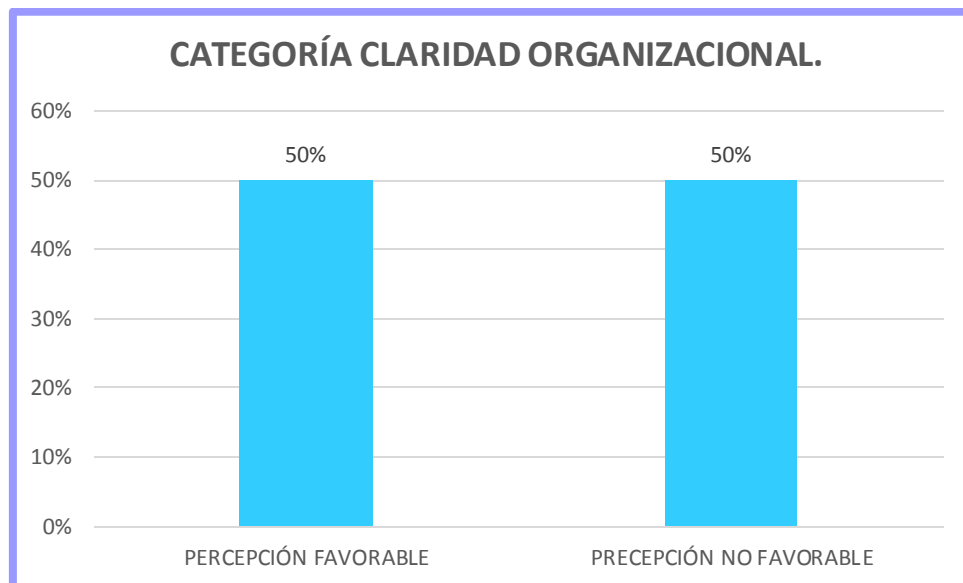
Individualmente se observa una percepción favorable tanto para la parte operativa con un 78% como administrativa con un 67%, sin embargo, se identifica que un 33% del personal administrativo se encuentra insatisfecho pues consideran que las recompensas y beneficios no siempre van dirigidas a la persona que ejecuta su labor como debe ser, además de que no se reconoce el buen desempeño. Mientras que por parte del personal operativo de la empresa se identifica que sus falencias se deben a que no se dan las posibilidades de ascender por un trabajo bien realizado.

10.5. Claridad Organizacional

El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Gráfico 14

Categoría claridad organizacional



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Aunque se percibe un 50% de aceptación frente a la categoría mencionada, se evidencia que se debe realizar un plan de acción ya que la percepción de la población en la organización es que no se tiene claridad en las prioridades de los procesos y de la empresa, además de que no se maneja un orden en los puestos de trabajo por lo que puede llegar a generar reprocesos, además de percibir una desigualdad a nivel salarial en cuanto a otras personas que realizan las mismas funciones.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría claridad organizacional donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable

- El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.
- Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se conoce quien debe resolverlo.
- Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.

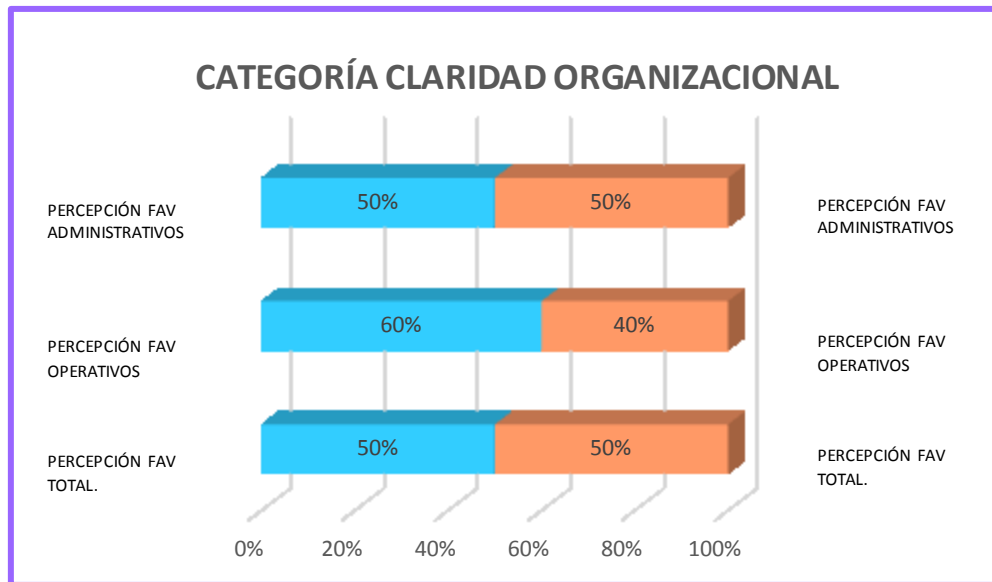
Percepción no favorable

- Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
- En esta empresa se cumple: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.
- Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

➤ Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo.

Gráfico 15

Categoría claridad organizacional-administrativos-operativos



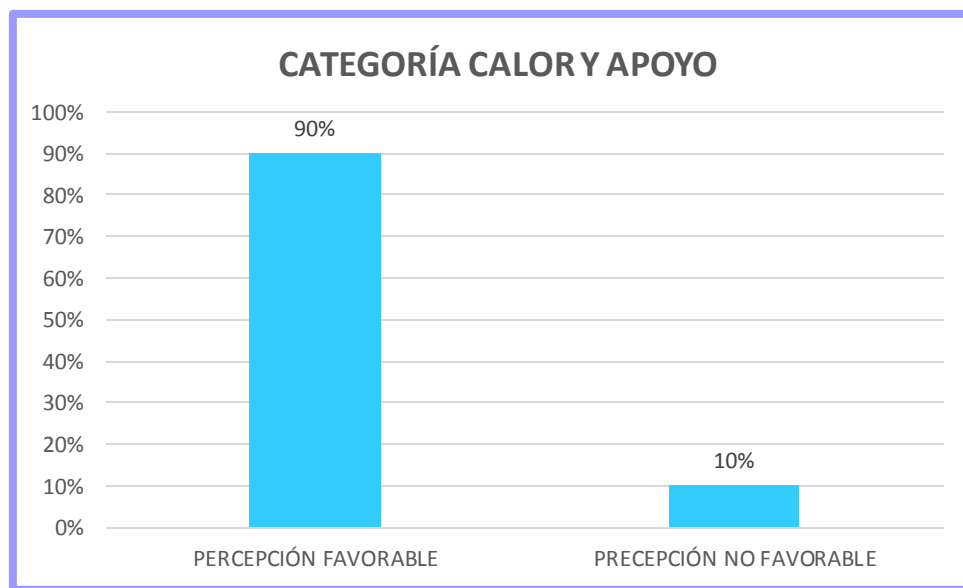
Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Por parte del personal operativo se percibe un 60% de favorabilidad frente a la categoría mencionada, observando por parte de los colaboradores que se tiene una comunicación asertiva y coherente entre los jefes en el momento de designar funciones y encaminadas a los objetivos de la organización. En la parte administrativa observamos una percepción igualitaria basados en lo anteriormente mencionado respecto a los objetivos de la organización, sin embargo, se observa que se sienten inconformes en cuanto a los salarios recibidos en contraprestación de sus servicios y al entrenamiento que se recibe al momento de ingresar a la organización.

10.6. Calor y Apoyo

El sentimiento experimentado por los miembros; por el cual se considera la amistad como una norma apreciada por el grupo, que exista confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Gráfico 16
Categoría calor y apoyo



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Para esta categoría se obtuvo un resultado del 90% de aceptación por parte de la población, donde se aprecia un entorno laboral caracterizado por relaciones cordiales, respetuosas y serviciales enfocadas a un bien común, además de evidenciar empatía hacia las necesidades de los demás, aunque las relaciones con los jefes no son bien apreciadas puesto que se observa que existe una barrera en el trato entre superiores y subalternos.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría calor y apoyo donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

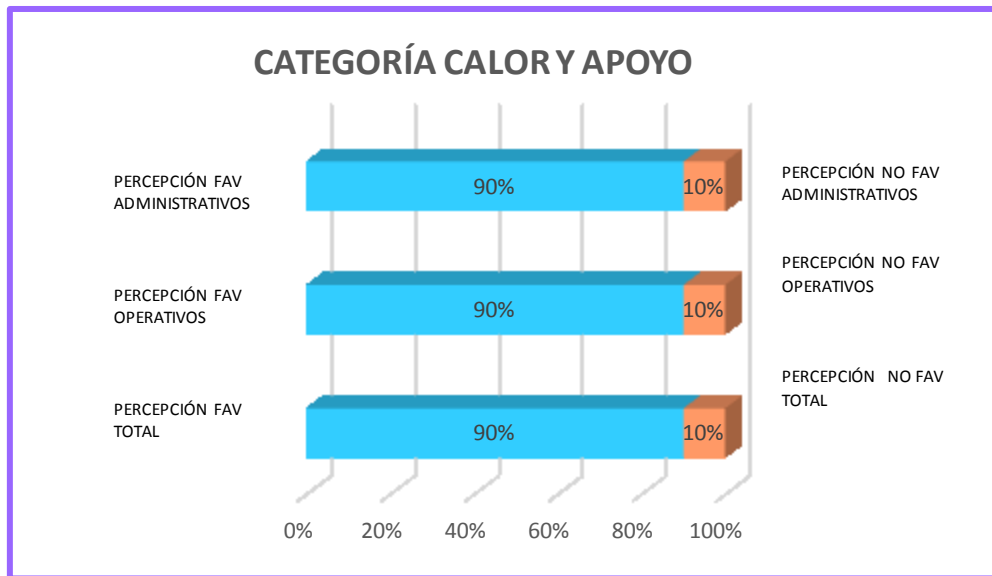
Percepción favorable.

- Son frecuentes las rivalidades entre los compañeros de trabajo.
- A menudo ocurre, que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente.
- Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.
- Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
- Siento que trabajo con compañeros, no con rivales.
- Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se conoce quien debe resolverlo.
- Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.
- No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.
- Normalmente, cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la organización nos colaboramos satisfactoriamente.

Percepción no favorable.

- Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa.

Gráfica 17
Categoría calor y apoyo-administrativos-operativos



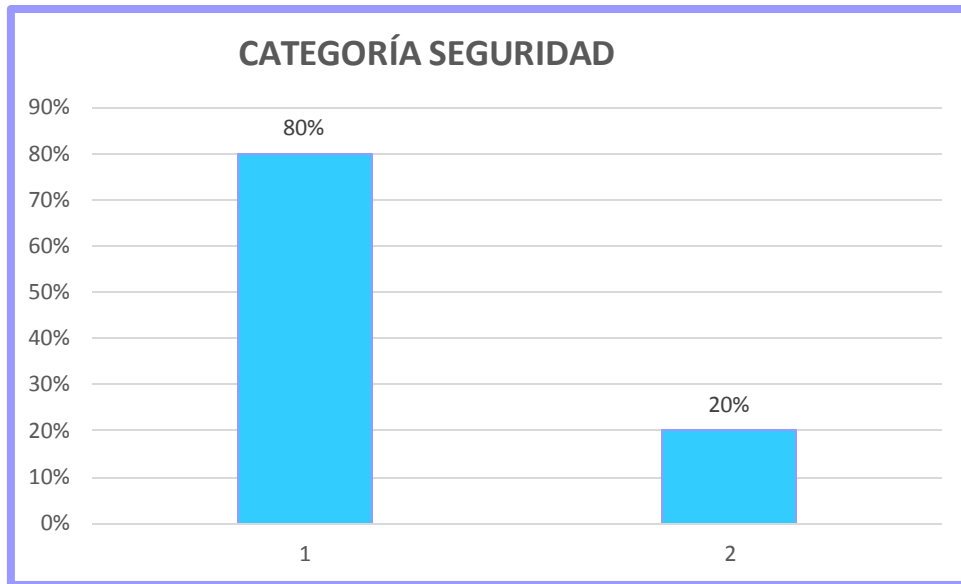
Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Por ambas partes se obtiene un 90% de percepción favorable frente a la categoría puesto que el ambiente laboral se caracteriza por el compañerismo y la ayuda mutua como una consigna para alcanzar un bien mayor que en el caso de la organización sería el logro de los objetivos propuestos. Logrando un adecuado clima organizacional que permita el cumplimiento de las funciones.

10.7. Seguridad

El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica social.

Gráfico 18
Seguridad



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Según las respuestas obtenidas se observa que existe un 80% de favorabilidad en cuanto a esta categoría, ya que se cuenta con puestos de trabajo estables, garantías en el desarrollo de sus actividades en cuanto al cumplimiento de la normatividad, evidenciando que no existe tensión en el entorno de trabajo y generando confianza en los colaboradores para asumir sus errores y tomar medidas respectivas. Sin embargo, se percibe que dentro de la organización las personas no respetan el espacio personal y la vida privada de cada uno.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría seguridad donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable.

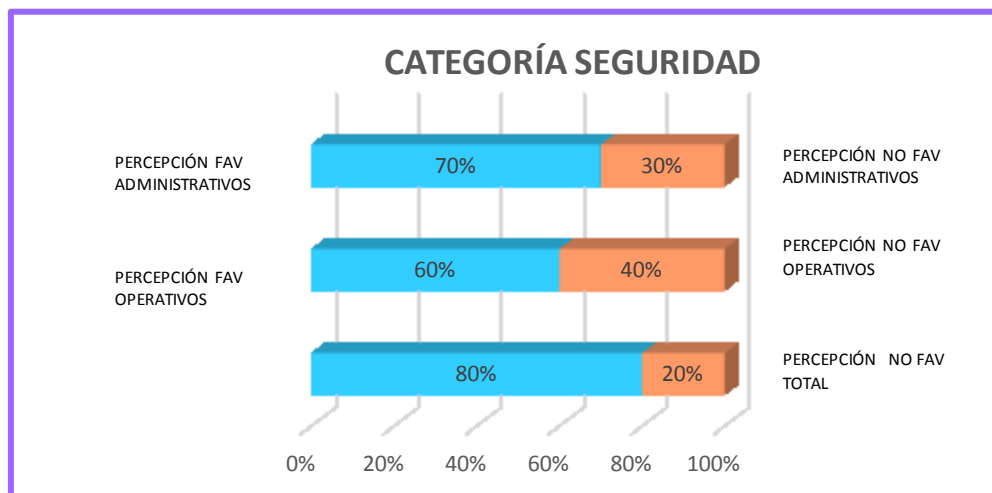
- Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados.
- Hay que tener miedo cuando se comete un error.
- Aquí se despide a la gente con facilidad.
- Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.
- No se ahorran preocupaciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia.
- El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.
- Los empleados pueden defenderse de la organización.
- Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.

Percepción no favorable

- Se quiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados.
- Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás.

Gráfico 19

Categoría seguridad-administrativos-operativos



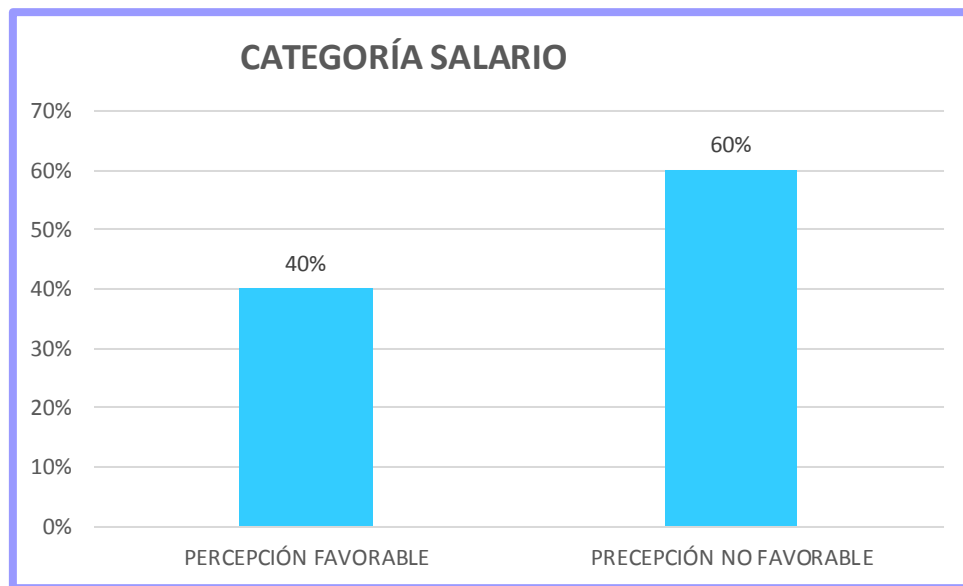
Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Se percibe para la parte operativa ya administrativo un 60% y 70% respectivamente de percepción favorable. Puesto que se puede inferir que existe un interés por parte de la organización por velar por la seguridad de sus trabajadores tanto en el desempeño de sus funciones cumpliendo con la normatividad necesaria con el fin de prevenir la mayor cantidad de riesgos posibles como en su vida personal velando por su bienestar en momentos de vejez.

10.8. Salario

El sentimiento experimentado por los miembros de que el salario es satisfactorio para suplir necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada la oportunidad del mercado de trabajo.

Gráfico 20
Categoría salario



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

para esta categoría se evidencia una inconformidad del 60% en cuanto a lo que se recibe económicamente por el cumplimiento de funciones, ya que lo que se recibe no es lo esperado, dado que los funcionarios perciben que la contraprestación por sus servicios podría ser mayor en cuanto a la oportunidad que se presenta en el sector, además de que no se reciben beneficios por el cumplimiento de metas, ni oportunidades que fortalezcan el crecimiento personal y profesional del personal de la organización. Ya que esto afecta no solo su rendimiento y disposición laboralmente, sino que afecta su calidad de vida, se debe implementar un plan de mejora que permita contribuir al desarrollo de los individuos.

A continuación, se relacionan las preguntas correspondientes a la categoría salario donde se clasifica según las respuestas dadas por los colaboradores si se tiene una percepción favorable o no favorable.

Percepción favorable.

- Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo.
- Las prestaciones sociales que la organización brindan son justas.
- Realizando la misma labor, se ganaría más en otra empresa.
- Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente.

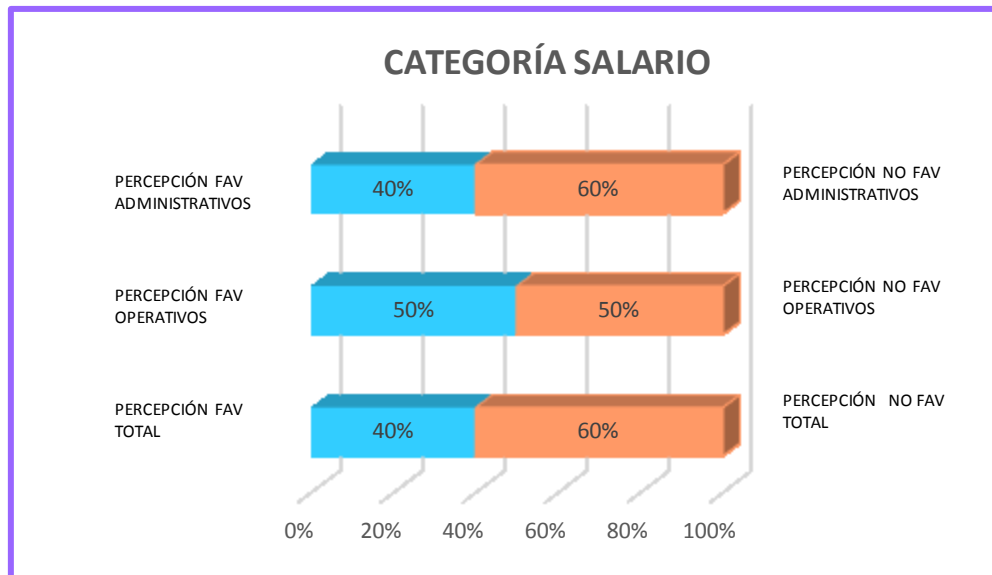
Percepción no favorable.

- Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias.
- Aquí se dan ayudas extras fuera de lo estrictamente exige el contrato de sueldo.
- Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo.
- Aquí se remunera al empleado según su habilidad.
- El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización.

➤ Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo.

Gráfico 21

Categoría salario-administrativos-operativos



Datos obtenidos de la encuesta aplicada de los instrumentos tecla (Fuente: Elaboración propia)

Para esta categoría observamos en el personal operativo un 50% de favorabilidad respecto al salario recibido en contraprestación por sus servicios, por parte del personal administrativo se observa un 40% de favorabilidad respecto a la categoría. Percibiendo que frente a la oferta que existe en el mercado y la naturaleza de sus funciones desempeñadas podría obtener mejor remuneración, además de considerar que al empleado no se retribuye de acuerdo con sus habilidades, por lo que no pueden esperar beneficios extras por fuera de lo especificado en la ley.

Conclusión Instrumento Clima Organizacional

Se concluye que la empresa cuenta con una percepción favorable por parte de los colaboradores frente a las categorías que evalúa el instrumento TECLA, aunque se evidencia que

hay puntos en los cuales se debe mejorar e implementar un plan de acción para obtener un clima organizacional adecuado a las necesidades de la organización. De acuerdo con el análisis realizado anteriormente se diseñó un plan semáforo en el cual se establece por medio de porcentajes cuales son las categorías más críticas para la organización con el fin de realizar las intervenciones correspondientes.

11. Instrumento atracción de personal

El instrumento aplicado en la categoría de atracción de personal consta de un check list realizado a la directora de desarrollo organizacional perteneciente a la organización Construcciones CFC &A en forma de entrevista, en el cual ella respondió a las preguntas planteadas sobre los procesos que se llevan a cabo en la organización, donde se pudo evidenciar que los procesos pertenecientes a la variable de atracción de personal se realizan, pero no con la frecuencia que se debería hacer.

Tabla 1
Análisis de atracción de talento humano

	Análisis de atracción de talento humano	Si	No	Observaciones
1	¿Los perfiles de cargo parten de un estudio análisis ocupacional que detalle el que, el cómo y el por qué? ¿De cada tarea, función o responsabilidad?	X		SE ACTUALIZAN CADA QUE SE REQUIERA
2	¿Se realiza de manera periódica actualización de los perfiles y el análisis ocupacional? si la respuesta es sí, ¿Cada cuánto se actualizan?	X		

3	¿El perfil de cargos cuenta con profesiogramas actualizados que reconocen en la labor los riesgos inherentes al sistema de seguridad y salud en el trabajo?	X
---	---	---

FORMA DE SOLICITUD

4	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?	X
---	---	---

VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES

5	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?	X
---	---	---

PRUEBAS ESCRITAS

6	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?	X	ESTAS PRUEBAS SE REALIZAN SEGÚN EL CARGO O CUANDO SE REQUIERE
7	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?	X	ESTAS PRUEBAS SE REALIZAN SEGÚN EL CARGO O CUANDO SE REQUIERE
8	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?	X	ESTAS PRUEBAS SE REALIZAN SEGÚN EL CARGO O CUANDO SE REQUIERE

PRUEBAS DE SIMULACIÓN DEL DESEMPEÑO

9	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?	X	
10	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?	X	

ENTREVISTA

11	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?	X	SE REALIZA ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO
12	¿Se aplican pruebas psicotécnicas que permitan establecer los rasgos de personalidad asociados al cargo y de salud mental para el futuro desempeño?	X	SE REALIZAN POR MEDIO DE UN TERCERO

EXAMEN MEDICO

13	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?	X	
----	---	---	--

INDUCCIÓN

14	¿Realiza la institución un proceso de inducción integral que incluyan los aspectos estratégicos, los técnicos y los humanos involucrados en la labor?	X	SE REALIZA CUANDO HAY GRUPOS GRANDES O CADA 6 MESES
15	¿Se hace registro físico y valoración por parte del vinculado frente a la inducción y la claridad de esta?	X	SE REALIZA UNA EVALUACIÓN

16	¿Se realiza seguimiento metódico y sistemático de desempeño del vinculado para establecer continuidad o no en los periodos de prueba?	X	LA ULTIMA FUE HACE 6 MESES
17	¿Desde su concepto existe una relación entre la atracción del talento humano y el clima de la organización?		

Datos obtenidos de la entrevista realizada a la directora de desarrollo organizacional (Fuente: Elaboración propia)

Respuesta pregunta Numero 17

Desde el punto de vista de la directora de desarrollo organizacional si existe una relación entre atracción y clima ya que desde un adecuado proceso de selección de personal e inducción se muestra la cultura empresarial, puesto que a partir de esta es que se muestra lo que se vive a diario en la organización y se inculcan los valores de la empresa.

En cuanto a la inducción aduce que es un pilar importante pues es la manera como se reciben a las personas dentro de la organización, además de que el desempeño de una persona en su puesto de trabajo está asociado a realizar un buen acompañamiento desde el inicio influyendo directamente en la percepción que se tenga del clima organizacional.

Dado el sector en el que se desenvuelve la organización indica que se están haciendo cambios en cómo se llevan a cabo los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo puesto que se está buscando que no sea visto desde la parte normativa y correctiva sino desde la parte de bienestar y prevención.

Mediante la entrevista realizada a la directora de desarrollo humano de la organización y los datos obtenidos, se pudo concluir que los procesos relacionados con la atracción de talento

humano se realizan dentro de la empresa, sin embargo, se encuentran desactualizados, es decir, no se cuenta con la información explícita de las actividades y requisitos de cada uno de los puestos de trabajo y sus respectivos factores técnicos y ambientales. Lo que infiere en el proceso de selección de personal, pues no se tiene claridad frente la información objetiva de las necesidades del cargo y con las potencialidades que debe contar la persona. Londoño & Arcila (2014) refieren el proceso de selección de personal como un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral, teniendo en cuenta la demanda real del puesto y el potencial de la persona.

Existen falencias al momento de realizar la inducción corporativa expuesta por Orozco (2001) como una fase del proceso administrativo, donde se ofrece al personal nuevo la información necesaria buscando generar confianza y seguridad al incorporarse a su puesto de trabajo y así contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Puesto que en la empresa no son llevadas a cabo al momento de vincular un nuevo integrante, sino cuando se reúne un grupo grande de personas, esto puede llegar a tardar hasta 6 meses; lo cual causa incertidumbre en el personal al no tener claridad en los principios y objetivos de la organización.

Al realizar las evaluaciones de desempeño se encuentra que estas no son aplicadas a todos los cargos por lo que no se tiene claridad en los planes de acción que debe realizar la organización para mejorar sus procesos.

En cuanto al análisis ocupacional que se realiza, nos damos cuenta que se hace con poca periodicidad, además de que el protocolo para realizarlo no es el adecuado. Puesto que no cuenta

con una intervención por parte de los entes involucrados y se ejecuta de manera impersonal, es decir por medio de correo electrónico.

Por último, se obtuvo que al ingresar un nuevo funcionario no se tiene como requisito realizar pruebas técnicas a todos los cargos de la organización, sin embargo, si se aplican las pruebas psicológicas sin importar el cargo.

Para llevar a cabo la verificación de la información suministrada por la directora de desarrollo organizacional se solicitó los soportes que demuestren la veracidad de las respuestas dadas en la entrevista, se adjuntan los anexos correspondientes.

Una vez realizada la verificación en cuanto del análisis del cargo se concluye que la empresa trabaja por competencias puesto que independientemente del cargo que se vaya a ocupar debe ser sometido al “Saber-Hacer” por parte de los aspirantes con el fin de seleccionar el más indicado que cumpla con los requisitos técnicos y prácticos.

En el perfil de cargo se observan aspectos desde el objetivo del cargo hasta nivel de riesgo al que está expuesto

12. Conclusiones

- Es indispensable contar con un análisis ocupacional estructurado y actualizado según el direccionamiento estratégico de la organización, esto permite la posibilidad de obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos de trabajo. Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman los procesos de gestión humana como lo plantea la OIT (organización internacional del trabajo).

- En cuanto a los procesos de atracción que se llevan a cabo en la organización, se evidencia que no se tiene un análisis ocupacional actualizado y estructurado, como refiere la Organización de Estados Iberoamericanos, el Análisis Ocupacional es una metodología que trata de dar respuesta a los requerimientos de cada uno de los cargos, es decir, su aplicación va desde la identificación y agrupación de ocupaciones y habilidades hasta el diseño de currículo, identificación de competencias y certificación de habilidades a los trabajadores. Al no cumplir los requisitos establecidos en esta categoría se genera una serie de falencias en la selección de personal. Londoño & Arcila(2013) refieren este proceso como el diagnóstico de ubicación laboral, contando con la demanda existente en el puesto y el potencial necesario para este; si no se tiene claridad frente a las necesidades y exigencias de cada cargo no se elegirá adecuadamente la persona.

- Teniendo como referencia el marco teórico y el instrumento TECLA aplicado se concluye que al no tener un análisis ocupacional actualizado y acorde a las necesidades de los cargos, no se cumple con los factores higiénicos expuestos en la teoría de Motivación-Higiene ya que como indica Herzberg, es necesario no solo impulsar estos factores higiénicos (sueldos,

salarios, prestaciones); como el salario categoría crítica en nuestro resultado de estudio sino también factores verdaderamente motivacionales (logro, cumplimiento, reconocimiento) para el ser humano. Esto con el fin de desarrollar al máximo las capacidades del ser humano dentro de la organización ya que si se presenta un desequilibrio entre el potencial de la persona y el cargo generara frustración.

- Los instrumentos utilizados fueron los apropiados ya que en la organización no se contaba con una medición de clima organizacional por lo que fue necesario realizar su medición y obtener un diagnóstico claro de la percepción que tienen los colaboradores de Construcciones CFC&A; como lo menciona García (2003) donde resalta que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores, así mismo, Palma (2004) sostiene que el clima laboral permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Los resultados del instrumento aplicado mostraron en general resultados positivos para la organización, lo que permitirá desarrollar un plan de intervención concreto para las categorías que puntuaron bajo.

- A través del estudio realizado y los instrumentos aplicados se concluye que en la organización construcciones CFC&A existe una relación entre los procesos de atracción y clima organizacional. Revisando los diferentes autores propuestos en el marco conceptual se llega a la conclusión que un adecuado proceso de atracción permitirá tanto el desarrollo personal como el organizacional, que atraer personal con diferentes talentos a la organización y hacer que se queden es un plan necesario, sin embargo, es importante saber aplicarlos y aprovechar de la mejor manera posible ese recurso, para hacer del capital humano un activo que produzca

resultados significativos y así ofrecer condiciones de trabajo optimas que permitan a las personas la organización debe brindar que sus colaboradores trabajaren en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo.

13. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una actualización del análisis ocupacional basado en un estudio científico, Agudelo (2001) refiere que este estudio proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Así mismo la OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional donde se pretende identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos como: selección, promoción, remuneración, capacitación y evaluación de méritos en el desempeño.

- Para contar con un mejor proceso de atracción se recomienda realizar la inducción corporativa en el momento que ingresa la persona a ocupar el cargo, como lo expone Corrales (2010) la inducción del nuevo empleado tiene como propósito adaptarse de la mejor manera al puesto para el cual fue contratado, a sus compañeros y a las características de la organización. Eso permitirá que el nuevo integrante se haga una idea de la organización y así fortalecer la integración del empleo a la cultura organizacional, crear identidad y sentido de pertenencia por la organización

- Se sugiere ejecutar la medición de clima organizacional con una frecuencia anual, como lo refiere García (2009) Conocer el clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Esto se hace necesario ya que la empresa está en constante crecimiento y se debe tener insumos recientes sobre la percepción de sus colaboradores con más rigurosidad y poder conocer las necesidades reales que se están presentando y poder generar planes de acción con objetivos de mejora y un clima laboral positivo favorable.
- Se sugiere realizar un plan de acción en base a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos, entrevistas y marco teórico acorde a las necesidades de la organización ya que el mejoramiento de las falencias que se presentan dentro de esta ayudara en la percepción que los colaboradores tengas de la organización.

14. Referencias

- Abello Bolívar, A. J., & Lozano Torres, D. M. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Arellano Reinoso, V. T. (2014). *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales* (Bachelor's thesis, Quito: UCE)
- Arteaga H. (2005). *El clima organizacional y su influencia en el desarrollo institucional de la institución educativa n° 1182 “el bosque” del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Bisetti Tapia, J. A. (2015). Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Diagnóstico y consecuencia.
- Capitán, Á. J. O. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: revista de sociología*, (91), 193-201.
- Checa Apolo, K., & Flores Cueva, O. (2015). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque-2013.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill
- Chupayo, J. (2007). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad de Huancayo* (Doctoral dissertation, Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú).
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*, 11(20), 5-22.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & gestión*, (24), 88-131.
- El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.
- El clima organizacional y su influencia en el desarrollo institucional de la institución educativa n° 1182 “el bosque” del distrito de San Juan de Lurigancho*
- Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Londoño Sáenz, H., & Arcila Rincón, M. P. (2014). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maslow, A., & Maslow, P. A. (2015). La motivación. *Trabajo*, 23(06).
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*, 13(21), 81-103.
- Moreno, E. T. M., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 91-102.
- MUSHINSK, P. (2002). Psicología Aplicada al trabajo (6ta edición): Una introducción a la psicología organizacional.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.

- Palacio, E. (2014). Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes. *Haz tu plan de negocios*.
- Palma Carrillo, S. (2011). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.
- Parra, D. Q. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36.
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Revisado en: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>*.
- Pérez Torres, M. C., & Falla Arnao, V. M. (2019). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la empresa Electronorte SA Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica.
- Ramírez, R. D., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.
- Salas, C. A., & Cid, J. N. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22(109), 67-90.
- Silva, M. & Pizzorno, M. & Daniele, A. (2008). Sistema de gestión de Recursos Humanos.

- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1), 163-173.
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Documento de Cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales*.
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Villacrés Cruz, S. E. (2018). *Plan de fortalecimiento de gestión de talento humano para mejorar el clima organizacional en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Chimborazo* (Bachelor's thesis).

15. Plan de intervención “construyendo sinergia desde el talento humano”

Este plan de intervención se realizará en la constructora CFC&A dados los resultados que se han obtenido una vez confrontada la parte teórica con los instrumentos aplicados tanto para la categoría de Atracción como la Categoría de Clima Organizacional. Una vez analizados los resultados obtenidos en la categoría de atracción por medio del instrumento de check list realizado a la directora de desarrollo organizacional se evidencia que si bien los procesos se encuentran establecidos dentro de la organización no son implementados en el momento en que se deben realizar por lo que las variables a intervenir son el análisis ocupacional y la inducción.

Por otra parte, en la categoría de clima organizacional se utilizó un instrumento denominado TECLA el cual arrojó resultados positivos y de mejora para la organización. Para su intervención nos basaremos en una estrategia denominada “semáforo” el cual permitirá abordar cada una de las categorías pertenecientes al instrumento de acuerdo con los porcentajes establecidos anteriormente, siendo las categorías críticas a intervenir salario y claridad organizacional puesto que obtuvieron un 50% o menos de percepción favorable dentro de la organización.

A continuación, se explicará cómo se encuentra compuesto el “Semáforo” y el plan de intervención de acuerdo con lo encontrado.

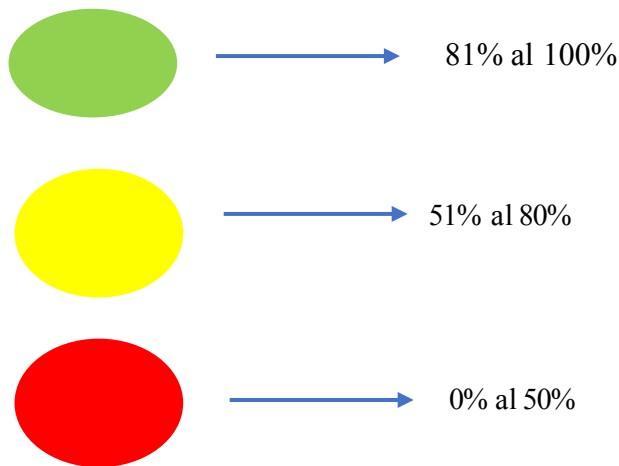
Semáforo

El semáforo consiste en una estrategia que divide los resultados obtenidos en el instrumento aplicado en porcentajes permitiendo clasificarlos, para identificar las categorías que según su resultado se hará un plan de acción de prevención o de promoción. Las tres categorías posibles que se pueden llegar a obtener son: Roja, Amarilla o Verde.

La categoría roja comprendida por porcentajes entre 0% y 50% siendo considerada una categoría crítica y se debe realizar un plan de acción e intervención que permita generar cambios mejorando los resultados obtenidos.

La categoría amarilla comprendida por porcentajes entre 51% y 79% siendo considerada una categoría de mejora donde se debe realizar acciones de prevención con el fin de mejorar los puntos débiles.

La categoría verde comprendida por porcentajes entre 80% y 100% siendo considerada una categoría de sostenimiento donde se realizaran acciones de promoción, para garantizar que se siga obteniendo el mismo resultado.



15.1 objetivo general

Desarrollar un plan de intervención que permita el mejoramiento de los procesos de atracción y clima organizacional en la constructora CFC&A, a partir del área de desarrollo organizacional que permita generar sinergia entre todos los grupos de interés.

15.1.1 Objetivos específicos

- Consolidar los procesos de atracción pertenecientes al área de desarrollo organizacional y subprocesos de análisis ocupacional e inducción de la organización CFC&A.
- Desarrollar un plan de acción perteneciente a las categorías del instrumento de clima organizacional con medición en rojo para la organización CFC&A.
- Desarrollar propuesta de promoción y prevención de las categorías de clima que están en amarillo y verde para el fortalecimiento del clima laboral en la organización CFC&A.
- Fomentar en los funcionarios el sentido de pertenencia por la empresa.

15.2. Intervención variable atracción

En la categoría atracción las dimensiones a intervenir son inducción y análisis ocupacional dado que, revisando las referencias conceptuales propuestas en el marco teórico y los resultados de los instrumentos, éstas no se ejecutan adecuadamente lo que causa falencias en los procesos organizacionales y/o del área de Gestión Humana.

Se plantea desde los diferentes conceptos y autores que es indispensable contar con un análisis ocupacional estructurado y actualizado según el direccionamiento estratégico de la organización, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos de trabajo. Además el uso de esta información permitirá

establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman los procesos de gestión humana.

Así mismo, contar con un análisis ocupacional actualizado permite el buen desempeño de otras actividades del área de Gestión del Talento Humano, tales como: reclutamiento y selección de personal, evaluación de méritos en el desempeño, compensaciones y escala salarial y capacitaciones.

Referente al proceso de inducción cabe resaltar que la organización posee un programa de inducción, pero no se ejecuta en el instante de ingreso del personal, ya que éste está orientado a fortalecer la integración del empleo a la cultura organizacional, crear identidad y sentido de pertenencia por la organización, a través de este ejercicio se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran; “inducción psicológica” se trata de familiarizar al nuevo trabajador con la organización y con los compañeros de trabajo, sus principales directivos, su historia, sus políticas, sus normas y manuales que existe dentro de la empresa. Debido a que no se realiza en el tiempo establecido se presenta falencias reflejadas en cuanto a la perspectiva que tienen los funcionarios en cuanto a la normatividad, objetivos, metas y orden empresarial.

Tabla 2
Análisis ocupacional

Análisis ocupacional

Objetivo: identificar las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación para actualizar el manual de funciones

- Actualizar análisis ocupacional
 - Planeación: como se requiere actualizar cada cargo
-

-
- Socializar con el personal que se va a realizar para no generar molestias
 - Revisar información previa, disponible como: organigramas, diagramas de procesos, descripción de puestos.
 - Metodología: técnica mixta de recolección de este análisis se realiza por medio de observación e investigación de métodos y tiempos de cada cargo. Así mismo realizar entrevista semiestructurada con la persona o con un representante de cada uno de los cargos.
 - Verificar competencias específicas o generales de cada cargo
 - Registro de la información en fichas individuales, recolección de datos
 - Socialización de la información obtenida en los pasos anteriores para definir y tener claridad sobre las responsabilidades de cada cargo

Datos para el plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

Para realizar una reestructuración de cargos es necesario realizar la actualización del cargo consiste en realizar un contraste de lo que se tiene establecido en la organización y la realidad de lo que se vive en esta por lo que es necesario realizar un análisis y una encuesta de exploración, y la comparación entre las funciones y lo que se hace.

Tabla 3

Actividades plan de intervención inducción

Inducción

Objetivo: Integrar al funcionario a la cultura organizacional y actualizar a los cambios de la organización

- Cronograma de la inducción: establecer el tiempo y la forma en la que se desarrollara la
-

inducción. (definir si se realizara virtual o presencial)

- Dentro de la inducción debe ir información general (teléfonos, correos, horarios, restaurantes cercanos) y especifica (misión, visión, valores corporativos, reglamento interno de trabajo, políticas empresariales)
- Realizar la inducción corporativa cada vez que ingrese un funcionario nuevo a la organización.
- Se debe brindar información impresa de la empresa como tipo folletos, volantes y demás merchandising.
- Realizar una presentación cordial ante las dependencias, si son varias sucursales puede ser por el boletín virtual indicando puesto, numero de contacto.
- Es necesario realizar un cronograma de inducción con las demás dependencias con el fin de saber quién será el responsable de capacitar y brindar la información a los funcionarios nuevos
- brindar al funcionario las herramientas necesarias en el momento de la vinculación para el desarrollo de sus funciones
- Realizar por medio de actividades lúdicas una reinducción corporativa, con el fin de identificar que conocimientos tienen los funcionarios sobre el direccionamiento estratégico de la organización con periodicidad anual.
- Evaluar la inducción y la reinducción.

Datos para el plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

15.2.3. Cronograma atracción.

Tabla 4

Cronograma plan de intervención análisis ocupacional e inducción

Actividades	Duración	Responsable	Costo	Observación	Total
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar análisis ocupacional 	6 a 8 meses	Consultor Yulietd Guzmán	\$ 160.000	63 CARGOS	\$ 10.080.000
<ul style="list-style-type: none"> • planeación: como se requiere actualizar cada cargo 					
<ul style="list-style-type: none"> • socializar con el personal que se va a realizar para no generar molestias 					
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar información previa, disponible como: organigramas, diagramas de procesos, descripción de puestos. 					

-
- Metodología:
técnica mixta de
recolección de este
análisis se realiza
por medio de
observación e
investigación de
métodos y tiempos
de cada cargo. Así
mismo realizar
entrevista
semiestructurada
con la persona o con
un representante de
cada uno de los
cargos.
 - Verificar
competencias
específicas o
generales de cada
cargo
 - Registro de la
-

información en
fichas individuales,
recolección de datos

- Socialización de la información obtenida en los pasos anteriores para definir y tener claridad sobre las responsabilidades de cada cargo

TOTAL \$10.080.000

Inducción	Duración	Responsable	Costo	Observaciones	Total
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de la inducción: establecer el tiempo y la forma en la que se desarrollara la inducción. (definir si se realizara virtual o presencial) • Dentro de la 	1 semana o menos de acuerdo al cargo	Directora de desarrollo organizacional y Lideres de procesos	\$ 150.000	valor de 1 día para un salario de 4.500.000, Realización de cronogramas en excel, prezy o Canva	\$ 150.000

inducción debe ir

información general

(teléfonos, correos,

horarios,

restaurantes

cercanos) y

especifica (misión,

visión, valores

corporativos,

reglamento interno

de trabajo, políticas

empresariales)

- Realizar la

inducción

corporativa cada vez

que ingrese un

funcionario nuevo a

la organización.

- Se debe brindar

\$ 95

1000

\$

información impresa

95,000

de la empresa como

tipo folletos,

volantes y demás

merchandising

- Realizar una presentación cordial ante las dependencias, si son varias sucursales puede ser por el boletín virtual indicando puesto, numero de contacto.
 - Es necesario realizar un cronograma de inducción con las demás dependencias con el fin de saber quién será el responsable de capacitar y brindar la información a los funcionarios nuevos
 - brindar al
- | | | |
|---------|------------------------------|---------|
| \$ | valor de 1 día | \$ |
| 150.000 | para un salario de 4.500.000 | 450.000 |
-

funcionario las

herramientas

necesarias en el

momento de la

vinculación para el

desarrollo de sus

funciones

- Realizar por medio de actividades lúdicas una reinducción corporativa, con el fin de identificar que conocimientos tienen los funcionarios sobre el direccionamiento estratégico de la organización con periodicidad anual.
- Evaluar la inducción y la reinducción.

6

sesiones

en un mes

TOTAL \$ 600.095

Datos para el cronograma del plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

15.3. Intervención variable clima organizacional

Dentro del proceso de Clima se intervendrán las categorías Salario y Claridad organizacional puesto que son las puntuaciones más bajas obtenidas en el instrumento TECLA.

De acuerdo al marco teórico La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis ocupacional.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Este equilibrio no solo involucra los beneficios obtenidos a nivel dinero también involucra otras actividades, como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio etc.

Dicho lo anterior se puede entrar en el término de salario emocional, se entiende como una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los funcionarios que

generen efectos simbólicos entre productividad y calidad de vida, es decir, beneficios cuyo fin principal es satisfacer las necesidades profesionales pero también las personales y familiares: beneficios emocionales que mejoran la calidad de vida.

Si bien el salario es un factor importante para conservar funcionarios, también están todas aquellas prestaciones que el trabajador percibe como beneficios (salario emocional) son aún más valiosos que el sueldo mismo. Dado que esto puede ser positivo tanto para la organización y sus trabajadores, reflejado la productividad del talento humano, reduciendo tasas de rotación e incentivando una imagen positiva en torno al ambiente laboral.

CONCLUSIÓN

Dado de que en la organización no se cuenta con una inducción corporativa en el momento que se debe realizar, se percibe que esto se ve reflejado en la baja puntuación obtenida en la categoría Claridad organizacional; puesto que esta busca dejar claro cuáles son los pilares de la organización, junto con sus normas, reglas, principios, políticas y direccionamiento estratégico.

Tabla 5

Actividades para la intervención salario.

Salario

Objetivo: Cambiar la percepción de los colaboradores frente a la categoría salario y por ende mejorar la calidad de vida

- Realizar un análisis ocupacional adecuado a cada cargo de la organización teniendo en cuenta el mercado laboral para tener una escala salarial apropiada y adecuada.
 - Realizar encuestas basados en los intereses particulares, para abarcar los diferentes grupos de interés de la organización.
-

-
- Establecer convenios con diferentes empresas de acuerdo a los estudios realizados con anterioridad que permitan a los empleados tener descuentos y accesibilidad en diferentes lugares.
 - Dar la posibilidad a los colaboradores de ejercer sus funciones una vez al mes desde su hogar con el fin de ahorrar costos y generar un ambiente de trabajo dinámico
 - En situaciones demostrables de calamidad ofrecer opciones para desempeñar sus funciones sin necesidad de estar presente en el puesto de trabajo, tiempo por maternidad o por paternidad
-

Datos para el plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 6
Actividades para de intervención claridad organizacional

Claridad organizacional

Objetivo: que los funcionarios tengan claridad sobre los procesos, las estrategias, los objetivos y metas

- Aprovechar de formas más eficiencia la Plataforma Almera (ya existente)
 - Realizar campañas visuales por medios físicos y digitales que permitan interiorizar el direccionamiento estratégico
 - Realizar la inducción corporativa desde diferentes áreas de la organización como recordatorio permanente y alineamiento del dirección estratégico del personal
 - Realizar Focus Group con una periodicidad de 1 año para evaluar hacia dónde va la organización en base al mercado y tendencias globales
-

-
- Fortalecer el programa "Lideres formando lideres" enfocado a las necesidades que se presenten en la organización tales como comunicación asertiva
 - Realizar evaluaciones de desempeño de manera anual
-

Datos para el plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

15.3.1. Cronograma clima organizacional.

Tabla 7

Cronograma Plan De Intervención Salario y Claridad Organizacional

Actividades	Duración	Responsable	Costo	Observaciones	Total
Salario					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis ocupacional adecuado a cada cargo de la organización teniendo en cuenta el mercado laboral para tener una escala salarial apropiada y 	6 a 8 meses	Consultor Yulietd Guzmán	\$ 160.000	Valor cobrado dentro de la actualización de cargos	\$ 10.080.000

adecuada.					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas basados en los intereses particulares, para abarcar los diferentes grupos de interés de la organización. 	1 semana	Directora de desarrollo organizacional	0	Google forms	0
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con diferentes empresas de acuerdo a los estudios realizados con anterioridad que permitan a los empleados tener 	1 mes	Directora de desarrollo organizacional, Coordinador de mercadeo	0	Gana a Gana comercial	0

descuentos y
accesibilidad en
diferentes
lugares.

- Dar la posibilidad a los colaboradores de ejercer sus funciones una vez al mes desde su hogar con el fin de ahorrar costos y generar un ambiente de trabajo dinámico

	1 vez al mes	Coordinador de cada área y Directora de desarrollo organizacional	0		0
--	--------------	---	---	--	---

 - En situaciones demostrables de calamidad ofrecer

	Cada que se presente	Coordinador de cada área y Directora de desarrollo	0		0
--	----------------------	--	---	--	---
-

opciones para	organizacional
desempeñar sus	
funciones sin	
necesidad de	
estar presente	
en el puesto de	
trabajo, tiempo	
por maternidad	
o por	
paternidad	
TOTAL	\$ 10.080.000

Claridad	Duración	Responsable	Costo	Observación	Total
organizacional					
• Aprovechar de		Todas las áreas	\$		\$
formas más		de la	-		-
eficiencia la		organización			
Plataforma					
Almera (ya					
existente)					
• Realizar	Cada 10	Diseñador	\$ 95	1000	\$95.000
campañas	días	gráfico, Director			

visuales por		de			
medios físicos		comunicaciones			
y digitales que		y Desarrollo			
permitan		organizacional			
interiorizar el					
direccionamien					
to estratégico					
• Realizar la	Cada que	Todas las áreas	\$	valor de 1 día	\$
inducción	se vincule	de la	150.000	para un salario	450.000
corporativa	un	organización		de 4.500.000	
desde	colaborador				
diferentes áreas					
de la					
organización					
como					
recordatorio					
permanente y					
alineamiento					
del dirección					
estratégico del					
personal					
• Realizar Focus					

Group con una
periodicidad de
1 año para
evaluar hacia
dónde va la
organización en
base al
mercado y
tendencias
globales

- Fortalecer el programa "Lideres formando lideres" enfocado a las necesidades que se presenten en la organización tales como comunicación
- | | | | |
|----------|-------------------|--------------|--------------|
| Cada año | Consultor externo | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 |
|----------|-------------------|--------------|--------------|
-

asertiva				
• Realizar	Cada año	Todas las areas	\$	\$
evaluaciones de		de la	-	-
desempeño de		organización		
manera anual				
<hr/>				
TOTAL	\$ 4.450.095			

Datos para el plan de intervención. (Fuente: Elaboración propia)

15.4. Acciones de prevención y promoción

Para las categorías que se encuentran en verde y amarillo (Calor y apoyo, Normas de excelencia, Seguridad, Conformidad, Recompensa, Responsabilidad) resultados del clima organizacional se recomiendan realizar actividades de prevención y promoción, con el fin de sostener y mejorar los resultados de las categorías en la organización CFC&A, y de esta manera lograr un progreso significativo en la organización tanto desde sus falencias como desde sus fortalezas.

Tabla 8

Actividades prevención y promoción

-
- Realizar actividades familiares que fomenten las relaciones interpersonales
 - Crear un comité que permita fomentar en sus colaboradores temas de responsabilidad social y empresarial, tales como voluntariados, actividades ecológicas y sociales
 - Creación de programas de prevención y promoción relacionados con la salud
 - Capacitación informal, como cursos en el SENA, excel
-

-
- Talleres de trabajo en equipo para fomentar la resolución de conflictos y la inteligencia emocional
 - Tarjetas virtuales en fechas especiales
 - Establecer bonificaciones e incentivos por cumplimiento de logro de objetivos grupales e individuales
 - Reconocer y celebrar fechas especiales

Datos para el plan de prevención y promoción. (Fuente: Elaboración propia)