

**Relación entre selección de personal y clima organizacional en el
Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas**

Angelica María Herrera Quintero

Yenny Camargo Giraldo

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Cohorte 20

Manizales, febrero de 2020

**Relación entre selección de personal y clima organizacional en el
Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas**

Angelica María Herrera Quintero

Yenny Camargo Giraldo

Asesores:

Carmenza Gallego Giraldo

Luis Hernando Valencia Mejía

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Grupo de investigación: Desarrollo Humano y Organización en el Mundo del Trabajo

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

Proyecto: Clima Laboral y Atracción del Talento Humano

Cohorte 20

Manizales, febrero de 2020

Resumen

Esta investigación tuvo por objeto identificar y determinar la relación entre las variables de selección de personal y clima organizacional en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas. Para ello se aplicó un cuestionario que consta de 84 preguntas, de las cuales 24 corresponden al análisis de 9 subvariables de selección de personal y las 60 restantes corresponden a 20 subvariables de clima organizacional. Se tomó como muestra el 100% del personal de los niveles estratégico y táctico, y el 50% del nivel operativo en una población de 112 servidores públicos de la entidad. Se llevó a cabo un análisis descriptivo de tipo cuantitativo y se utilizó el coeficiente de Pearson para establecer la relación entre ambas variables; el resultado fue positivo y altamente significativo. En general, se puede evidenciar una percepción favorable en ambos elementos; sin embargo, se detectan oportunidades de mejora que sirven de base para el diseño del plan de intervención con respecto a: al formato y modo de presentar la solicitud de empleo, sobre la aplicación de pruebas de desempeño y entrevistas; así como, algunos factores que afectan los intereses particulares, como lo son el entrenamiento y capacitación, oportunidades de desarrollo, estabilidad y recompensa.

Abstract

This research aimed to identify and determine the relationship between the personnel selection variables and organizational climate in the Office of the Regional Directorate of SENA Caldas. For this, a questionnaire consisting of 84 questions was applied, of which 24 correspond to the analysis of 9 subvariables of personnel selection and the remaining 60 correspond to 20 subvariables of organizational climate. 100% of the personnel of the strategic and tactical levels

were taken as sample, and 50% of the operational level in a population of 112 public servants of the entity. A descriptive analysis of quantitative type was carried out and the Pearson coefficient was used to establish the relationship between both variables; The result was positive and highly significant. In general, a favorable perception can be evidenced in both elements; however, improvement opportunities are detected that serve as the basis for the design of the intervention plan with respect to: the format and manner of submitting the job application, on the application of performance tests and interviews; as well as some factors that affect particular interests, such as training and education, development opportunities, stability and reward.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	13
1 Planteamiento del problema.....	14
1.1 Pregunta de investigación.	16
2 Justificación.....	17
3 Antecedentes	19
4 Objetivos	24
4.1 Objetivo General	24
4.2 Objetivos Específicos.....	24
5 Marco Teórico.....	25
5.1 Marco institucional.....	25
5.1.1 Empleos públicos.	26
5.1.2 Auxiliares de la Administración.	28
5.1.3 Contrato por prestación de servicios.	28
5.1.4 De acuerdo con la naturaleza de las funciones, los empleos se dividen por niveles jerárquicos.	29
5.1.5 Empleo temporal.	31
5.2 Marco conceptual	32
5.2.1 Selección de personal.....	32
5.2.1.1 Definición de selección de personal	35
5.2.1.2 Importancia de la selección.	37
5.2.1.3 Información para la selección.....	39

5.2.1.4	La selección como decisión.....	40
5.2.1.5	La selección en el sector público.....	42
5.2.1.6	Fases de la selección.....	48
5.2.1.7	Operacionalización variable selección de personal.....	59
5.2.2	Clima Organizacional.....	60
5.2.2.1	Definición.....	61
5.2.2.2	Componentes del clima organizacional.....	64
5.2.2.3	Beneficios de Medir el Clima Organizacional.....	70
5.2.2.4	Limitaciones para medir el clima organizacional.....	72
6	Metodología.....	73
6.1	Tipo de Estudio.....	73
6.2	Diseño y Plan de Análisis de Datos.....	73
6.3	Instrumento.....	73
6.4	Factores de Inclusión.....	74
6.5	Factores de Exclusión.....	74
6.6	Población.....	74
6.7	Muestra.....	75
6.8	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	75
7	Análisis e interpretación de resultados.....	76
7.1	Introducción.....	76
7.2	Datos sociodemográficos.....	76
7.3	Descripción del proceso de selección de personal en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas.....	77
7.3.1	Resultados generales selección de personal.....	77
7.3.2	Análisis por cada subvariable de selección de personal.....	79

7.3.2.1	Selección De Personal.	79
7.3.2.2	Solicitud de empleo.	80
7.3.2.3	Comprobación de antecedentes.	81
7.3.2.4	Pruebas de simulación de desempeño - Exámenes escritos - En los Centros de evaluación - Pruebas de muestra del trabajo.....	82
7.3.2.5	Entrevistas.	84
7.3.2.6	Examen médico.	85
7.4	Identificación del clima organizacional del SENA Regional Caldas.....	86
7.4.1	Resultados generales clima organizacional.....	86
7.4.2	Análisis por cada subvariable de clima organizacional	88
7.4.2.1	Sentido de Pertenencia y Orgullo.	88
7.4.2.2	Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento.	89
7.4.2.3	Normas de Excelencia y Calidad.....	90
7.4.2.4	Calor y Apoyo, Camaradería.	91
7.4.2.5	Claridad Organizacional.	91
7.4.2.6	Confianza en los líderes.....	92
7.4.2.7	Valores colectivos.....	93
7.4.2.8	Gestión del desempeño.....	94
7.4.2.9	Estilo de dirección.	95
7.4.2.10	Colaboración, trabajo en equipo.....	96
7.4.2.11	Comunicación.....	97
7.4.2.12	Estabilidad.	98
7.4.2.13	Entrenamiento y capacitación.....	99
7.4.2.14	Seguridad.	100
7.4.2.15	Oportunidades de desarrollo.....	101
7.4.2.16	Resolución de conflictos.....	102
7.4.2.17	Estructura y procesos.....	103
7.4.2.18	Resistencia al cambio.	104
7.4.2.19	Recompensa.....	105
7.4.2.20	Remuneración, beneficios y bienestar.	106

7.5	Relación entre la selección de personal y el clima laboral del SENA Regional	
	Caldas.....	107
8	Propuesta de Intervención.....	110
8.1	Nombre del Plan de Intervención: Porque en el SENA, ¡TU TALENTO CUENTA! ...	110
8.2	Introducción	110
8.3	Problema	110
8.4	Justificación.....	111
8.5	Marco conceptual	113
8.6	Objetivo General	114
8.7	Objetivos Específicos.....	115
8.8	Criterios para la Intervención.....	115
8.8.1	Subvariables Selección de Personal:.....	115
8.8.2	Preguntas Selección de Personal.....	115
8.8.3	Subvariables Clima Organizacional.....	116
8.8.4	Preguntas Clima Organizacional.....	117
8.9	Descripción de los programas a desarrollar	118
8.9.1	Programa No.1 - Recopilando talento para el éxito.....	118
8.9.2	Programa No.2 - Ejercitando competencias.....	119
8.9.3	Programa No.3 - Reconociendo tu labor.....	119
8.9.4	Programa No.4 - Flexibilizando nuestra estructura.....	120
8.9.5	Programa No.5 - Despertando visión compartida.....	120
8.9.6	Programa No.6 - Porque en el SENA se construye futuro.....	121
8.9.7	Programa No.7 –Comprometidos con nuestra seguridad.....	121

8.9.8	Programa No.8 - El pilar del cambio soy yo.....	122
8.10	Presupuesto	123
8.11	Cronograma.....	126
9	Conclusiones	129
9.1	Selección de personal.....	129
9.2	Clima organizacional	130
9.3	Relación entre selección de personal y clima organizacional.....	131
10	Referencias bibliográficas.....	132
11	Apéndices.....	140

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Diferencia entre empleados públicos y trabajadores oficiales.....	27
Tabla 2. Definición de Selección de personal.....	35
Tabla 3. Operacionalización de la variable Selección de personal.....	59
Tabla 4. Servidores Públicos Despacho Dirección Regional.....	75
Tabla 5. Distribución Servidores Públicos por Nivel Organizacional.....	75
Tabla 6. Datos sociodemográficos	76
Tabla 7. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de selección de personal.....	77
Tabla 8. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de clima organizacional.....	86
Tabla 9. Correlación entre selección de personal y clima organizacional.....	108

Tabla 10. Preguntas de Selección de Personal valoradas por debajo del 80%	115
Tabla 11. Preguntas de Clima Organizacional valoradas por debajo del 80%	117
Tabla 12. Presupuesto del trabajo	123
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	126

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Indicadores de resultados	20
Figura 2. Modelo de sistemas de selección de personal.	39
Figura 3. Clases de vinculación laboral con el estado.	42
Figura 4. El sistema de empleo público en Colombia.	44
Figura 5. Etapas y áreas de la entrevista	54
Figura 6. Modelo del proceso de selección de las organizaciones	58

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de selección de personal.....	78
Gráfico 2. Selección de personal	79
Gráfico 3. Solicitud de empleo	81
Gráfico 4. Comprobación de antecedentes	82

Gráfico 5. Pruebas de simulación – exámenes escritos – centros de evaluación – pruebas de muestra de trabajo	83
Gráfico 6. Entrevistas.....	84
Gráfico 7. Examen médico	85
Gráfico 8. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de clima organizacional	87
Gráfico 9. Sentido de pertenencia y orgullo	88
Gráfico 10. Responsabilidad, autonomía y empoderamiento	89
Gráfico 11. Normas de excelencia y calidad	90
Gráfico 12. Calor, apoyo y camaradería	91
Gráfico 13. Claridad organizacional	92
Gráfico 14. Confianza en los líderes.....	93
Gráfico 15. Valores colectivos.....	94
Gráfico 16. Gestión del desempeño	95
Gráfico 17. Estilo de dirección	96
Gráfico 18. Colaboración, trabajo en equipo	97
Gráfico 19. Comunicación	98
Gráfico 20. Estabilidad	99
Gráfico 21. Entrenamiento y capacitación	100
Gráfico 22. Seguridad	101
Gráfico 23. Oportunidades de desarrollo	102
Gráfico 24. Resolución de conflictos	103
Gráfico 25. Estructura y procesos	104
Gráfico 26. Resistencia al cambio	105

Gráfico 27. Recompensa.....	106
Gráfico 28. Remuneración, beneficios y bienestar	107

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Definiciones de clima organizacional.....	140
Apéndice B. Operacionalización variable clima organizacional	143
Apéndice C. Cuestionario sobre selección de personal y clima organizacional.....	150
Apéndice D. Porcentaje de satisfacción por cada pregunta de selección de personal	153
Apéndice E. Porcentaje de satisfacción por cada pregunta de clima organizacional	155

Introducción

Hoy en día, el área de talento humano está encargada de desarrollar una serie de prácticas y estrategias, que permitan encontrar un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los intereses del personal, esto con el fin de mejorar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente adecuado de trabajo que se vea reflejado en el desempeño de la entidad. Esto es posible, cuando se logra identificar cada uno de los factores que influyen tanto positiva o negativamente en los procesos y se intervienen para cerrar brechas y potencializar las competencias de cada miembro de la organización.

Es por ello, que la presente investigación pretende abordar factores que se identifican en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas, como lo es la problemática relacionada con el tema de movimientos y rotación del personal en los últimos años, permitiendo así identificar la percepción de los servidores públicos con respecto al tema de selección de personal y su relación con el clima organizacional.

Para ello, se recopilan diferentes enfoques teóricos que han abordado el tema, con el propósito, de identificar los aspectos que componen esta relación. Adicionalmente, se realiza la aplicación de una encuesta como instrumento de medición y recolección de datos, la cual permite analizar el panorama de apreciación de los participantes y cuyo resultado termina por ser la base para plantear una propuesta de intervención que permitirá resaltar la importancia de crear actividades y estrategias que permitan tanto al SENA Caldas como a otras empresas del sector a mejorar sus prácticas internas de gestión del talento humano.

1 Planteamiento del problema

“El objeto de estudio se enfocará en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, establecimiento público del orden nacional y con autonomía administrativa, fundado bajo el Decreto Ley 118, del 21 de junio de 1957” (DAFP, 1957) y adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia; actualmente “está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país” (SENA, 2019); para llevar a cabo dicha misión el SENA cuenta con 117 centros de formación profesional ubicados en las 33 regionales del país.

La investigación e intervención se delimitará al despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas, ubicado en el Km 10 Vía al Magdalena en la ciudad de Manizales (Ciudadela Tecnológica Los Cerezos), conformado por tres coordinaciones: Grupo Mixto de Apoyo Administrativo, Grupo de Relaciones Corporativas e Internacionales y Grupo de Formación Profesional Integral; donde se ha evidenciado rotación y movimientos de personal por las siguientes situaciones:

a) En el año 2017 mediante el Decreto 553 (Presidencia de la Republica de Colombai, 2017), el Gobierno Nacional aprobó la creación de una planta temporal para proveer 800 cargos en la planta de personal del SENA por un periodo de dos años, con la finalidad de atender y ejecutar los programas SENNOVA, AgroSENA y Bilingüismo, de los cuales 78 cargos fueron asignados a la Regional Caldas.

b) Igualmente, en el año 2017 a través del Acuerdo No. CNSC – 20171000000116 del 24 de julio (Comisión Nacional de Servicio Civil, 2017) y modificado por el Acuerdo No. CNSC – 20171000000146 del 05 de septiembre, se convocó a concurso abierto de méritos para proveer definitivamente 3.687 empleos con 4.973 vacantes de la planta de personal perteneciente al Sistema General de Carrera Administrativa del SENA, convocatoria No. 436 de 2017; 136 de ellos corresponden a la regional Caldas (76 instructores, el restante (54) forman parte de los niveles profesional, técnico y asistencial). En el mes de enero de 2019, se dio inicio a la posesión de las personas que superaron el proceso y conforman las listas de elegibles, en el caso de Caldas se han posesionado hasta el mes de abril de 2019, 124 funcionarios. El ingreso de estos nuevos servidores ocasionó la terminación de algunos nombramientos provisionales; es decir, personas que llevaban entre 1 y 15 años en la institución fueron removidas de sus cargos, generándoles malestar; en consecuencia, varios de ellos acudieron a la ley para presentar tutelas en contra de la entidad, solicitando ser vinculados nuevamente.

c) Así mismo y teniendo en cuenta, que el presupuesto para las entidades públicas es asignado por vigencias, la contratación de servicios personales en el SENA se realiza a comienzos de cada año por modalidad de selección directa con una duración máxima hasta el 31 de diciembre, lo que permite prescindir de contratistas vinculados en vigencias anteriores. Este tipo de dinámica hace que la institución constantemente deba acarrear con demandas instauradas por quienes no se les renueva sus contratos, alegando la configuración de contrato de trabajo realidad.

Estos cambios de personal sumado a las diferentes características y condiciones propias de cada tipo de vinculación laboral, provocan incertidumbre y en ocasiones indisposición entre las personas que conforman los grupos funcionales de la regional; de tal manera que se hace

necesario constatar si el proceso de selección llevado a cabo en la entidad ejerce influencia o tiene alguna relación con en el clima laboral presente en las coordinaciones del Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas; con el propósito de plantear una propuesta de mejora que sea atractiva y viable tanto para la entidad como para los servidores públicos que la conforman.

1.1 Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre la selección de personal y el clima organizacional en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas?

2 Justificación

Partiendo de la importancia del clima laboral en cualquier organización sea pública o privada, debido a que es una “Dimensión de la calidad de vida laboral, la cual tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, págs. 11-12); es relevante realizar mediciones que indique los factores que pueden alterar positiva o negativamente la percepción que tienen dichos empleados frente a su lugar de trabajo; con el fin de intervenir y promover prácticas que contribuyan al mejoramiento del entorno laboral; que a su vez, se reflejará en el logro de los objetivos y metas institucionales. Este concepto tampoco es ajeno al proceso de selección de personal, dado que las prácticas llevadas a cabo en este aspecto, también inciden en el desempeño laboral, e igualmente, se verán reflejadas en la consecución de los objetivos institucionales.

Adicional, las organizaciones son cambiantes y surge la necesidad de evolucionar y adaptarse en el tiempo por diferentes razones; en este sentido, las empresas no pueden pasar por alto que en todos los procesos se involucran personas, por ello deben apuntar a tener empleados que se sientan felices, comprometidos, que tengan un sentido de pertenencia que les permita actuar conscientemente y en coherencia con los objetivos organizacionales; adicional, que cuenten con las competencias laborales y comportamentales que favorezcan el rendimiento y cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta que las entidades públicas manejan recursos del estado, su actuación está sometida a una evaluación periódica que permita evidenciar la transparencia de los procesos, para esto se creó el modelo estándar de control interno (MECI) a través de la Ley 87 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 2019) y el Decreto 1599 del 2005 (DAFP, 2005); en

base a esto, se reconoce a todo el componente de Talento Humano y al clima laboral como factores primordiales para la gestión eficaz de las entidades públicas (Cartilla DAFP Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano (MECI), 2014).

Por lo anterior, el SENA Regional Caldas no puede ser indiferente a las circunstancias que puedan perturbar su funcionamiento; así pues, es esencial determinar si la selección de personal tiene alguna relación con en el clima organizacional, considerando que dentro de la entidad existen procedimientos diferenciadores a la hora de vincular el personal, lo que puede generar un ambiente de competencia, discordia y rivalidad entre las personas que hacen parte de la organización; destacando que en la actualidad no se conocen antecedentes en la institución que aborden tal relación; tanto así, que en el proceso de búsqueda de antecedentes, tampoco se encontró algún estudio que comprenda empresas de la región o a nivel nacional, donde se hayan involucrado conjuntamente estas dos variables.

Así mismo, con el diagnóstico y la propuesta de intervención se espera una serie de beneficios para todo el talento humano y para el provecho en general de la entidad; al permitirle dotarse de personas idóneas, con el potencial requerido en cargos específicos; además, de facilitar la creación de un ambiente de trabajo cómodo, donde prevalezca la comunicación y se dé una fácil relación entre los diferentes miembros que allí interactúan, permitiendo que estos se sientan identificados con la labor que realizan, al mismo tiempo que aportan a la misión de la entidad. Palabras más, palabras menos, un plan de acción que genere valor y facilite a la entidad el cumplimiento de la normatividad propia de la función pública.

3 Antecedentes

Como principal referente para el diagnóstico que se pretende emprender, se tendrá en cuenta la medición de clima organizacional realizada en el SENA a nivel nacional en el año 2016; el cual tenía como objetivo establecer el clima organizacional de los funcionarios y contratistas; con la finalidad de identificar las percepciones compartidas de los servidores del SENA acerca de las realidades del trabajo; analizar las fortalezas y oportunidades de mejora del clima laboral del SENA y establecer un plan de acción o mejora con las sugerencias y recomendaciones obtenidas.

Para lograr el objetivo anteriormente mencionado, el SENA aplicó un instrumento cuantitativo vía web, con un muestreo de tipo multietápico y aleatorio simple. El link junto con la clave personalizada fue remitida a 31.301 servidores públicos pertenecientes al SENA en todo el territorio nacional, de los cuales se obtuvo participación de 23.964 (4.522 funcionarios + 19.442 contratistas). La encuesta fue diseñada según las necesidades y requerimientos del SENA, se tomaron veinte (20) subvariables de acuerdo con las recomendaciones de las comisiones de personal de la Entidad, para un total de 60 afirmaciones cerradas con escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta.

El índice general del clima organizacional del SENA fue del 77%: el 80% de las subvariables correspondiente a 16 categorías, se consideraron con fortaleza, las cuales fueron calificadas entre el 70% y 95% de los participantes como positivas. El restante 20% equivalente a 4 categorías, se estimaron con oportunidad de mejora, calificadas entre el 50 y 70% de los participantes como positivas.

Dichos resultados se analizaron de acuerdo con los siguientes indicadores o semáforo:



Figura 1. Indicadores de resultados

Fuente: Medición de clima organizacional SENA - 2016

La subvariable con la medición más baja fue "*Remuneración, Beneficios y Bienestar*" con un indicador del 58%, seguida de la subvariable "*Recompensa*" con el 62%, las cuales representan la mayor oportunidad de mejora. La subvariable con la medición más alta fue "*Sentido de Pertenencia - Orgullo*" con el 95%, seguida de la variable "*Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento*" con el 91%, fortalezas en beneficio de la entidad y de los servidores en general.

En el caso del SENA Regional Caldas, se destacan los siguientes resultados: la valoración general del clima organizacional fue del 82%, donde también obtuvo la mayor puntuación la subvariable "*Sentido de Pertenencia - Orgullo*" con el 97%, seguida igualmente de la subvariable "*Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento*" con el 93%. Con la evaluación más baja se encontró la subvariable "*Remuneración, Beneficios y Bienestar*" con un indicador del 58%, seguida de la subvariable "*Recompensa*" con valoración del 70%. Los resultados hallados en Caldas en cada una de las subvariables se comportaron por encima de la media general.

Adicional, se tomarán otros antecedentes que soportan la actual investigación, comenzando por los de origen local; el primero se trata de un estudio de clima laboral y diseño de un plan de

intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional; con este estudio López (2013) encontró algo muy interesante:

Los resultados generales de la encuesta arrojaron un nivel de valoración de 67,6% que corresponde a un nivel alto de favorabilidad, pero los resultados de tan alta valoración fue consecuencia principal de la categoría “*capacidad profesional*”; López concluye así, que los funcionarios de la Gobernación de Caldas no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral, ya que consideran que estas son perfectas; tal vez, respondieron con el fin de reflejar una realidad distinta de la que se vive en su cotidianidad; dado que no es concordante con los ítems que obtuvieron bajos niveles de favorabilidad relacionados con el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación. En este análisis, se puede visualizar aspectos que coinciden con la estructura y dinámica del SENA Regional Caldas.

En segundo lugar, se destaca la propuesta de intervención de Amaya y Jiménez (2015) respecto a las condiciones del clima laboral en la Dirección Territorial de Salud de Caldas; la cual abordó una muestra de 122 personas de diferentes subdirecciones, niveles jerárquicos y tipo de nombramiento; la propuesta se realizó para cada una de las cuatro variables evaluadas: estilo de dirección, orientación y organización; comunicación e integración; y ambiente físico de trabajo. Se evidencia una propuesta bien estructurada, dividida en tres momentos: socialización, intervención y evaluación; con planteamiento de objetivos, actividades, responsables, beneficiarios, recursos requeridos, duración, entre otros. Un elemento sobresaliente en esta investigación es que la mayoría de los servidores que laboran allí son contratistas, condición igual que se presenta en el SENA.

Y el tercer antecedente local, hace referencia a la identificación de factores que caracterizan el clima organizacional en la Contraloría General de Caldas y su influencia en la gestión pública. Este estudio evidenció una favorabilidad baja del clima organizacional con un porcentaje del 46%; situación tal, que promovió la estructuración de una propuesta de intervención, con el fin de mejorar tal indicador. Una de las causas por las que se pudo presentar tal valoración, se debe a los perfiles de los cargos y a la diversidad de criterios que de forma natural hacen parte de la actividad laboral.

Como precedente nacional, se tomará en consideración lo promulgado por Peña (2017) en su ensayo acerca del clima organizacional en una empresa del estado; el cual contiene los principales factores que influyen en el clima organizacional de las entidades del estado y las acciones a emprender, alineadas con las recomendaciones y planes de acción sobre cultura, liderazgo y mejoras de las relaciones laborales; destacando la siguiente conclusión de Peña: *“El clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las entidades públicas condicionan la percepción de los funcionarios, es la interacción entre las características de los servidores públicos y de las entidades del estado”*.

También como precedente nacional, se considera el trabajo de grado realizado por López y Velásquez (2017) denominado *“Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la Comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla”*; en el cual se construyó los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes, se estableció los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos y se determinaron algunas acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal; este aporte es relevante; dado que, se encuentran definidos algunos formatos e

instrumentos, que igualmente, podrían servir de base al momento de plantear el plan de intervención de nuestra investigación sobre la selección de personal y clima organizacional.

Por último, pero no menos importante, se contará con dos aportes internacionales, el primero, fruto del diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública, elaborado por Williams (2013) en Monterrey, Nuevo León – México;

Cuyos resultados son impactantes, en vista de que la tendencia general de valoración del clima, consiguió una puntuación del 46%, demostrando el grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a las dimensiones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y espacio físico, evaluadas en el estudio.

El segundo, corresponde a un estudio sobre selección de personal y desempeño laboral, presentado por Cancinos (2015) en Quetzaltenango -Guatemala; dicho estudio, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las dos variables (selección de personal y desempeño laboral), en el cual se estableció que

El nivel de efectividad del proceso de selección de personal era de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encontraban en un rango de sobresaliente y aceptable. Lo interesante de este trabajo, es que finalmente se concluye que al mejorar el proceso de selección también se aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre la selección del personal y el clima organizacional en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas.

4.2 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de selección de personal del Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas
- Identificar el clima organizacional del SENA Regional Caldas
- Establecer la relación entre la selección de personal y el clima laboral del SENA Regional Caldas
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la investigación

5 Marco Teórico

5.1 Marco institucional

Como ya lo he mencionado, la mirada central de este trabajo estará puesta en la correlación que tiene la selección del personal, sobre el clima organizacional del SENA Regional Caldas, lo que hace necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los temas a tratar.

Para empezar, debe entender que el SENA, por ser una institución de carácter público, debe desempeñar sus funciones sin el desconocimiento de las leyes, cuyo cumplimiento son de índole obligatorio y sus actuaciones deben estar enmarcadas en la prestación de servicios eficientes y eficaces; para ello debe contar con el talento humano suficiente que garantice su misión; es aquí donde se evidencian diferentes modalidades de selección y contratación, objeto del presente estudio.

Por lo anterior, las personas que trabajan allí reciben el nombre genérico de Servidores Públicos, pues se caracterizan por trabajar en pro de la sociedad, como lo dice la Constitución Política de Colombia en su artículo 123:

Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

Según Bolívar y García (2014), los servidores públicos se clasifican teniendo en cuenta el tipo de vinculación que puede ser de carácter permanente, legal o contractual; a su vez estos se dividen, así:

5.1.1 Empleos públicos.

Son los que ingresan al servicio en virtud de un nombramiento ordinario a través de disposición legal y deben tomar posesión del cargo; como lo indica el artículo 122 de la constitución “(...) ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben (...)”. Dentro de esta categoría existen diferentes clases de empleos:

Empleos públicos de carrera administrativa. Es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servidor público. Este tipo de vinculación se caracteriza por la estabilidad laboral que proporciona a aquellos empleados inscritos a la carrera administrativa.

Empleos públicos de libre nombramiento y remoción. Aplica para aquellos cargos superiores de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices, que son de discrecionalidad del presidente de la república. En el SENA Regional Caldas este tipo de cargo se atribuye al director regional y a los subdirectores de los centros de formación profesional integral.

Trabajadores Oficiales. Son las personas que se vinculan a través de un contrato laboral y comportan una permanente subordinación y, con horario de trabajo, se someten a los

reglamentos internos de la entidad para la cual prestan sus servicios. (Bolívar & García,, 2014)

El Departamento administrativo de la Función Pública en el concepto 66961 de 2014, señala que el régimen laboral de los trabajadores oficiales se ceñirá a lo establecido en el contrato individual de trabajo, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo. De igual forma y en caso de que no se acuerde entre las partes aspectos básicos de la relación laboral, es posible acudir a la Ley 6 de 1945, al Decreto 2127 de 1945 y demás normas que los modifican o adicionan. (DAFP, 2015)

Bolívar y García (2014), presentan un análisis de las principales diferencias entre empleados públicos y trabajadores oficiales, así:

Tabla 1. Diferencia entre empleados públicos y trabajadores oficiales

Empleados públicos	Trabajadores oficiales
La vinculación es tipo legal y reglamentaria.	Se vinculan por medio de un contrato de trabajo en el cual se establecen las condiciones laborales que regulan sus servicios.
Los conflictos que se pueden presentar sobre la administración y el empleado, se dirimen ante los organismos de lo contencioso administrativo.	Las controversias que se puedan presentar entre la administración y el trabajador se ventilan ante la justicia laboral.
Pueden sindicalizarse, pero tienen restringida la presentación de pliegos de peticiones y la celebración de convenciones colectivas.	Pueden sindicalizarse y presentar pliegos de peticiones y la celebración de convecciones colectivas.
Los sindicatos pueden presentar ante sus superiores peticiones respetuosas, reclamaciones por el trato recibido o sugerencias para mejorar la organización administrativa y los métodos de trabajo para hacer más eficiente su desempeño laboral.	Cuando no logran ponerse de acuerdo en las etapas de arreglo directo y conciliación debe someterse el conflicto a arbitramento obligatorio.

Empleados públicos	Trabajadores oficiales
Cuando son de libre nombramiento y remoción, pueden declararse insubsistentes por facultad discrecional de la autoridad nominadora.	La terminación anticipada del contrato de trabajo debe ser notificada a la otra parte con la debida antelación y causa indemnización.

Fuente: (DAFP, 2015)

5.1.2 Auxiliares de la Administración.

Son aquellas personas que prestan sus servicios a la administración, pero no pertenecen a la planta de personal de las respectivas entidades, es decir, no son considerados miembros del servicio civil o de la función pública, como en los siguientes casos:

- Ocasionales. Peritos
- Obligatorios. Jurados de votación
- Temporales. contratados durante el tiempo de ejecución de un trabajo específico.
- *Supernumerarios*. contratados para prestar servicios en casos de vacancia temporal de los empleados públicos como licencias, vacaciones, etc.

5.1.3 Contrato por prestación de servicios.

El artículo 32 de la ley 80 de 1993 dispone que son aquellos contratos que celebran las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. (DAFP, 1993)

“Clasificación general de los empleos públicos” (DAFP - Concepto marco 07 de 2017)

(DAFP, 2017). La Ley 909 de 2004 en su artículo 5, establece la clasificación de los empleos de las entidades y organismos regidos por dicha Ley y consagra, como regla general, que los

empleos son de carrera, con excepción de los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas de acuerdo con su legislación. Además, señala los criterios para la clasificación de los empleos de libre nombramiento y remoción.

5.1.4 De acuerdo con la naturaleza de las funciones, los empleos se dividen por niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos de los empleos de las entidades y organismos del orden nacional se encuentran señalados en el “*artículo 4 del Decreto 770 de 2005*” (DAFP, 2005) y para el orden territorial en el “*artículo 4 del Decreto 785 de 2005*” (DAFP, 2005).

En los citados Decretos los empleos se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial, a los cuales les corresponden las siguientes funciones generales:

Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.

Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les

pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución”.

Causales de retiro del servicio. “*La ley 909 de 2004*” (DAFP, 2004), artículo 41, dice al respecto que

El retiro del servicio de quienes estén desempeñando empleos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa se produce en los siguientes casos:

- a) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción;
- b) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa;
- c) Por razones de buen servicio, para los empleados de carrera administrativa, mediante resolución motivada;
- d) Por renuncia regularmente aceptada;
- e) Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez; Declarado por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-501 de 2005, en el entendido de que no se pueda dar por

terminada la relación laboral sin que se le notifique debidamente su inclusión en la nómina de pensionados correspondiente.

- f) Por invalidez absoluta;
- g) Por edad de retiro forzoso;
- h) Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario;
- i) Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo;
- j) Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con “*el artículo 5 de la Ley 190 de 1995*” (DAFP, 1995), y las normas que lo adicionen o modifiquen;
- k) Por orden o decisión judicial;
- l) Por supresión del empleo;
- m) Por muerte;
- n) Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes.
- o)

5.1.5 Empleo temporal.

Considerando la creación de la planta temporal del SENA en el año 2017, es indispensable conocer la definición de **empleo temporal**, para lo cual se tomará lo indicado en el “*artículo 2.2.1.1.1 del Decreto 1083 de 2015*” (DAFP, 2015):

“Se entiende por empleos temporales los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las funciones previstas en el “*artículo 21 de la Ley 909 de 2004*” (DAFP, 2004), **por el tiempo determinado en el estudio técnico y en el acto de nombramiento.**

Los empleos temporales deberán sujetarse a la nomenclatura y clasificación de cargos vigentes para cada entidad y a las disposiciones relacionadas con la elaboración del plan de

empleos, diseño y reforma de plantas de que trata la Ley 909 de 2004.” (Subraya y negrilla fuera de texto).

Características de los empleos temporales.

1. Temporalidad en la duración del cargo y en la provisión del mismo; el encargo ó nombramiento (según el caso) debe efectuarse mediante acto administrativo en el que se indica el término de su duración, el cual está sujeto a la disponibilidad presupuestal.
2. No establece una vinculación definitiva con el Estado.
3. Vencido el plazo de duración del empleo temporal, se extingue la relación con la Administración.
4. No genera derechos de carrera administrativa.
5. Está dedicado exclusivamente a las labores para las cuales fue creado. (Comisión Nacional de Servicio Público, 2013)

5.2 Marco conceptual

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

5.2.1 Selección de personal.

El trabajo como proceso social, no es un elemento estático; ni desde el punto de vista como proceso general, ni de un proceso específico en particular, condicionando las diferencias de las características del trabajo y las competencias para el desarrollo de este.

Así pues, el desarrollo de la informática y la globalización que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo, puesto que la situación actual en el mercado se caracteriza por un entorno competitivo y en constante cambio; la tendencia a la estructuración de organizaciones planas, la paulatina desaparición de trabajos poco calificados por la necesidad de manipular tecnologías con cierto nivel de complejidad para ejecutarlos, el dominio del idioma, la formación en gestión, el trabajo en equipo, el dominio de técnicas de trabajo complejas y con una alta especialización tecnológica, la autonomía y la participación en el desarrollo de los diferentes procesos de trabajo y en la toma de decisiones; conllevan a una capacidad de asumir responsabilidades y riesgos, la necesidad de la creatividad, el dominio de la computación y la variedad de habilidades, por lo cual se habla en la actualidad incluso de la desaparición de los empleos. Estos aspectos caracterizan a su vez el estado de las exigencias actuales del mercado del trabajo. (Zayas, 2010)

Entonces no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el ser humano.

En el proceso de selección de personal, el ser humano es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad.

Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. (Zayas, 2010)

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

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

Así que, la elección de una persona entre varias para determinado oficio, profesión o especialidad, se lleva a cabo mediante diferentes técnicas, herramientas o metodologías y a través de una actividad propia del área de recursos humanos, siendo ésta el proceso de *selección de personal*; sin embargo no es ajena a otros niveles de la organización; y el objetivo es generar beneficios bidireccionales, es decir, tanto para la organización como para el nuevo trabajador, lo que conlleva a un proceso arduo de toma de decisiones e implica que una decisión equivocada de la persona para determinado cargo puede acarrear consecuencias negativas en el desempeño y productividad de la organización, pues contratar individuos con valores diferentes a los de la organización, es tener trabajadores insatisfechos.

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

5.2.1.1 *Definición de selección de personal*

Tabla 2. Definición de Selección de personal.

Año	Autor	Definición
2017	Velázquez, G.	La selección de personal es una fase que se encuentra entre el reclutamiento y la contratación, en ella se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la fase de reclutamiento para posteriormente enviarlos a la fase de contratación. La selección de personal consta de seis fases: Elaboración del perfil de la vacante, reclutamiento, selección y evaluación, contratación y presentación, seguimiento.
2016	Amador, A.	La selección de personal alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás, tomando en consideración sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traduciéndose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseable.
2015	Sanabria, P.	La selección es el punto en que los candidatos que previamente han sido atraídos por su idoneidad a ocupar determinado puesto, son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias.
2013	Grados, J.	La selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto.
2013	Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., y Anzola, A.	El proceso de selección de personal, es el proceso que permite a las organizaciones dotarse del talento humano requerido; para integrarlos con el que ya se dispone; en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional.
2013	Otero, E., Gago, M., García, C., y López, S.	Aluden que el proceso de selección junto al proceso de reclutamiento inicia una vez que se tienen establecidos los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y se ha planificado para solventar las necesidades del personal. Actualmente la selección es asumida por el departamento de

Año	Autor	Definición
		recursos humanos o por consultoras especializadas en el tema y define al proceso de selección como una de las consecuencias de la planificación de plantillas, los planes de carrera y formativos, e incluso los despidos.
2013	Robbins, S., y Judge, T.	Mencionan que la persona a quien se contrata es la decisión más importante de Recursos Humanos, es decir, mediante la selección efectiva saber quién es la persona indicada con los requerimientos del trabajo al conocer sus características individuales (aptitud, experiencia, etc.).
2012	Alfaro, M.	La selección, es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.
2011	Castaño, M., López, G., y Prieto, J.	La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.
2010	López, J.	La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización, su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, es decir, procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.
2010	Zayas, P.	Define la actividad de selección de personal, como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas y los principales elementos que componen el sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso.
2008	Publicaciones Vértice	La define siguiendo a Louart (1994), como “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.
2008	Werther, W., y Davis, K.	El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.
2007	Dolán, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R.	El proceso de selección es el que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse.
2007	Corral, F.	Centrándolo en el momento actual, cuando habla de “selección de personas”, se refiere al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar.

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

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se define la selección de personal como el resultado de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección adecuado, ordenado y que facilitan la ejecución del proceso mediante el cual se elige la persona indicada e idónea para un cargo específico y que cumpla con los requerimientos del trabajo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

5.2.1.2 Importancia de la selección.

Zayas (2010) refiere que actualmente se habla de

Capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el ser humano en la organización. En el papel y funciones de los procesos de selección de personal en el desarrollo de la actividad empresarial, el ser humano es el principal factor estratégico y

ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la gestión de recursos humanos y a la selección de personal, dentro del sistema general que constituye la gestión.

Es entonces que cuando se pretende contratar personas, los procesos de selección, no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones, sino también para el nuevo trabajador, por lo cual es importante tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados, hacer un análisis exhaustivo a quién se contrata y cómo va a encajar con la organización y su cultura, pues muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles. Es entonces importante seleccionar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

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

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

consonancia con los requisitos determinados del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa.

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



Figura 2. Modelo de sistemas de selección de personal.

Fuente: (Zayas, 2010)

5.2.1.3 Información para la selección.

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

La selección debe obtener dos aspectos fundamentales según Villegas (1988 citado en Cejas *et.al.*, 2013)

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

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

5.2.1.4 *La selección como decisión.*

Cejas *et al.*(2013) menciona, por lo complejo del proceso, que la selección es una de las funciones de mayor significación en el proceso de gestionar personas. En ella está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra calificada es escasa y la mayoría de los buenos trabajadores permanecen largo tiempo en las organizaciones.

La toma de decisiones en la selección de personal debe ser consistente y acertada, debido a los costos que se ocasionan al colocar nuevos trabajadores en la nómina, el breve período de prueba y las diversas consideraciones de tipo legal. Así pues, es preciso considerar de manera sistemática, toda la información suministrada por los solicitantes. Es recomendable utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes; ello orientará hacia una mejor decisión al

momento de tomarla. La valoración de los participantes basados en la información reunida, debe apuntar hacia dos factores:

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

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

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

5.2.1.5 *La selección en el sector público.*

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

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

Figura 3. Clases de vinculación laboral con el estado.

Fuente: DAFP, 2018

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

De igual manera, y en virtud de la disposición constitucional mencionada, ésta política propende implementar un sistema de empleo con diseños adecuados en la estructura de cargos, enmarcado en planes anuales de necesidades, profesionalización de los empleos públicos y con fundamento en la carrera administrativa sustentada en el mérito para el ingreso, permanencia y retiro del funcionario. (DAFP, 2018)

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

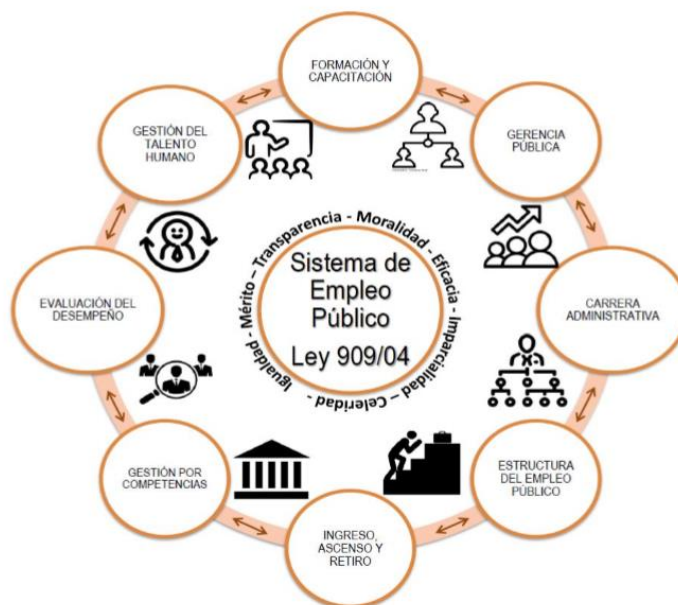


Figura 4. El sistema de empleo público en Colombia.

Fuente: (DAFP, 2018)

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

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

Por tanto, el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de la ley 909 de 2004, entendiendo por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. El diseño de cada empleo debe contener, la descripción del contenido funcional del

empleo, de tal manera que se permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular; el perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo y la duración, siempre que se trate de empleos temporales. Las etapas del proceso de selección o concurso comprende la convocatoria, reclutamiento, pruebas y periodo de prueba, como se profundización a continuación (Congreso de la Republica de Colombia, Ley 909, 2004).

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

Con los resultados de las pruebas la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad contratada por delegación de aquella elaborará en estricto orden de mérito la lista de elegibles

que tendrá una vigencia de dos (2) años. Con esta y en estricto orden de méritos se cubrirán las vacantes para las cuales se efectuó el concurso y las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados, que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad. Finalmente, en la etapa de *Período de prueba*, la persona inscrita en carrera administrativa que haya sido seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba, por el término de seis (6) meses, al final de los cuales le será evaluado el desempeño, de acuerdo con lo previsto en el reglamento. Aprobado dicho período al obtener evaluación satisfactoria el empleado adquiere los derechos de la carrera, los que deberán ser declarados mediante la inscripción en el Registro Público de la Carrera Administrativa (Congreso de la republica de Colombia, Ley 909, 2004).

Sanabria (2015) realizó un proyecto de investigación orientado a generar lineamientos para una política pública de gestión del talento humano, en el cual encontró

Elementos valiosos del enfoque tradicional (neutralidad, mérito) que pueden ser combinados con herramientas de los enfoques más recientes (gerencial, estratégico, de servicio) que se orientan a darle mayor efectividad, racionalidad y enfoque en servicio a la gestión de personas en el sector público. Este conjunto ecléctico de prácticas incluye tanto aspectos relacionados con sistemas de mérito y carrera administrativa, como sistemas de gestión por resultados propios de modelos gerenciales los cuales los define en 8 pasos con el fin de que emplearse en el sector público sea llamativo para los aspirantes.

Reclutamiento, selección, retención y desvinculación, Esta categoría exhibe los procesos llevados a cabo en la organización para atraer candidatos idóneos a ocupar determinado puesto (reclutamiento). En este punto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias (selección). Una vez ingresan se llevan a cabo diversas prácticas que lleven al

empleado a quedarse en la entidad (retención). Por último, se establecen procesos específicos y condiciones para salir de la entidad o del sector público (desvinculación) (Sanabria, 2015).

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

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

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

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

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

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

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

5.2.1.6 Fases de la selección.

Selección inicial.

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

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

Solicitudes de empleo. La información remitida en un formato de solicitud es un buen filtro inicial, un ejemplo son las solicitudes en línea, que facilitan la solicitud por los candidatos y reduce el tiempo para el responsable de la evaluación y puede ser analizada por los responsables de contratación. Se recomienda prudencia con preguntas que puedan generar susceptibilidad o discriminación. Grados (2013) alude que esta “*fase permite ubicar rápidamente la información*

que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir". Se encuentran datos personales, escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias familiares y personales, pretensiones económicas y datos generales.

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

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

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

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

Estabilidad: Tendencia del aspirante a permanecer en un cargo.

Rotación: tendencia del aspirante a cambiar irregularmente de empleo.

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

Comprobación de antecedentes. Robbins y Judge (2013)

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

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

Selección sustantiva.

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

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

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

Ahora bien, en los últimos años ha incrementado el uso de las pruebas de personalidad, entre ellas las características que se consideran predicen mejor el desempeño son la *meticulosidad* por su relación con la confianza y motivación; y un *concepto positivo de sí mismo*, en relación a la orientación y la persistencia. Las pruebas de personalidad son relativamente económicas y fáciles de usar y administrar. Finalmente debido a las dificultades de ética, las pruebas de integridad se han visto más populares en las organizaciones, pues miden factores como confiabilidad, el cuidado, responsabilidad y honestidad; y se consideran altamente predictivas de las calificaciones de supervisión respecto del desempeño y el comportamiento destructivo del empleado en el trabajo.

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

Pruebas de simulación del desempeño: Son pruebas que facilitan conocer la capacidad de un candidato al realizar su trabajo mediante la observación mientras lo ejecutan. Estas pruebas son más difíciles de aplicar, pero tienen una “validez nominal” más alta que la mayor parte de pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del desempeño más populares son las

muestras de trabajo, que son específicas para trabajos de rutina, y los centros de evaluación assessment center, los cuales son relevantes para selección de personal directivo. (Robbins, 2013)

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

Para Zayas (2010)

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

Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles. En el proceso de selección de personal los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo. En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales resulta realmente difícil

desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación. (Zayas, 2010)

En los centros de evaluación. Se realiza un conjunto más amplio y elaborado de pruebas de simulación del desempeño, las cuales evalúan en específico el potencial directivo de un candidato, puesto que pasan de uno a varios días en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo

Zayas (2010) refiere que

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

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

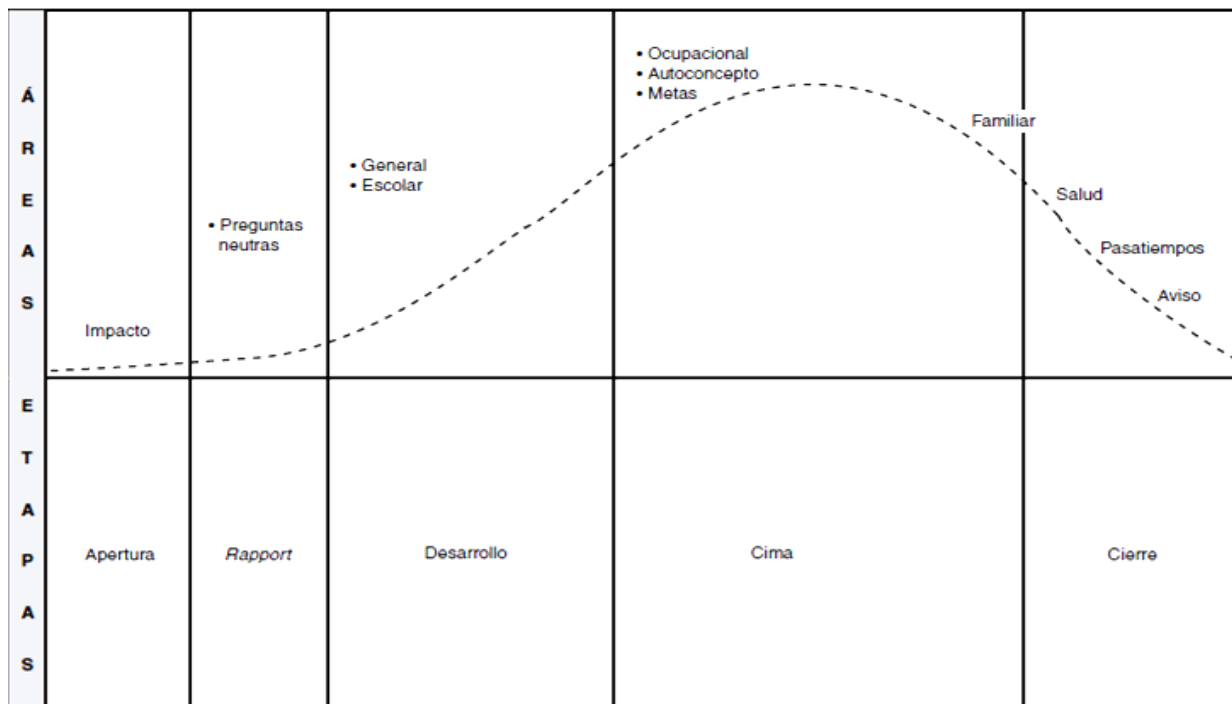


Figura 5. Etapas y áreas de la entrevista

Fuente: (Grados, 2013)

Zayas (2010) expresa que la entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular.

La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico, consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus interrelaciones; en ella se lleva a cabo la valoración de las competencias de los candidatos para ocupar un cargo determinado

Robbins y Judge (2013) mencionan que esta herramienta de

Selección es una de las más comunes, puesto que se usa con alta frecuencia y tiene un alto porcentaje dentro del proceso de selección, lo cual puede generar una influencia

desproporcionada en la decisión de selección, pues un mal desempeño en la entrevista puede

conllevar a la culminación del proceso de selección para el candidato. De igual manera personas con experiencia en entrevistas pueden aprobarlas fácilmente aun cuando no tengan el mejor perfil. La entrevista no estructurada o indirecta, la cual es de corta duración, casual y consistente en preguntas al azar, no es una herramienta muy eficaz de selección de personal, porque pueden generar datos sesgados, distorsionando los resultados de la entrevista como la tendencia al favorecimiento o tener una percepción negativa de los candidatos.

Para mejorar la validez de la entrevista como herramientas de evaluación, el uso de preguntas estandarizadas permite recolectar información y facilitar una calificación uniforme de los solicitantes. La entrevista estructurada es eficaz, en tal punto que utiliza la descripción de la forma en que manejaron problemas y situaciones específicas en sus trabajos anteriores, pues se basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. En la práctica, las organizaciones utilizan las entrevistas, además de predecir el desempeño para evaluar el ajuste del candidato a la organización, pues se evalúan aptitudes específicas relevantes para el puesto, como características de personalidad y valores personales de los candidatos.

Según Cejas *et al.* (2013) para realizar

La entrevista se cumplen tres etapas a saber; *la etapa de planificación*, establece los objetivos generales y las metas específicas de acuerdo al cargo y al número de personas que se necesitan; *la etapa del desarrollo*, se debe estar muy atento al proceso de la entrevista desde el recibimiento, el establecimiento del rapport, la presentación, la ambientación tranquila y cómoda para ambos (entrevistado y entrevistador), el tema en cuestión, la exploración del candidato en cuanto preguntas básicas, posturas, expresiones y, por último, elaborar un

resumen y hacer el cierre de la entrevista; y *la etapa de evaluación*, es donde se estima la productividad de la entrevista en cuanto a los objetivos alcanzados, se ponderan las fortalezas y oportunidades de mejora del entrevistado con base en las hojas de valoración de los elementos explorados. Por último, se establecen las recomendaciones y acciones pertinentes.

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

Grados (2013) manifiesta que existen diversas modalidades o tipos de entrevista:

Entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada. En la *entrevista directa*, se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas y es una de las que más se utiliza en la primera fase; en la *entrevista indirecta*, el entrevistado es quien toma la parte activa pues formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de identificar el conocimiento y experiencia en relación al puesto a ocupar, de igual manera se analizan las respuestas en relación con los expresión corporal (movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gesticulaciones y cambios en el tono de voz); las *entrevistas mixtas*, por su parte son una combinación entre la entrevista directa y la indirecta, es recomendable iniciar con las preguntas directas pero conforme se desarrolla un clima

propicio se le proporciona la pauta al entrevistado para no dejar perder la conexión establecida que se pueden lograr con algunas técnicas, entre las que se encuentran las de agrado – desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mm-hm, et., las cuales permitan conservar la atención e interés del candidato.

Selección contingente.

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

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

Conclusión.

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

Decisión.

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

Contratación

Formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa Grados (2013). A continuación, se indica la gráfica que resume el proceso de selección

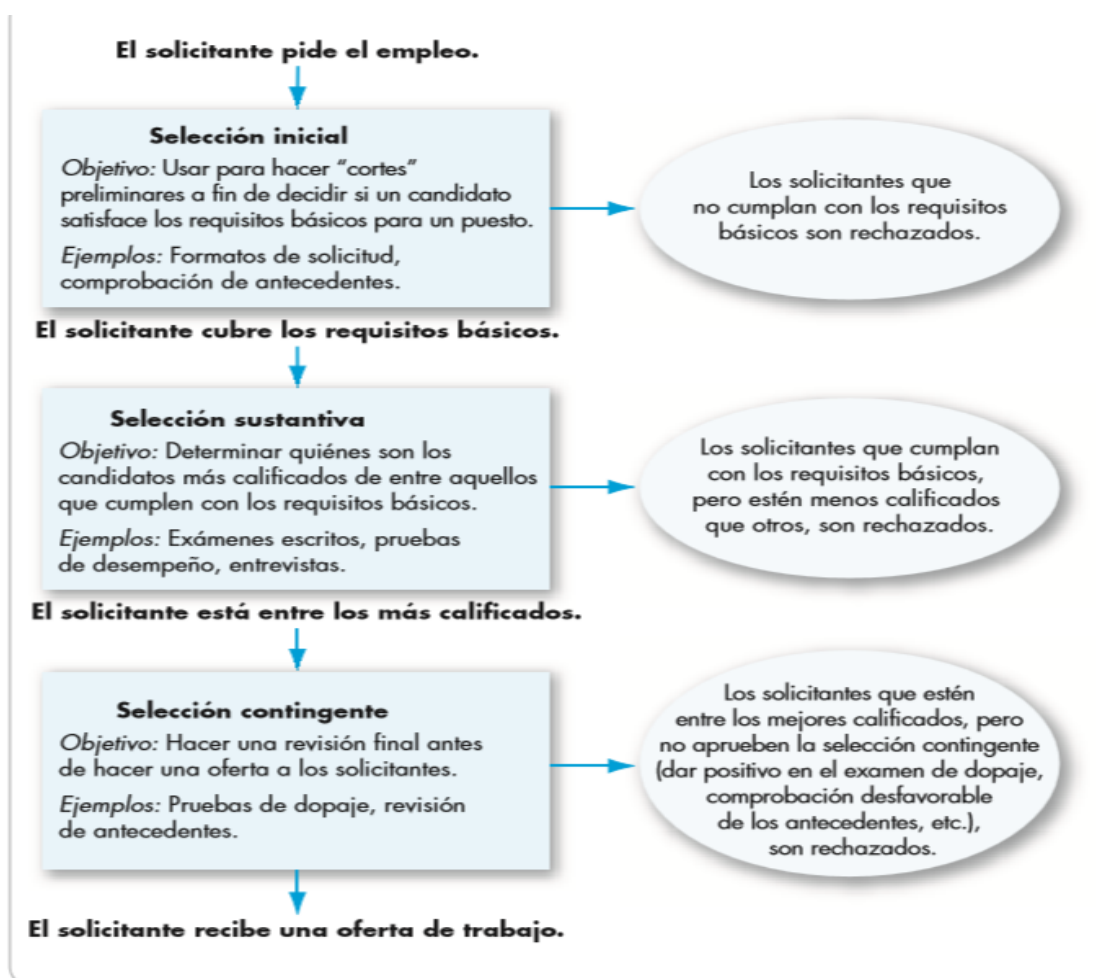


Figura 6 Modelo del proceso de selección de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013)

Fuente: (Robbins, 2013)

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

5.2.1.7 Operacionalización variable selección de personal

Tabla 3. Operacionalización de la variable Selección de personal

<i>Variable</i>	<i>Selección de personal</i>	
Definición conceptual	La selección de personal resulta de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección adecuado, ordenado y que facilitan la ejecución del proceso mediante el cual se elige la persona indicada e idónea para un cargo específico y que cumpla con los requerimientos del trabajo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.	
Instrumento	Encuesta	
Subvariable	Definición operacional	Ítems
Selección inicial	Indicador 1: Solicitud de empleos	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?
	Indicador 2: Verificación de antecedentes	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?
Selección sustantiva		En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?
	Indicador 1: Pruebas escritas	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?
		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?
	Indicador 2: Pruebas de	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?

<i>Variable</i>	<i>Selección de personal</i>	
Selección Contingente	simulación de desempeño	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?
	Indicador 3: Entrevista	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?
	Indicador 1: Examen médico	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?

Fuente: (Díaz & Vilchez, 2018)

5.2.2 *Clima Organizacional*

Se encontrará en un entorno de constante cambio, donde los líderes se ven forzados a actuar rápidamente y a buscar cada día maneras más eficientes de realizar gestión que le permita a la organización ser competitiva y le garantice su permanencia en el mercado. En este camino, encuentra que el ser-humano cumple un papel primordial dentro de ella, pues todos los procesos involucran personas, y desde allí debe partir el desarrollo de su estrategia para lograrlo. Como lo mencionan Tamayo y Traba (2010) en su artículo: *“La búsqueda de las fuentes competitivas sostenibles en el tiempo, es uno de los retos de la gerencia moderna. En este sentido, hay cierto consenso declarado de que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse a la nueva contextualización empresarial”*

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

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales.

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

5.2.2.1 Definición

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

Sanín y Toro (2013) definen este como *“el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el*

compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo” Concepto que puede entenderse como la opinión del empleado en cuanto a las condiciones que lo rodean y que determinan su proceder.

Por otro lado, Martínez (2016) expone que

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

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

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

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

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

Así mismo, Brunet (1987) plantea que *“el clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados”*, por lo tanto, como se menciona en el párrafo anterior, el individuo se encuentra influenciado por las circunstancias que giran a su alrededor y la experiencia que este interpreta definen su entorno. (Brunet, 1987)

Litwin y Stringer (1968) identifican el clima organizacional producto de los *“efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.”*

Lo que en definitiva se convierte en aliado estratégico para intervenir al personal. Ya que al tener claro lo que las personas piensan, lo que las estimula, es posible diseñar un modelo de gestión que cumpla con sus intereses personales y al mismo tiempo contribuya a los organizacionales.

Cada uno de estos aportes teóricos anteriormente expuestos, ayuda a definir para nuestra investigación, al clima organizacional como la apreciación que tienen los integrantes de una organización frente a su ambiente laboral, resultado de las interacciones sociales en relación con el rol que se desempeña dentro de ella, influyendo su comportamiento y su estado emocional.

La mayoría de estas definiciones acerca del clima organizacional llevan a determinar que, para cumplir con una buena gestión, es primordial realizar seguimiento a la conducta de los empleados, pues su relación con el entorno que los rodea, ejerce influencia en el cumplimiento de sus labores y en las relaciones con sus compañeros.

Para profundizar y conocer las definiciones de diferentes autores se puede consultar el apéndice A (definiciones de clima organizacional).

5.2.2.2 Componentes del clima organizacional

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

Sanín y Toro (2013) identifican

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

Por otro lado Martínez (2016) reconoce 8 componentes, así:

Autonomía entendida como el nivel de independencia que tienen los miembros de una organización para tomar decisiones, cooperación y apoyo percibido como un ambiente de compañerismo y cordialidad, reconocimiento como el valor que se le da a un individuo por su contribución a la organización, Organización y estructura entendida como la manera en que el personal entiende los procesos de la empresa, Innovación como la oportunidad de expresar ideas y nuevos métodos de trabajo, Transparencia y equidad como la claridad en las políticas y oportunidades de promoción, Motivación o énfasis por parte de la organización en cuanto al trabajo realizado y el buen desempeño, y Liderazgo como el comportamiento y relación de la dirección.

Chacón, Gómez y Vigoya, (2005) definen 7 dimensiones, entre ellas se encuentran

Orientación organizacional entendido como la claridad que tiene el empleado en cuanto a los objetivos, procesos y funciones dentro de la organización, Administración del talento humano como la percepción del empleado en el manejo de asignación de cargos, a su capacitación y bienestar, Estilo de dirección como los conocimientos y habilidades gerenciales, Comunicación e Integración como intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre sus miembros, Trabajo en equipo visto como la capacidad del personal de aportar hacia un propósito común, Capacidad profesional como conjunto de conocimientos y habilidades para garantizar el buen desempeño en el cargo, y Medio ambiente físico como el reconocimiento de las condiciones físicas que rodean el trabajo y que afectan positiva o negativamente a este.

Likert (1968) propone 8 aspectos,

Métodos de mando, entendiendo esta como la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, Naturaleza de las fuerzas de motivación como los instrumentos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, Naturaleza de los procesos de comunicación como los tipos de comunicación y su manera de ejercerlos, Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción como la relación entre superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, Toma de decisiones vista como la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, Planeación como la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, Procesos de control como la forma en que se realiza seguimiento a los procesos, Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento como la planificación y formación deseada.

Así mismo, Brunet (2011) destaca 4 subvariables, autonomía individual,

Esta dimensión incluye la responsabilidad y la independencia de los individuos en la toma de decisiones, Grado de estructura que impone el puesto mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo, Tipo de recompensa se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, Consideración, agradecimiento y apoyo se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Litwin y Stringer (1968) proponen 6 factores,

Estructura organizacional entendida como los reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros, Recompensa como nivel de

aceptación y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Responsabilidad como grado en que la organización otorga autonomía a sus miembros,

Riesgos y toma de decisiones como grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen

la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones, Apoyo como percepciones que tienen

los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo, y Tolerancia al

conflicto como el nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la

organización.

En consonancia con lo anterior, para realizar una medición apropiada del clima es indispensable seleccionar los factores o subvariables idóneas que puedan dar cuenta de la situación presente de la entidad, por lo que se debe tener en cuenta el sector al que pertenece, su estructura, objeto social, entre otros aspectos que la hacen diferente de las demás. En el caso del sector público el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), resalta la importancia de medir el clima y realizar intervención de acuerdo con los hallazgos:

“La medición del clima laboral en las entidades del Estado tiene como objetivo único realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran”. (Chacón, Gómez, & Vigoya., 2005, pág. 27)

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

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

A continuación, se detallan 20 subvariables que serán las más apropiadas para la presente investigación, realizando una definición propia a cada una de ellas; lo cual se puede consultar más detalladamente en el cuadro operacional que se anexa (ver apéndice B). Estos componentes de estudio se toman con relación al instrumento desarrollado por el SENA en el año 2016, una encuesta virtual diseñada según las necesidades de la entidad, la cual contiene 60 afirmaciones con cinco opciones de respuesta, cuyo objetivo era realizar la medición y diagnóstico del clima organizacional a los funcionarios y contratistas del SENA a nivel nacional:

1. *Sentido de Pertenencia y Orgullo*. Nivel de compromiso e identidad que adquieren los empleados respecto a su rol en la empresa y los objetivos de esta.
2. *Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento*. Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar alternativas de solución.
3. *Normas de Excelencia y Calidad*. Nivel de conocimiento y afinidad con los objetivos, principios, políticas y normatividad de la organización en pro de la mejora continua.
4. *Calor y Apoyo -Camaradería*. Percepción en cuanto a los lazos de amistad, respeto y confianza entre compañeros.
5. *Claridad organizacional*. Percepción que los empleados tienen respecto a sus funciones y su contribución a los lineamientos y planes estratégicos
6. *Confianza en los líderes*. Grado de convicción y aceptación que tienen los empleados con relación al desempeño de sus líderes.

7. *Valores colectivos.* Modo en que se reconocen y aprecian las virtudes y los principios dentro de organización, tales como el respeto, la solidaridad y el esmero.
8. *Gestión del desempeño.* Nivel de acogida de la forma de evaluación, medición y retroalimentación utilizada por la organización en consideración con las labores desempeñadas por cada empleado.
9. *Estilo de dirección.* El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes
10. *Colaboración, trabajo en equipo:* Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.
11. *Comunicación.* Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.
12. *Estabilidad.* Comprensión de los empleados acerca de los criterios para permanecer y mantenerse en la empresa.
13. *Entrenamiento y capacitación.* Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas.
14. *Seguridad.* Reconocimiento de las condiciones del entorno laboral que pueden incidir positivamente, o por el contrario, generar riesgo a la integridad física y mental de los empleados.
15. *Oportunidades de desarrollo.* Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o fuera de la organización.
16. *Resolución de conflictos.* Considera los mecanismos o formas de enfrentar los desacuerdos o interferencias en las labores, que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos.

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

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

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

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

5.2.2.3 Beneficios de Medir el Clima Organizacional.

Uno de los beneficios que tiene la medición del clima organizacional, es encontrar el sentido de compromiso por parte de los empleados; según Sanín y Toro 2013: *“se trata de un elemento motivacional que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación. Este compromiso está fuertemente influenciado por la imagen de la empresa y por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas”* (pág. 13). Es decir, que el clima organizacional es uno de los puntos clave para la productividad de la empresa, ya que entre más satisfecho este un empleado, más interés y esfuerzo le pondrá a su trabajo; adicional, su creatividad se acrecentará, contribuyendo con buenas ideas para la organización. *“Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación (Schneider, 1990), afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo (Silva, 1996)”* (Sanín & Toro, 2013)

Adicionalmente un clima organizacional positivo, permite las buenas relaciones del trabajador con sus compañeros y niveles superiores, pues su estado anímico será mejor y estará más

dispuesto a realizar los retos que le impongan y brindará con facilidad soluciones que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos.

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

El CO afecta la satisfacción de los clientes con los productos o servicios que ofrece la empresa. Estos generan una imagen subjetiva acerca de la calidad de lo que reciben, de allí derivan, en parte, su satisfacción, la cual surge como respuesta emocional al comparar lo recibido con lo esperado (pág. 12);

Lo que significa, que el entorno también se encuentra influenciado por el comportamiento del personal, allí se deriva la importancia de tener un clima organizacional positivo que se pueda reflejar en una buena atención, en la calidad de los productos y las buenas relaciones entre las partes interesadas.

Otro de los beneficios de un clima organizacional positivo, es el tema de crecimiento y desarrollo del personal en la organización, el hecho de mostrar su interés por aprender y por mantener una buena conducta son resultado de la percepción que tienen de la misma. Como lo refiere Sanín y Toro (2013): *“las personas en organizaciones con CO positivos perciben más posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que las motiva, entre otras cosas, a hacer esfuerzos por asegurarse de permanecer en ella”* (pág. 13). Generando de esta manera estabilidad para los empleados y optimizando tiempo y recursos en procesos de atracción del Talento Humano.

5.2.2.4 *Limitaciones para medir el clima organizacional.*

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

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

Otro aspecto limitante sería tener un empleado que no esté interesado o dispuesto a trabajar por un ambiente agradable, que sea conflictivo, que impida los cambios y ponga tropiezos en los procesos de la organización.

6 Metodología

6.1 Tipo de Estudio

La investigación se realizará desde el paradigma cuantitativo ya que se usa la recolección de datos, se basa en la medición numérica y en el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento a través de la fundamentación teórica y la comprobación de hipótesis.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo - correlacional, ya que tiene como objetivo describir las variables de estudio y establecer la relación entre selección de personal y clima organizacional de los servidores públicos vinculados al Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas.

6.2 Diseño y Plan de Análisis de Datos

El diseño de esta investigación es de diseño no experimental; puesto que no se manipulan las variables; de corte transversal, puesto que los datos se recogerán en un corte puntual de tiempo (Ortiz, 2004 citado en Ardila & Lara, 2012), con el propósito de *“describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un instante dado; la recolección de la información se obtiene con única aplicación de los instrumentos”*.

6.3 Instrumento

Se empleará una encuesta, con aplicación del cuestionario como instrumento, el cual consta de 84 preguntas (afirmaciones cerradas con escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta:

Nunca - Rara vez – Algunas veces – Muchas veces – Siempre), distribuidas en 2 variables como son: selección de anexo personal (9 subvariables) y clima organizacional (20 subvariables), Ver apéndice C. Para el caso de las preguntas abordadas en la variable selección de personal, se contó con validez de constructo, criterio y contenido, puesto que fue validado por tres expertos con conocimiento y experiencia en el tema; en cuanto, la variable clima organizacional, se tomaron las preguntas definidas en el instrumento del SENA en el año 2016; toda vez, que a este se le realizó la respectiva prueba piloto y fue validado en su momento.

6.4 Factores de Inclusión

Como factor de inclusión se tendrá en cuenta a los funcionarios y contratistas vinculados a las coordinaciones del despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas, que participen de forma voluntaria.

6.5 Factores de Exclusión

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

6.6 Población

La población participante en el presente estudio corresponde a los servidores públicos adscritos al Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas, que cumplan con los criterios de inclusión.

Tabla 4. Servidores Públicos Despacho Dirección Regional

<i>Servidores Públicos Despacho Dirección Regional</i>	
Planta	32
Contratistas	80
Total Servidores Públicos	112

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 5. Distribución Servidores Públicos por Nivel Organizacional

<i>Estratégicos (Directivos)</i>	<i>Tácticos (Jefes, Coordinadores, supervisores)</i>	<i>Operativos (Profesionales - Técnicos, Asistenciales, Trabajadores Oficiales, Contrato Prestación De Servicios)</i>	<i>Total Población</i>
1	3	108	112

Fuente: elaboración propia, 2019

6.7 Muestra

Teniendo en cuenta el tamaño de la población de los niveles estratégico y táctico, para la aplicación del instrumento se tendrá en cuenta el 100% de dicha población; en tanto que, para recolectar la información requerida de los empleados del nivel operativo, se tendrá en cuenta al 50% de ellos.

6.8 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

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

7 Análisis e interpretación de resultados

7.1 Introducción

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas, tanto de planta como contratistas, para analizar la percepción que estos tienen respecto a los procesos de selección de personal en la entidad y el grado de satisfacción que poseen en cuanto al clima organizacional; tomando como base el promedio de los 2 últimos niveles de valoración de la encuesta que corresponden a las respuestas “muchas veces” y “siempre”, por ser estos los niveles de satisfacción esperados por la entidad.

Los resultados se organizaron en orden descendente presentando 9 subvariables para el tema de selección de personal y 20 subvariables para el tema de clima organizacional, las cuales se detallan en gráficos más adelante.

7.2 Datos sociodemográficos

Tabla 6. Datos sociodemográficos

<i>Variable</i>	<i>Características</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Género</i>	Femenino	38	64,4%
	Masculino	21	35,6%
<i>Estado Civil</i>	Soltero(a)	24	40,7%
	Casado(a)	24	40,7%
	Viudo(a)	2	3,4%
	Separado(a)	4	6,8%
	Divorciado(a)	2	3,4%
	Unión libre	3	5,1%
<i>Edad</i>	Menor de 25 años	5	8,5%
	Entre 25 y 35 años	13	22,0%
	Entre 36 y 45 años	21	35,6%
	Entre 46 y 55 años	14	23,7%
	56 años o más	6	10,2%
	Primaria	0	0

<i>Variable</i>	<i>Características</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Formación Académica</i>	Bachiller	2	3,4%
	Técnico/Tecnólogo	13	22,0%
	Profesional	19	32,2%
	Postgrado	25	42,4%
	Ninguno	0	0%
<i>Tipo de vinculación</i>	Otro	0	0%
	Contratista	36	61,0%
<i>Tiempo laborando en la entidad</i>	Funcionario	23	39,0%
	Entre 0 y hasta 1 año	13	22,0%
	Entre 2 y hasta 5 años	11	18,6%
	Entre 6 y hasta 10 años	14	23,7%
	Entre 11 y hasta 15 años	5	8,5%
	Mas de 16 años	12	20,3%
	No sabe - no responde	4	6,8%
<i>Nivel organizativo</i>	Estratégico	1	1,7%
	Táctico	3	5,1%
	Operativo	55	93,2%

Fuente: elaboración propia, 2019

7.3 Descripción del proceso de selección de personal en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas

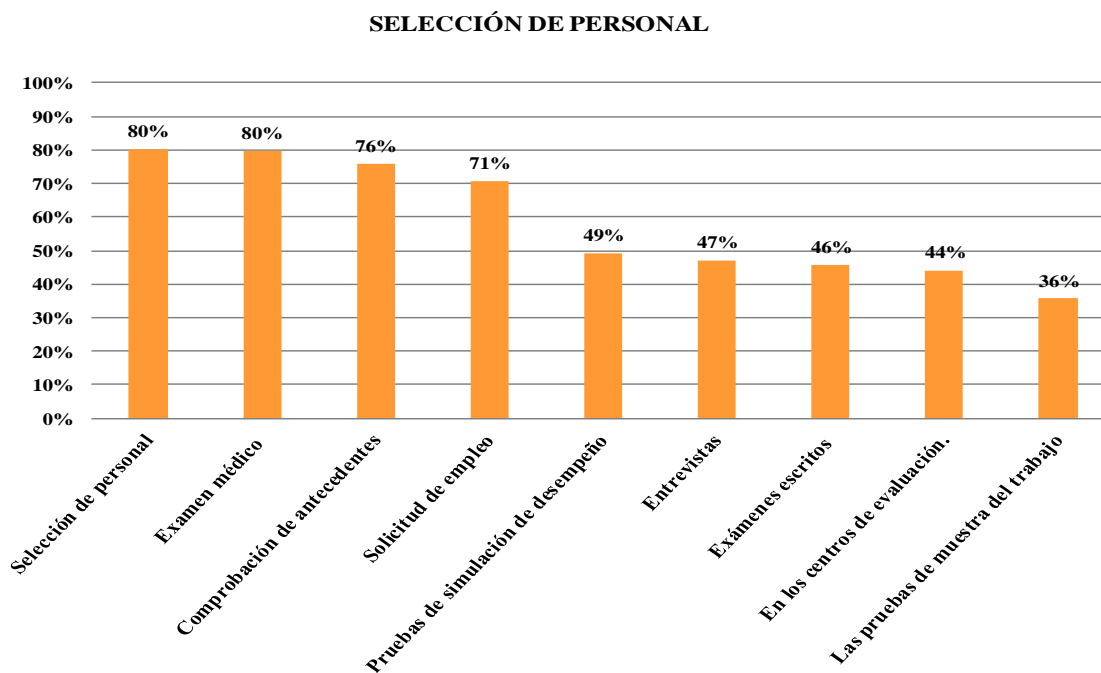
7.3.1 Resultados generales selección de personal

Tabla 7. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de selección de personal

<i>Subvariable</i>	<i>Media de la subvariable</i>
<i>Selección de personal</i>	80%
<i>Solicitud de empleo</i>	71%
<i>Comprobación de antecedentes</i>	76%
<i>Exámenes escritos</i>	46%
<i>Pruebas de simulación de desempeño</i>	49%
<i>Las pruebas de muestra del trabajo</i>	36%
<i>En los centros de evaluación</i>	44%
<i>Entrevistas</i>	47%
<i>Examen médico</i>	80%
<i>Media General de Selección de Personal</i>	59%

Fuente: elaboración propia, 2019

Gráfico 1. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de selección de personal



Fuente: elaboración propia, 2019

Al observar la Tabla 7. y el Gráfico 1., se puede inferir que el aspecto de selección no está tan estructurado según las respuestas de los participantes; es decir que el proceso que se lleva a cabo en la entidad se considera moderado e indicando que se debería realizar una intervención para fortalecer este aspecto. Las subvariables que se pueden considerar con mayor fortaleza son la “selección de personal” y “examen médico”; por otro lado, la aplicación del instrumento evidenció que las subvariables que debilitan dicho proceso, son la poca utilización de “centros de evaluación”, que faciliten la valoración del potencial de los candidatos a través del desarrollo de ejercicios prácticos y de simulación; así mismo, la falta de aplicación de “pruebas de muestra del trabajo”, lo que significa que a la mayoría del personal no se le aplican pruebas técnicas para determinar el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para su cargo.

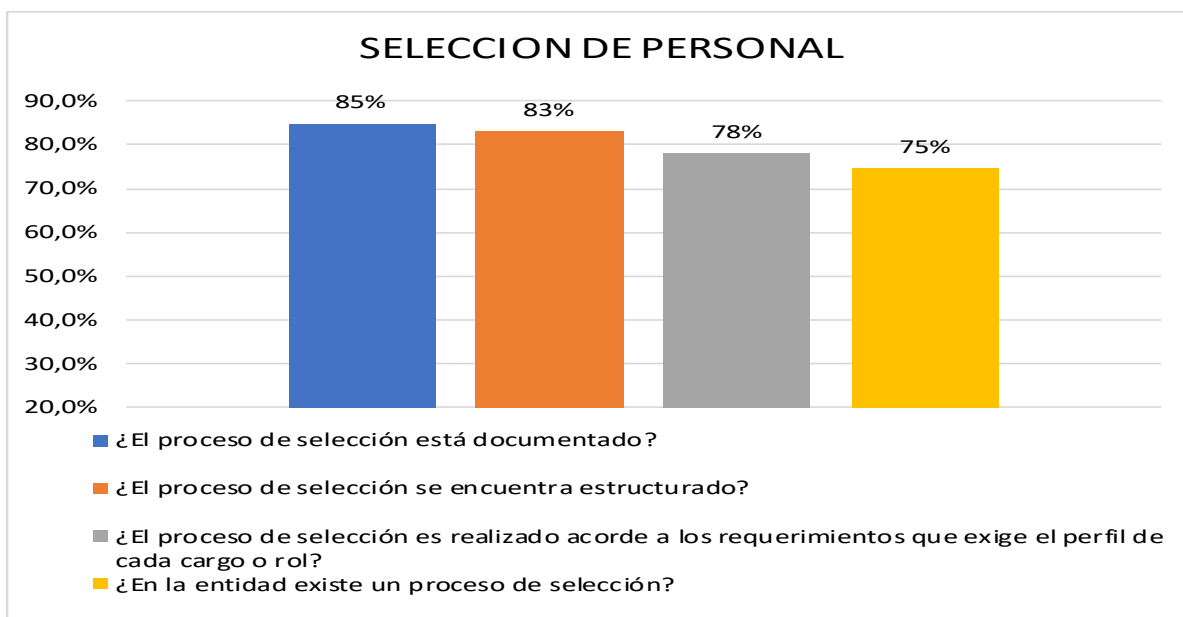
En el apéndice D. Se puede visualizar el porcentaje de satisfacción por cada una de las preguntas abordadas en la variable de selección de personal.

7.3.2 Análisis por cada subvariable de selección de personal

7.3.2.1 Selección De Personal.

Teniendo en cuenta el siguiente gráfico, se deduce que la mayoría de los participantes manifiestan la existencia de un proceso de selección documentado, estructurado y acorde al perfil de cada cargo. Según Robbins y Judge (2013), este proceso permite elegir la persona adecuada para el cargo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación; por lo tanto, permite a la entidad contar con las personas idóneas con el fin de cubrir las vacantes. Se puede concluir entonces, que la percepción de los colaboradores es positiva, respecto a los componentes abordados en esta subvariable; esto puede ser a razón de tratarse de una entidad pública, donde sus procesos se encuentran supeditados por el estado. En otras palabras, el SENA debe responder a exigencias de orden normativo, que la obligan a adaptar sus procesos conforme dichos mandatos.

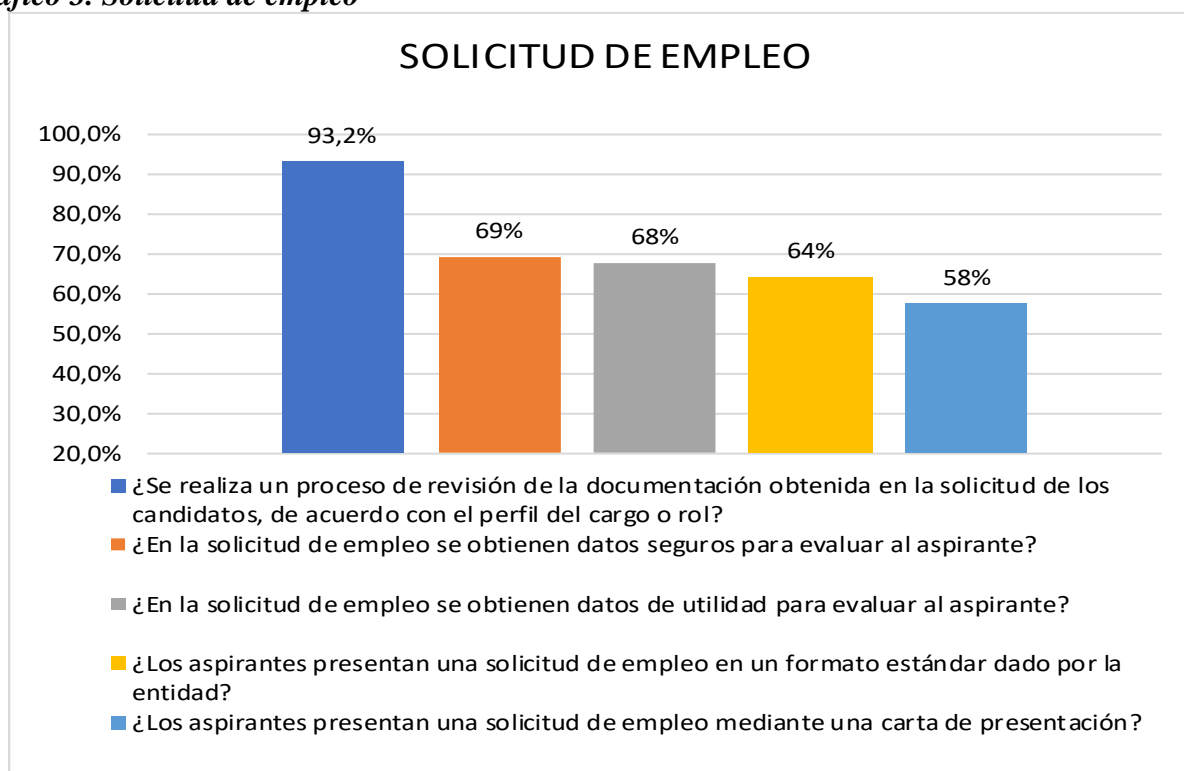
Gráfico 2. Selección de personal



Fuente: elaboración propia, 2019

7.3.2.2 *Solicitud de empleo.*

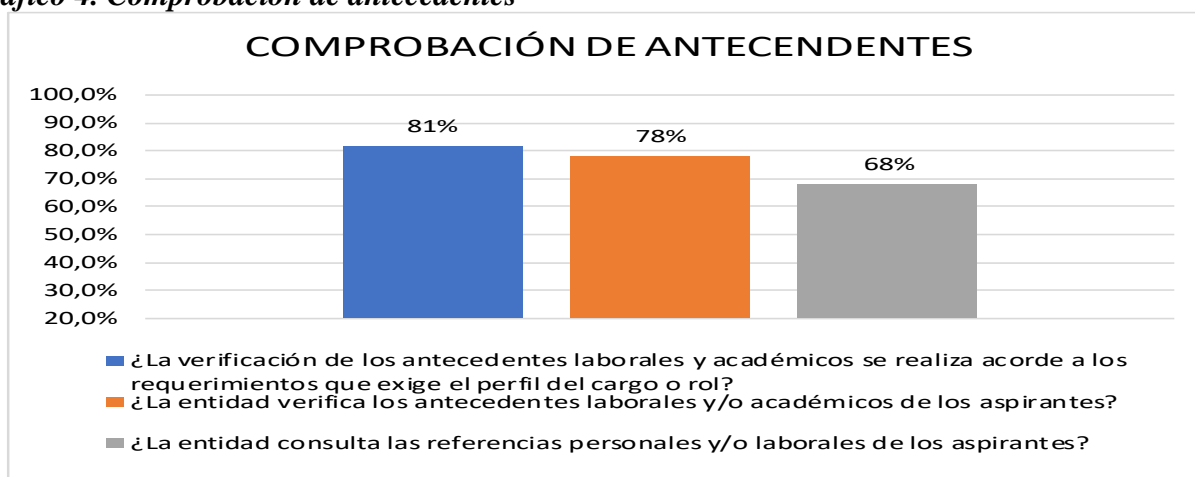
Como punto a favor de la entidad, se aprecia en alto grado una buena práctica de revisión de la documentación requerida de acuerdo con el perfil del cargo; lo cual permite tener un panorama general del cumplimiento o no de la idoneidad y experiencia demandada para el cargo ofertado; así mismo, permite un acercamiento a una mejor decisión al momento final de tener que elegir al candidato apropiado. Sin embargo, se puede considerar una oportunidad de mejora, en cuanto al formato y modo de presentar la solicitud de empleo; los cuales muestran una valoración aceptable por parte de los encuestados; de forma tal, que se facilite evaluar y corroborar la información suministrada por el aspirante; considerando lo mencionado en el marco teórico, este se considera un buen filtro inicial; De acuerdo con Grados (2013) alude que esta “*fase permite ubicar rápidamente la información que interesa de acuerdo a las necesidades y el perfil a cubrir; así pues, reduce el tiempo y simplifica la labor del responsable de la evaluación*”.

Gráfico 3. Solicitud de empleo

Fuente: elaboración propia, 2019

7.3.2.3 Comprobación de antecedentes.

Al igual que la “solicitud de empleo”, la verificación de antecedentes y las cartas de recomendación pueden ser una herramienta de selección inicial; con la finalidad de conocer el desempeño previo y minimizar riesgos. En esta subvariable se concluye que el SENA realiza dicha verificación; aunque se puede reforzar en este aspecto, teniendo en cuenta las exigencias y estricta normatividad estatal, donde no se puede dar lugar a errores; evitando así, contratar personas sin el cumplimiento pleno de los requisitos legales; ya que de ser así, puede derivarse en una celebración indebida de contratos y esto en el sector público y a los ojos de la ley es catalogado como un delito (Art.209 Constitución Política de Colombia, Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Ley 1474 de 2011).

Gráfico 4. Comprobación de antecedentes

Fuente: elaboración propia, 2019

7.3.2.4 Pruebas de simulación de desempeño - Exámenes escritos - En los Centros de evaluación - Pruebas de muestra del trabajo.

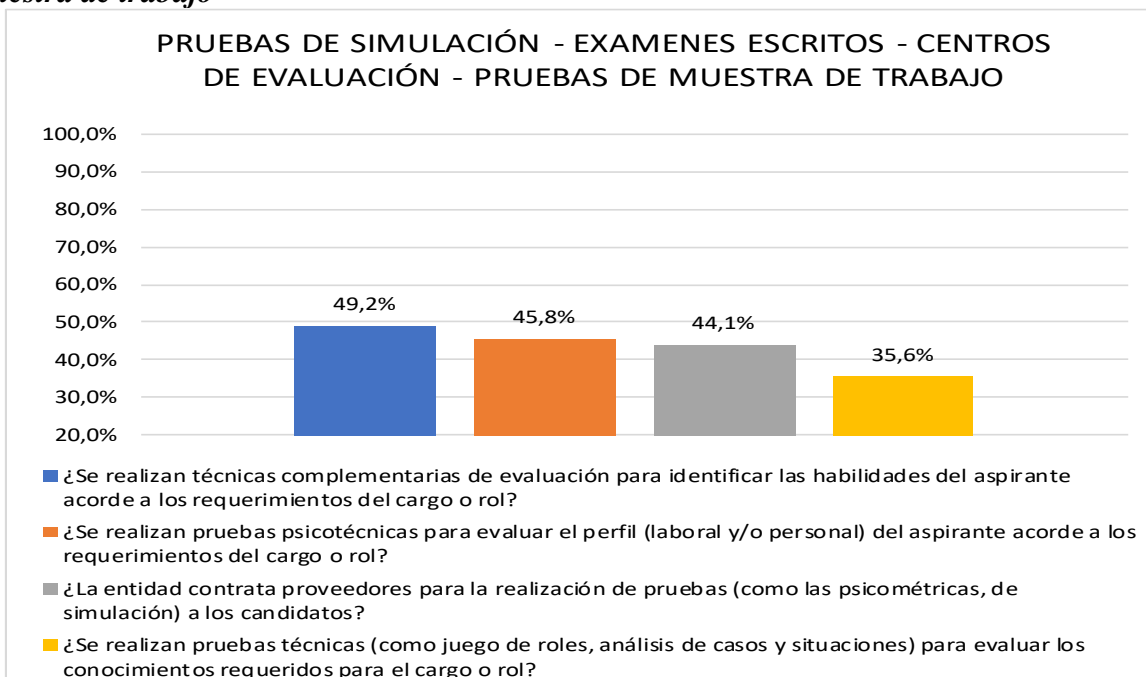
Estas subvariables hacen parte de la selección sustantiva, según Robbins y Judge (2013) mencionan que ésta se da cuando un candidato cubre

los requisitos de la selección inicial (solicitud de empleo y comprobación de antecedentes) e incluye los exámenes escritos, las pruebas de desempeño y las entrevistas. Estos ítems de conformidad con la encuesta son los que presentan mayor debilidad; lo que revela ausencia en la aplicación de pruebas y exámenes que permitan precisar la identidad y autenticidad real del candidato en cuanto a competencias laborales y comportamentales. Considerando que la mayoría del personal encuestado corresponde al nivel operativo, sería pertinente la aplicación de pruebas de muestra del trabajo, que son específicas para trabajos de rutina;

Es así, como se puede suponer que algunos puestos de trabajo pueden estar ocupados por personas sin los suficientes conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas para los mismos. Igualmente, se debería recurrir a centros de evaluación (assessment center) como apoyo para la selección del personal directivo; quienes tienen el reto de generar credibilidad, reputación y

confianza no sólo del personal que trabaja en la entidad, sino de la comunidad en general; esta debilidad puede estar afectando otros aspectos donde se requiere de un buen direccionamiento y asertividad en la comunicación que contribuya a incrementar la confianza en los líderes. Por otra parte, el hecho de que no se recurra a los exámenes escritos (pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, pruebas de personalidad, pruebas de integridad, batería psicológica, e inventarios de intereses...), se puede interpretar que las personas seleccionadas no siempre se ajustan y se identifican con los valores, normas, políticas y procedimientos de la entidad. Ahora bien Zayas (2010) alude que los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de “*selección de personal son la relación entre objetividad- confiabilidad y validez; por consiguiente, la baja aplicación de estos procedimientos coloca en tela de juicio dicha premisa y por ende la idoneidad de las personas contratadas por el SENA en la actualidad*”.

Gráfico 5. Pruebas de simulación – exámenes escritos – centros de evaluación – pruebas de muestra de trabajo



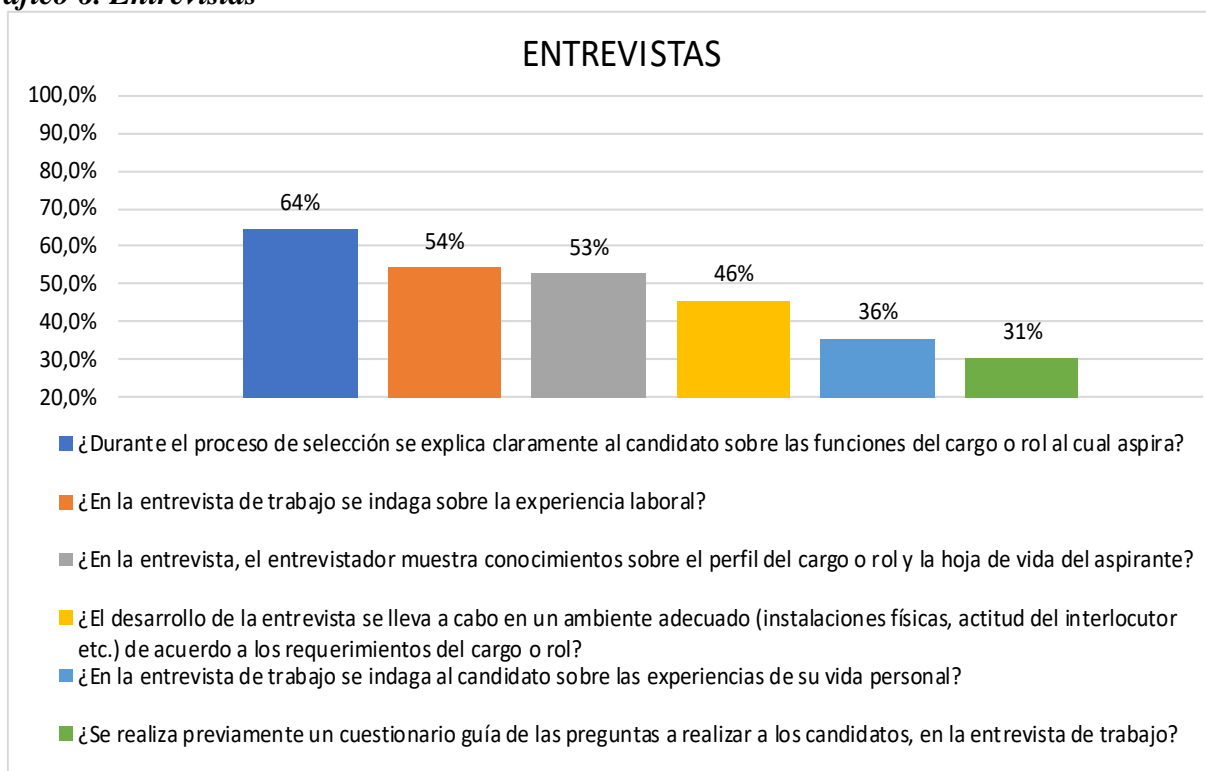
Fuente: elaboración propia, 2019

7.3.2.5 Entrevistas.

Este componente al igual que los anteriores, presenta una baja valoración.

De conformidad con Grados (2013) la entrevista sirve para determinar “*el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione con las características del puesto requeridas para ocupar el cargo. Partiendo de esta afirmación y observando los resultados de esta subvariable*”, puede interpretarse que la mayoría de los trabajadores encuestados encuentran fragilidad en este factor; por otro lado el SENA podría estar corriendo el riesgo de contratar personas que no estén lo suficientemente motivadas; seleccionando personas sin el perfil adecuado para los puestos ofertados; demostrando así inconsistencias en el proceso de selección.

Gráfico 6. Entrevistas

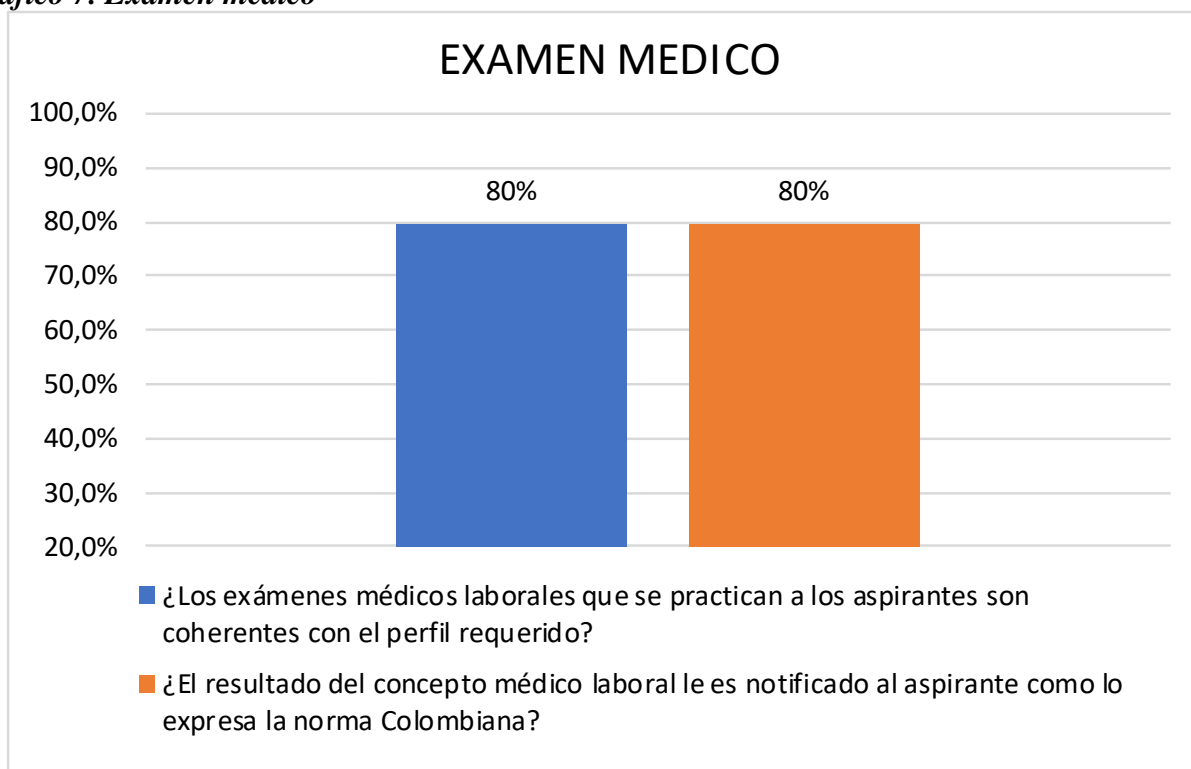


Fuente: elaboración propia, 2019

7.3.2.6 Examen médico.

Este procedimiento por parte de los colaboradores obtuvo una valoración positiva. Según Dessler (2009) cuando una empresa le ha ofrecido el puesto de trabajo a una persona, el siguiente paso es que esta realice un examen médico para saber si cumple con “*los requisitos físicos del puesto, este también sirve como base de la salud del candidato para seguros médicos o indemnizaciones futuras*”. Partiendo de esta definición, se puede sugerir que el SENA tiene una buena práctica en este aspecto, lo cual “*salvaguarda a la entidad ante posibles accidentes y enfermedades laborales; además, de prevenir el ausentismo por razones de salud*” (Grados, 2013, pág. 255).

Gráfico 7. Examen médico



Fuente: elaboración propia, 2019

7.4 Identificación del clima organizacional del SENA Regional Caldas

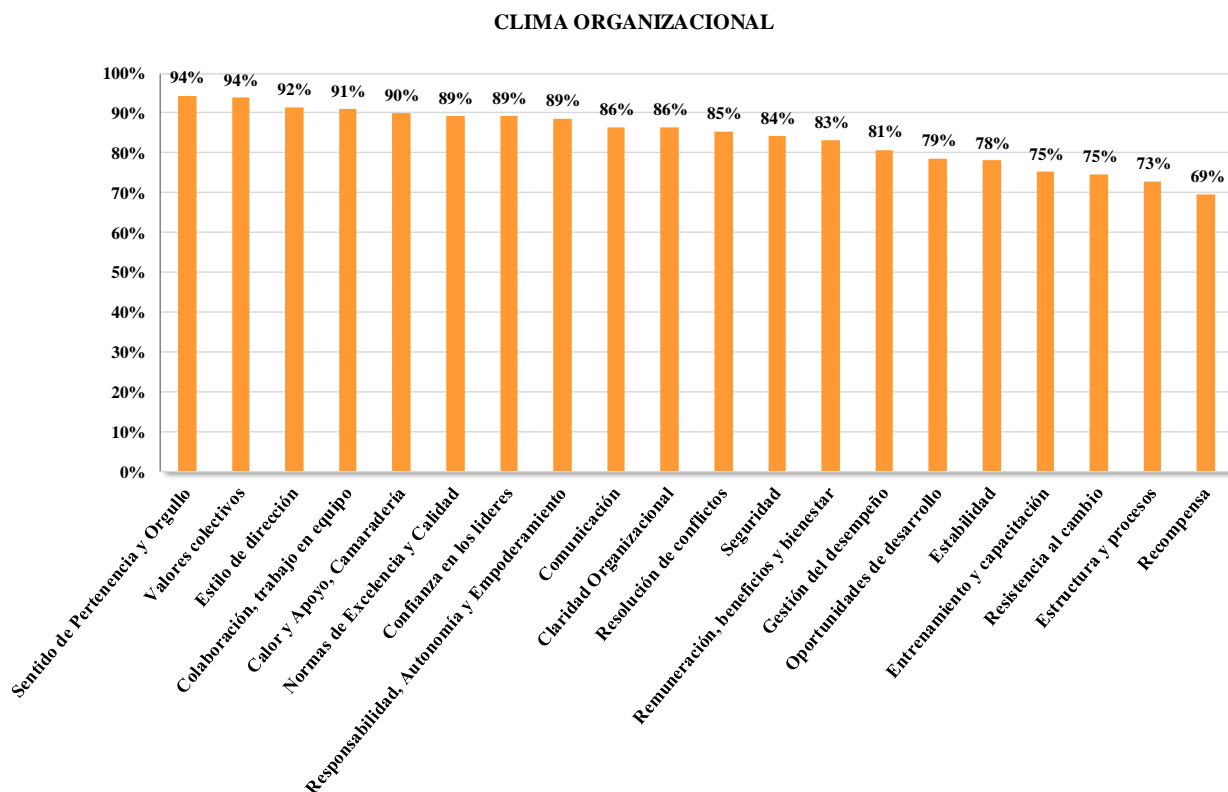
7.4.1 Resultados generales clima organizacional

Tabla 8. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de clima organizacional

<i>Subvariable</i>	<i>Media de la subvariable</i>
<i>Sentido de Pertenencia y Orgullo</i>	94%
<i>Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento</i>	89%
<i>Normas de Excelencia y Calidad</i>	89%
<i>Calor y Apoyo, Camaradería</i>	90%
<i>Claridad Organizacional</i>	86%
<i>Confianza en los líderes</i>	89%
<i>Valores colectivos</i>	94%
<i>Gestión del desempeño</i>	81%
<i>Estilo de dirección</i>	92%
<i>Colaboración, trabajo en equipo</i>	91%
<i>Comunicación</i>	86%
<i>Estabilidad</i>	78%
<i>Entrenamiento y capacitación</i>	75%
<i>Seguridad</i>	84%
<i>Oportunidades de desarrollo</i>	79%
<i>Resolución de conflictos</i>	85%
<i>Estructura y procesos</i>	73%
<i>Resistencia al cambio</i>	75%
<i>Recompensa</i>	69%
<i>Remuneración, beneficios y bienestar</i>	83%
<i>Media General del Clima Organizacional</i>	84%

Fuente: elaboración propia, 2019

Gráfico 8. Porcentaje de satisfacción por cada subvariable de clima organizacional



Fuente: elaboración propia, 2019

De acuerdo con la Tabla 8 y el Gráfico 8, el índice general del Clima Organizacional en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas es de 84%; y tomando como base el semáforo (indicadores de resultado) utilizado por el SENA para el análisis en la medición de clima en el año 2016, se identifica el 95% de las subvariables con “fortaleza” (19 subvariables), calificadas entre el 70 y 100% de los participantes como positivas; es decir, el 5% restante corresponde a una única subvariable calificada entre el 50 y 70% de los participantes como positiva, resultado catalogado como “oportunidad de mejora”. En general se puede deducir que el SENA presenta un clima laboral favorable; la subvariable mejor calificada por los participantes fue “sentido de pertenencia y orgullo” y la que presenta un menor puntaje es “Recompensa”.

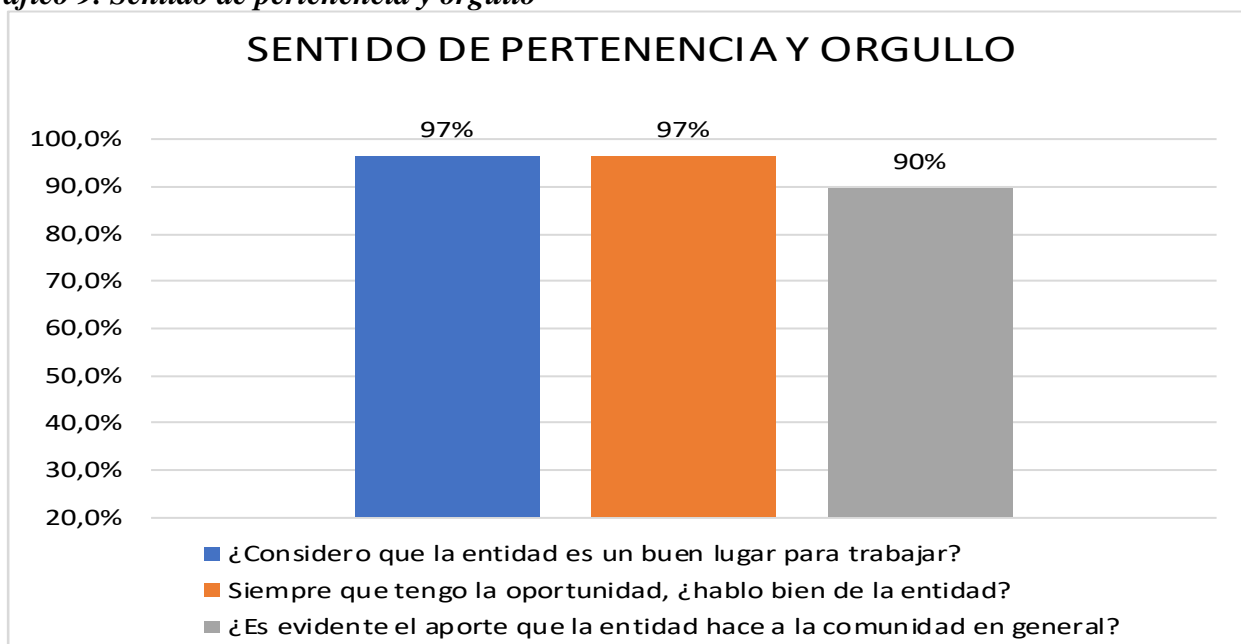
En el apéndice E. Se puede visualizar el porcentaje de satisfacción por cada una de las preguntas abordadas en la variable de clima organizacional.

7.4.2 Análisis por cada subvariable de clima organizacional

7.4.2.1 Sentido de Pertenencia y Orgullo.

se puede evidenciar que en el personal que labora en el SENA tiene un buen sentido de pertenencia y se siente orgulloso de trabajar en esta entidad, los resultados dan cuenta del alto grado de satisfacción de los participantes, al considerar al SENA como un buen lugar para trabajar y si tienen la oportunidad, hablan bien de ella. Según Sanín, Toro – 2013, esta subvariable demuestra el sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos; significa que, la mayoría de los participantes se sienten identificados con la entidad y el rol que desempeñan dentro de ella.

Gráfico 9. Sentido de pertenencia y orgullo

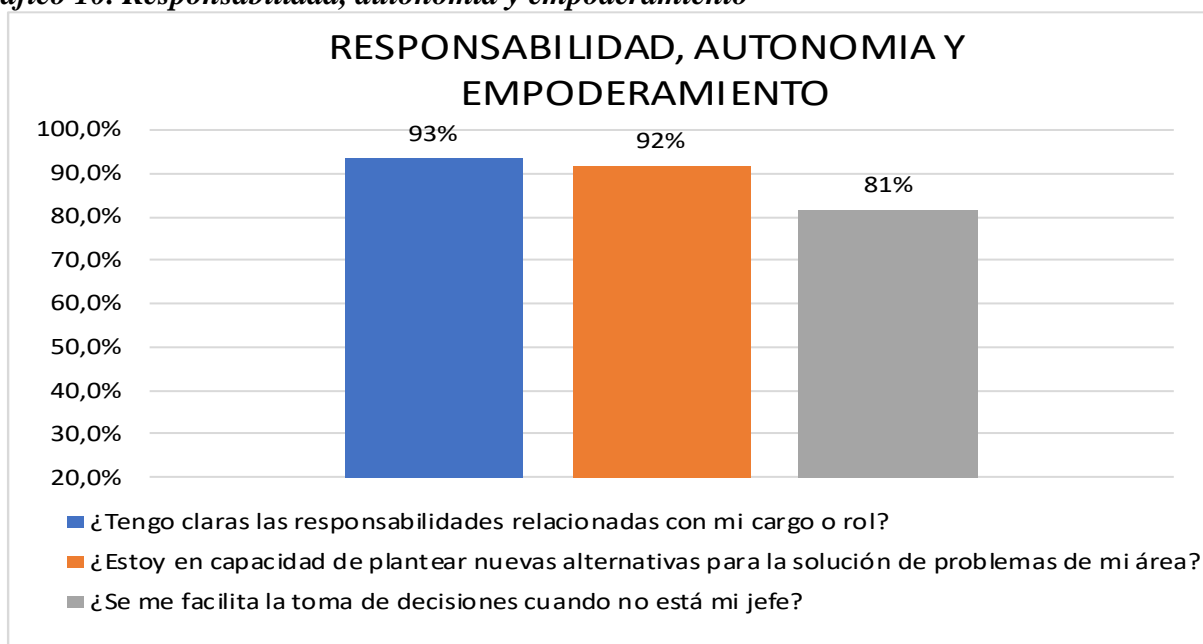


Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.2 *Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento.*

Al revisar las preguntas de la encuesta, se puede asumir que los participantes tienen claras las obligaciones que tiene a su cargo, tienen la capacidad de tomar decisiones y plantear alternativas de solución a los inconvenientes que se generan en el área de su trabajo. Como lo explica Martínez (2016), la autonomía, es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus superiores. Según Brunet (2011), esta subvariable hace referencia a la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión, lo que en definitiva muestra el grado de independencia de los participantes y la manera de responder proactivamente a las necesidades de la entidad.

Gráfico 10. Responsabilidad, autonomía y empoderamiento

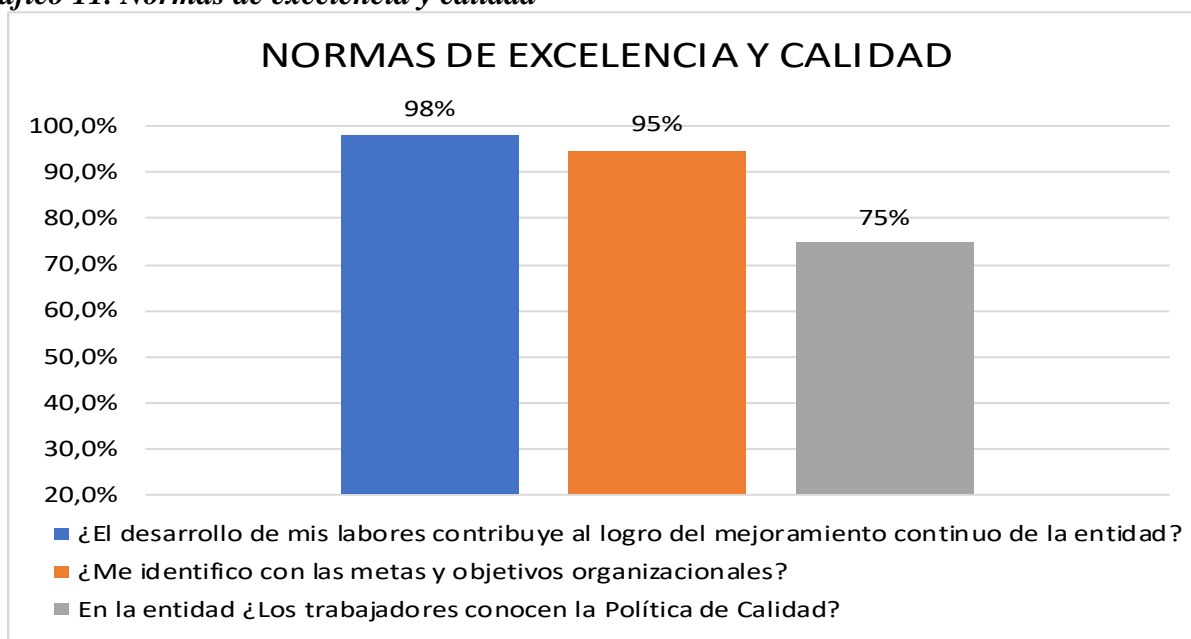


Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.3 Normas de Excelencia y Calidad.

Chacón Gómez y Vigoya (DAFP, 2005) la definen como la claridad que tienen los servidores en relación con la misión, objetivos, estrategias, valores y políticas de una entidad y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos. Por otro lado, Sanín toro (2013) dice que es la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos. Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que este factor presenta un resultado positivo, los trabajadores encuestados manejan un buen nivel de claridad con respecto a sus responsabilidades y aportes; sin embargo, se detecta una falencia referente al desconocimiento de la política de calidad. Tal situación puede ser por poca divulgación, desinterés de los colaboradores o falta motivación.

Gráfico 11. Normas de excelencia y calidad

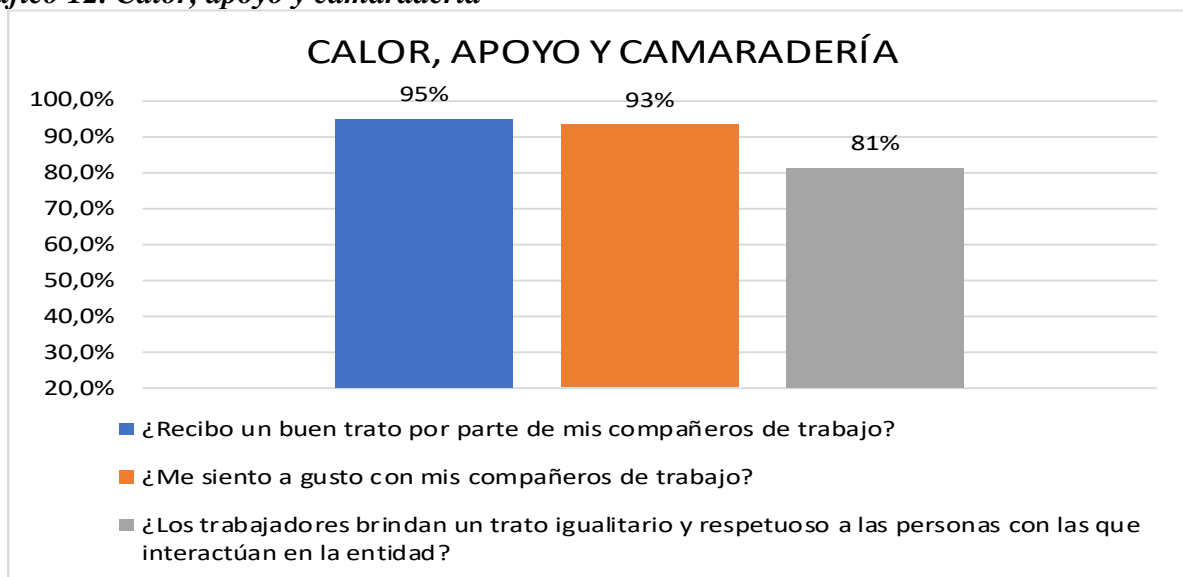


Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.4 *Calor y Apoyo, Camaradería.*

Según Martínez (2016) esta subvariable define las percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo. Sanín Toro (2013) la describe como el grado en el que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto. Debido a esto, se puede concluir que existe un buen nivel de amistad y respeto entre los trabajadores del SENA, encontrando alta complacencia entre los colaboradores en relación con este aspecto; se puede traducir que en esta entidad predomina un buen trato entre compañeros.

Gráfico 12. Calor, apoyo y camaradería



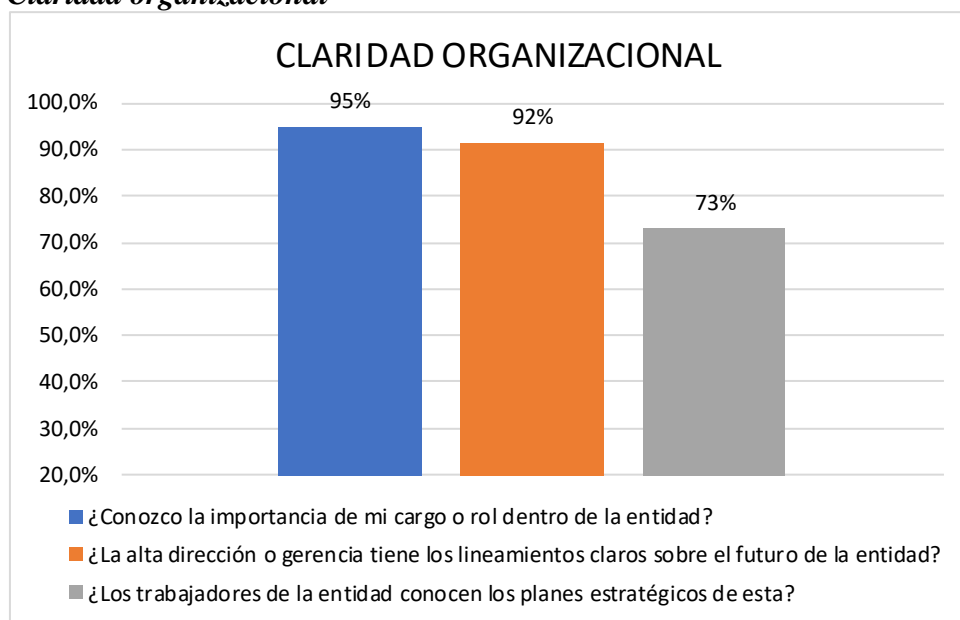
Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.5 *Claridad Organizacional.*

El resultado de esta subvariable supera el 85%; es de resaltar la puntuación de la pregunta número 31, identificada en el gráfico inferior en color azul, donde se puede inferir que los participantes tienen claridad de los procesos que deben manejar con respecto a su rol y la contribución de ello a la organización. Sin embargo, al analizar las demás preguntas encontra un

porcentaje del 73% en referencia al conocimiento de los planes estratégicos y lineamientos de la entidad. Según Brunet (2011) esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores, los objetivos y métodos de trabajo. Lo que podría concluirse que el SENA presenta una pequeña debilidad relacionada con la información estratégica de la entidad, donde algunos trabajadores manifiestan el desconocimiento de esta. Al igual que la dimensión *Normas de Excelencia y Calidad*, algunos factores determinantes en esta situación puede ser carencias en la difusión por parte de los altos mandos, indiferencia de los funcionarios y falta motivación.

Gráfico 13. Claridad organizacional

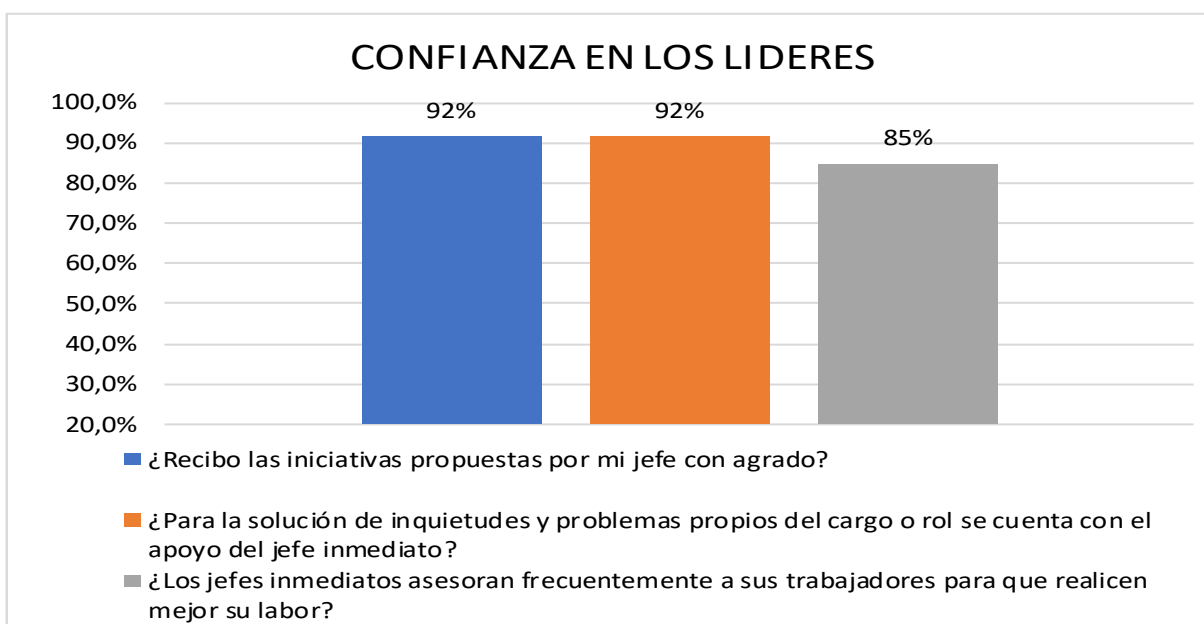


7.4.2.6 *Confianza en los líderes.*

Los trabajadores del SENA demuestran en sus repuestas un alto grado de confianza en sus líderes, sienten apoyo en el manejo de los procesos que tienen a cargo, aunque no sea una labor de asesoría frecuente como lo muestra la pregunta número 40, se puede deducir que se sienten en

general respaldados. Según Sanín Toro (2013) esta subvariable define el grado de percepción en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores, demostrándose así, según la encuesta diligenciada, una valoración positiva.

Gráfico 14. Confianza en los líderes

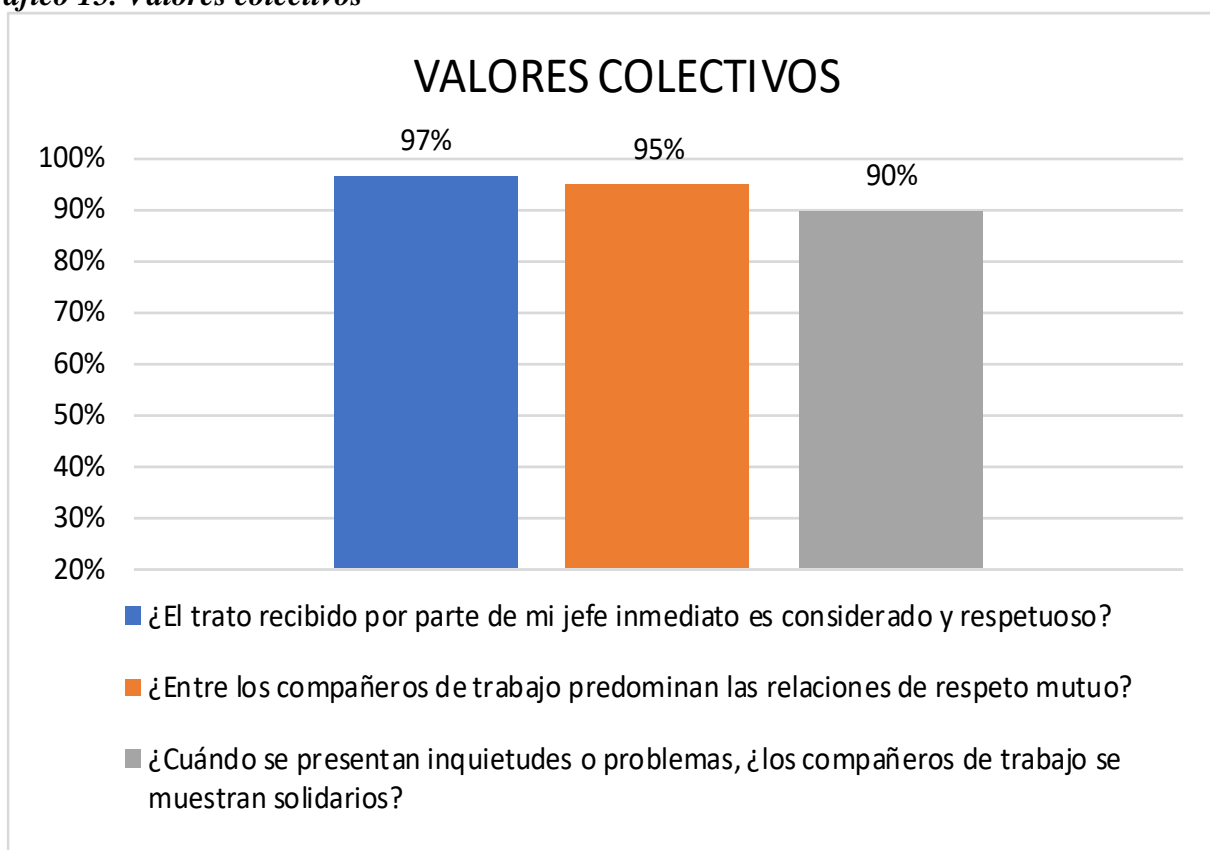


Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.7 Valores colectivos.

Como lo resalta Sanín Toro (2013) los valores colectivos representan el grado en que los trabajadores perciben su medio interno, la cooperación (ayuda mutua), la responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento), y el respeto (buen trato). De acuerdo con lo anterior, esta subvariable presenta un alto grado de satisfacción por parte de los empleados, lo que significa que la entidad promueve un ambiente de respeto y colaboración, tanto entre compañeros como por parte de sus jefes.

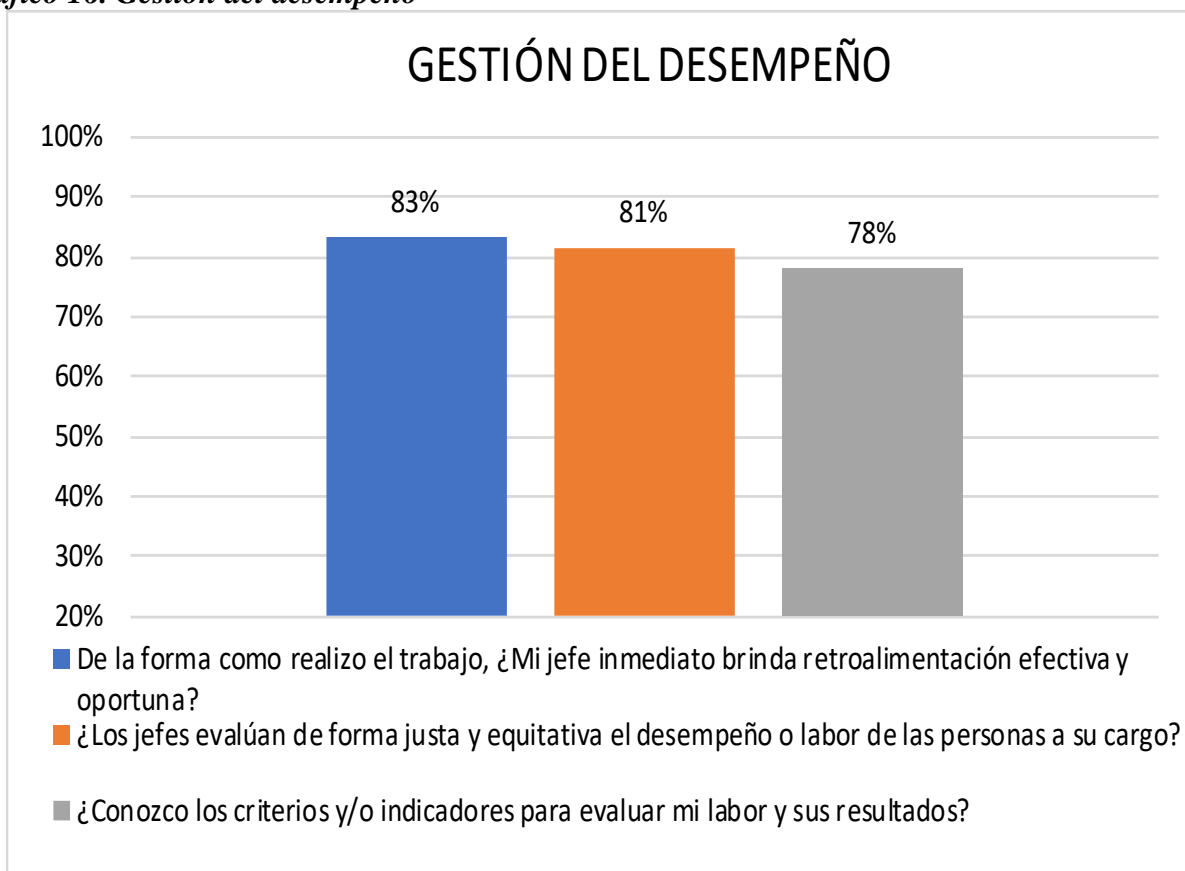
Gráfico 15. Valores colectivos



Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.8 Gestión del desempeño.

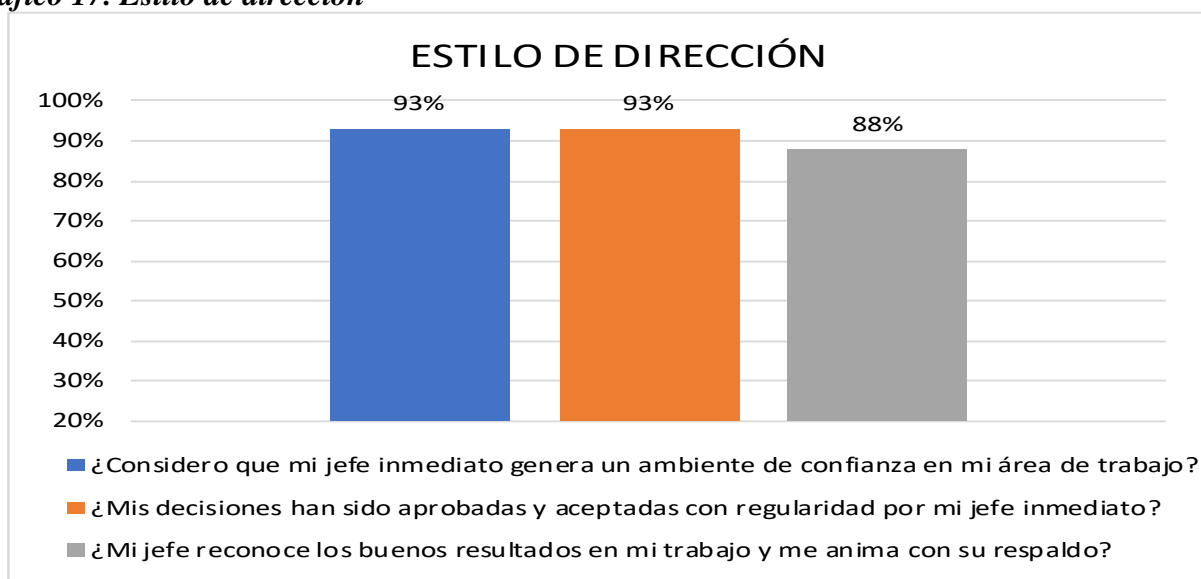
De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de los participantes sienten apoyo por parte de sus líderes a la hora de brindar información que les permita el mejoramiento del desempeño de sus labores, a la hora de su evaluación perciben que se desarrolla de una manera justa y equitativa, sin embargo, no todos tienen claro, las bases o factores que determina la entidad para realizar estas evaluaciones. Vale decir, que este aspecto tal vez se ve comprometido por los mismos factores que puede estar afectando a las subvariables *Claridad Organizacional* y *Normas de Excelencia y Calidad*. Como lo dice Martínez (2016) esta subvariable ayuda a determinar el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño.

Gráfico 16. Gestión del desempeño

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.9 *Estilo de dirección.*

Según los planteamientos de Martínez (2016) esta subvariable identifica el modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. Partiendo de esta teoría, se puede inferir de los resultados que existe una percepción positiva acerca del estilo de dirección de los líderes del SENA; estos inspiran confianza y normalmente están de acuerdo con las decisiones que sus equipos deben tomar; sin embargo una parte de los encuestados opinan que su jefe no les reconoce los buenos resultados obtenidos.

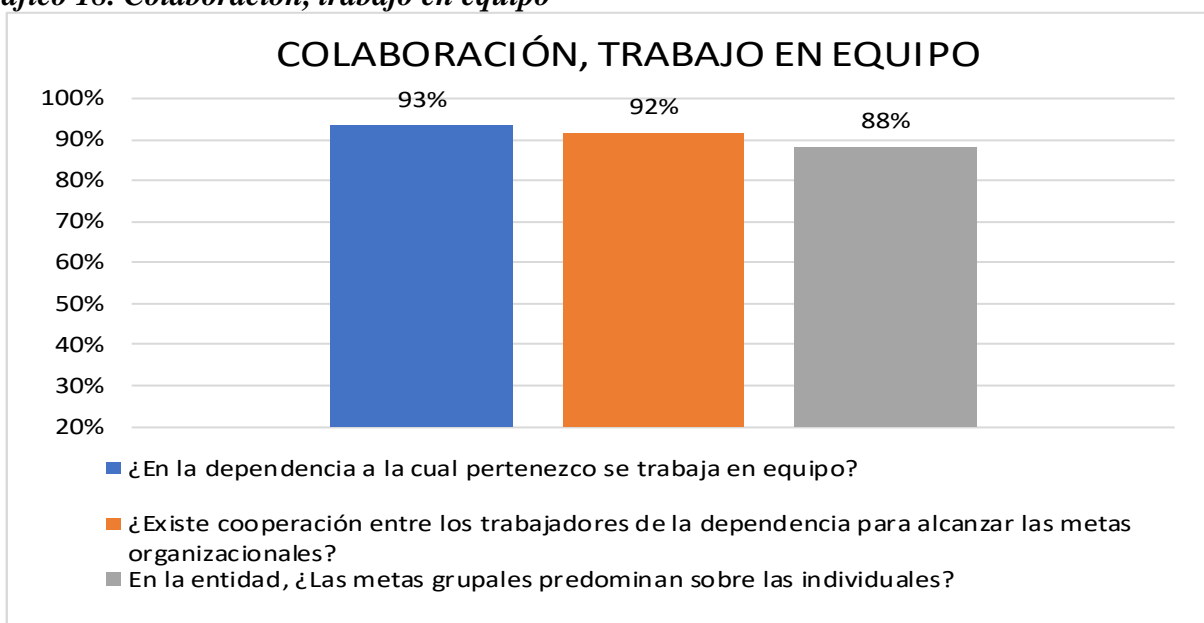
Gráfico 17. Estilo de dirección

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.10 Colaboración, trabajo en equipo.

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables, así es definido por Chacón Gomez y Vigoya (DAFP, 2005). Según lo mencionado y teniendo en cuenta los resultados de otras subvariables, donde se evidencia el ambiente de compañerismo, respeto y confianza entre sus miembros, se puede concluir que existe una muy buena percepción del trabajo en equipo, la existencia de la cooperación para alcanzar las metas organizacionales.

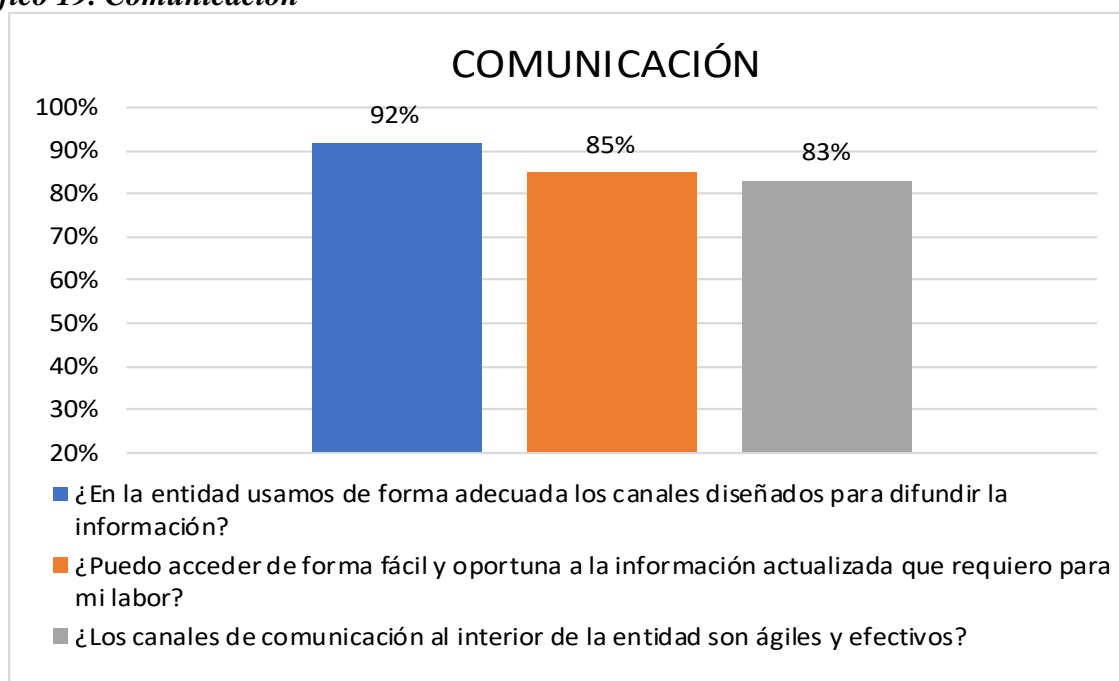
Gráfico 18. Colaboración, trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.11 Comunicación.

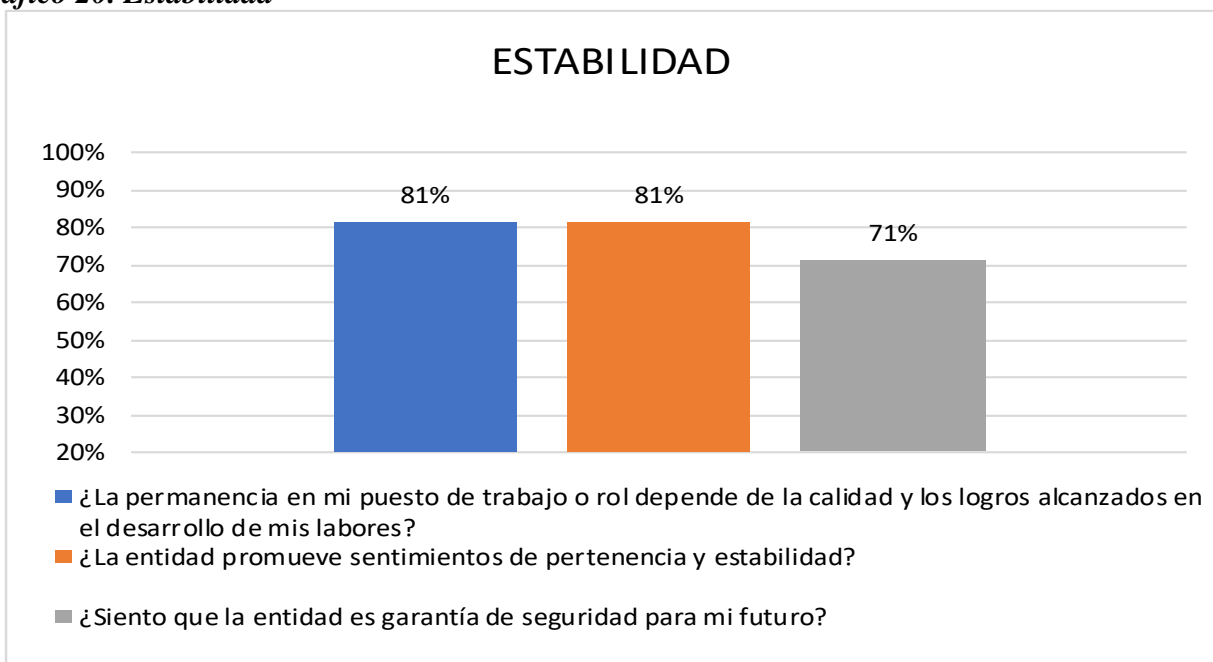
Entendiendo esta como el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros, así lo definen Chacón Gomez y Vigoya (DAFP, 2005); colocando en contexto su descripción, encontre que en el SENA, existe un buen nivel de apreciación por parte de sus miembros en la transmisión y recepción de la información, existen canales para su difusión, tienen fácil acceso a ellos, pero se evidencia que no siempre son ágiles y efectivos en transferirla. Aunque, pueden mantenerse a la vanguardia en estos temas, aún se pueden considerar mejoras en sus procedimientos.

Gráfico 19. Comunicación

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.12 *Estabilidad.*

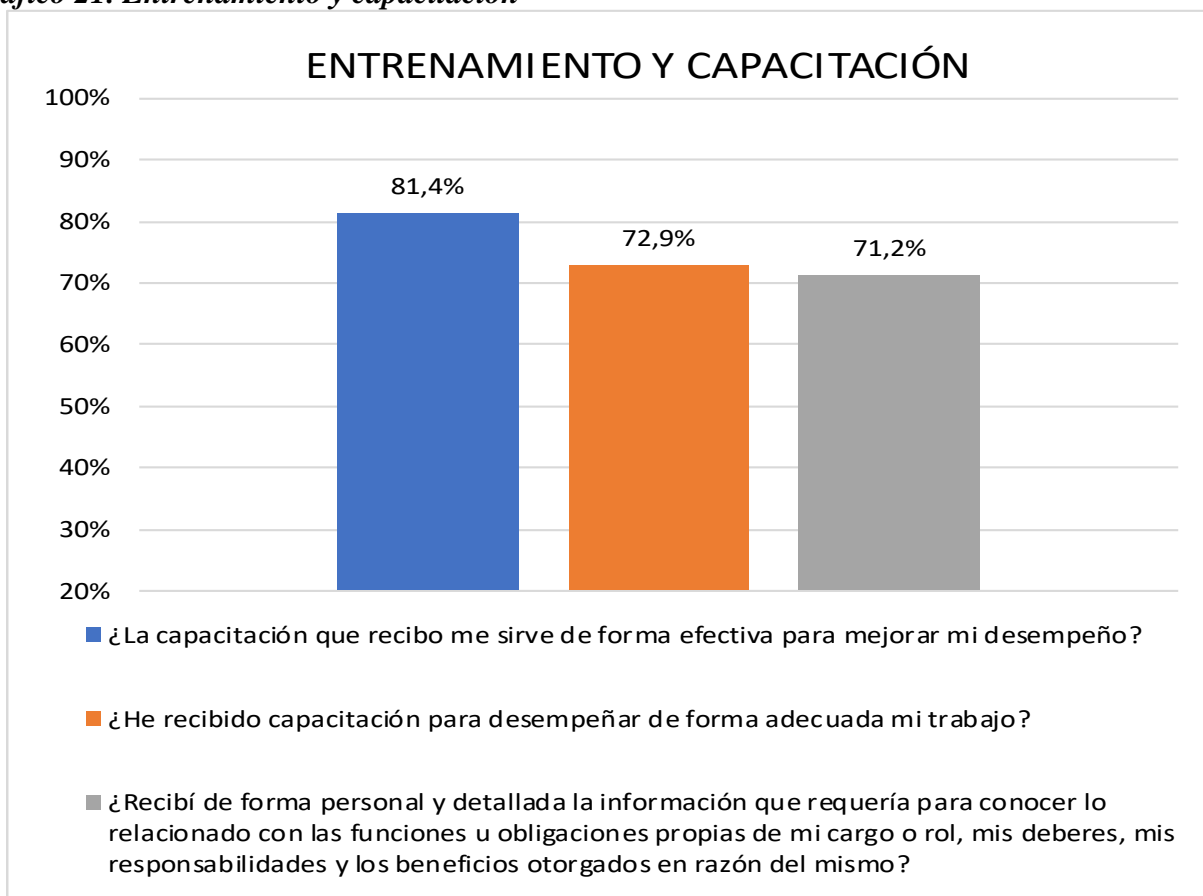
Sanín Toro (2013) la describe como la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa; de conformidad con su definición, se puede deducir de los resultados, que los participantes son conscientes de que su estabilidad depende del desempeño de su trabajo, la entidad generalmente promueve en sus miembros sentimientos de pertenencia y estabilidad; no obstante, se evidencia una baja calificación cuando se les pregunta si sienten que la entidad es garantía para su futuro, es probable que este resultado sea arrojado teniendo en cuenta que la mayoría de los participantes son contratistas; pues a diferencia del personal de planta, a ellos se les vincula a través de la modalidad de contrato por prestación de servicios, lo que no les garantiza que siempre vayan a estar laborando con la entidad.

Gráfico 20. Estabilidad

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.13 *Entrenamiento y capacitación.*

Brunet (2011) manifiesta que esta subvariable mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo. La percepción que tienen los participantes en cuanto al tema de capacitación es positiva, la mayoría manifiesta que esta le sirve para mejorar el desempeño de sus labores. Sin embargo, se evidencia que la zona de satisfacción de la pregunta 63 es baja con respecto a las demás, lo que significa que no se realiza comúnmente una entrega del cargo, con sus funciones, responsabilidades y deberes. Este resultado puede ser una de las razones del porque las subvariables de selección no fueron tan satisfactorias como las manejadas en el tema de clima organizacional.

Gráfico 21. Entrenamiento y capacitación

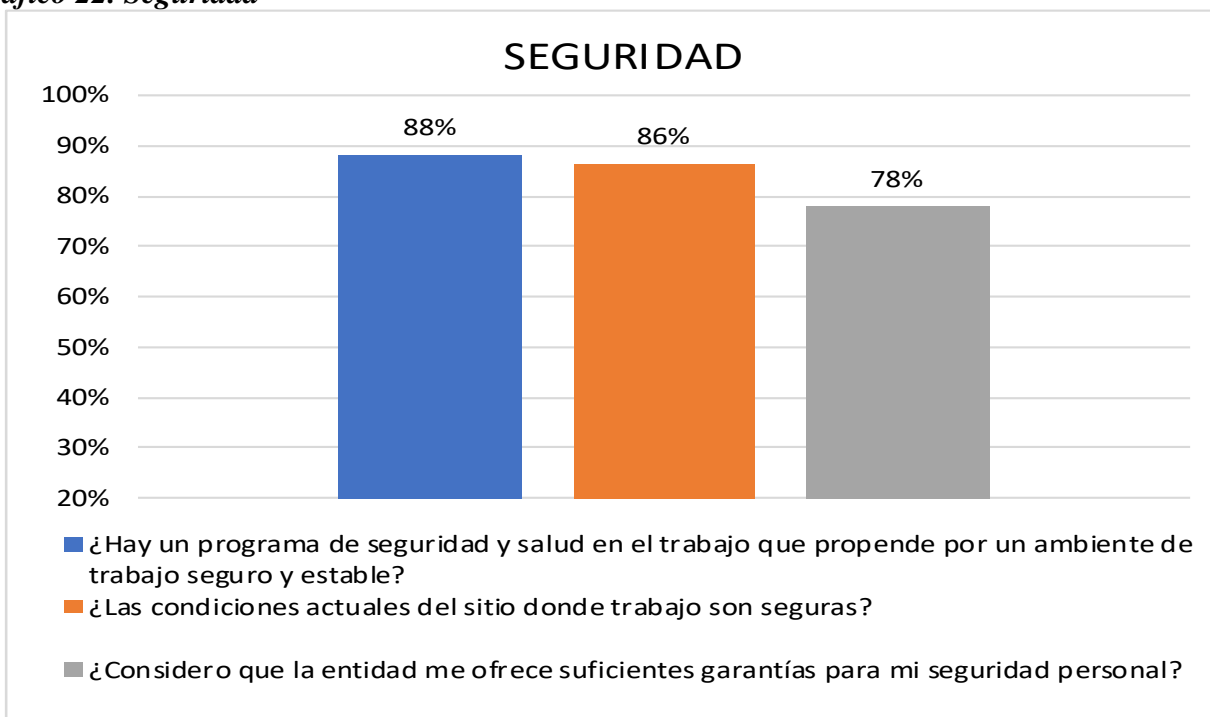
Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.14 Seguridad.

En general se percibe que los participantes conocen los programas de seguridad y salud en el trabajo, y sienten que las condiciones donde trabajan son seguras. Entendiendo el término seguridad, como el ambiente físico que los rodea. Chacón Gómez y Vigoya (DAFP, 2005) explican que esta subvariable hace referencia a las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. No obstante, en una de las preguntas realizadas manifiestan que la entidad no ofrece en un 100% garantías para su seguridad personal, y para entender a qué hacen referencia habría

que indagar más al detalle, ya que según las respuestas que hacen alusión a esta subvariable dicen lo contrario.

Gráfico 22. Seguridad



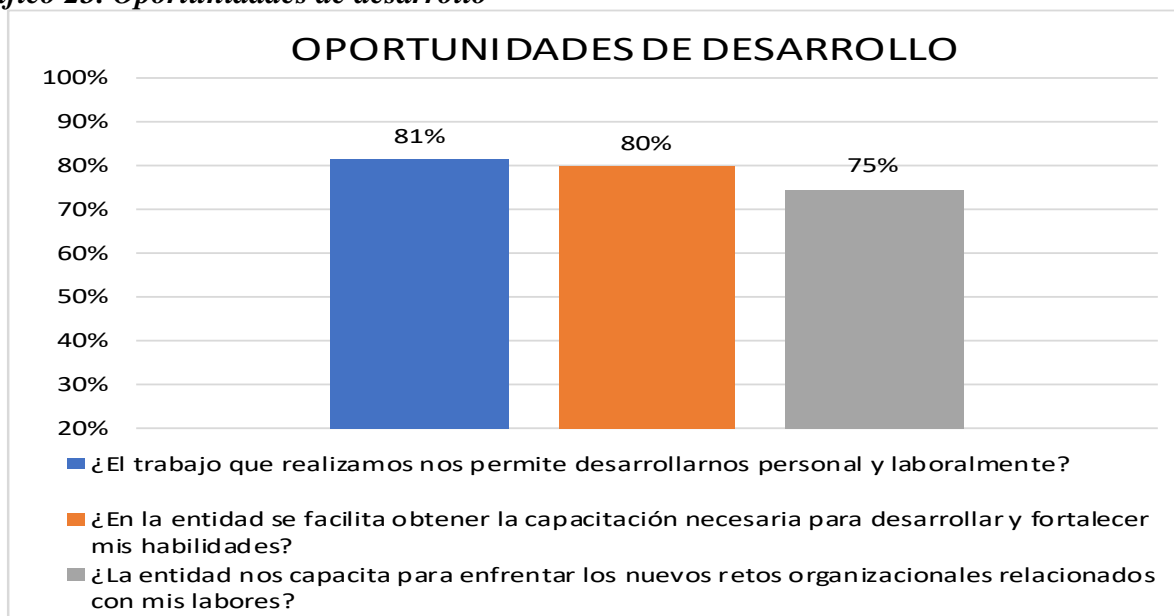
Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.15 Oportunidades de desarrollo.

Martínez (2016) llama esta subvariable como transparencia y equidad, y expresa que es el grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción. Al tenor del autor, puede suponer que el personal tiene una buena percepción en cuanto a su trabajo ya que manifiestan a través de los resultados que este les permite desarrollarse personal y profesionalmente. Es probable que se refieran a las facilidades que brindan para que ellos mismos puedan fortalecer sus habilidades y

conocimientos, más no porque se realicen actividades y programas de capacitación para el crecimiento profesional.

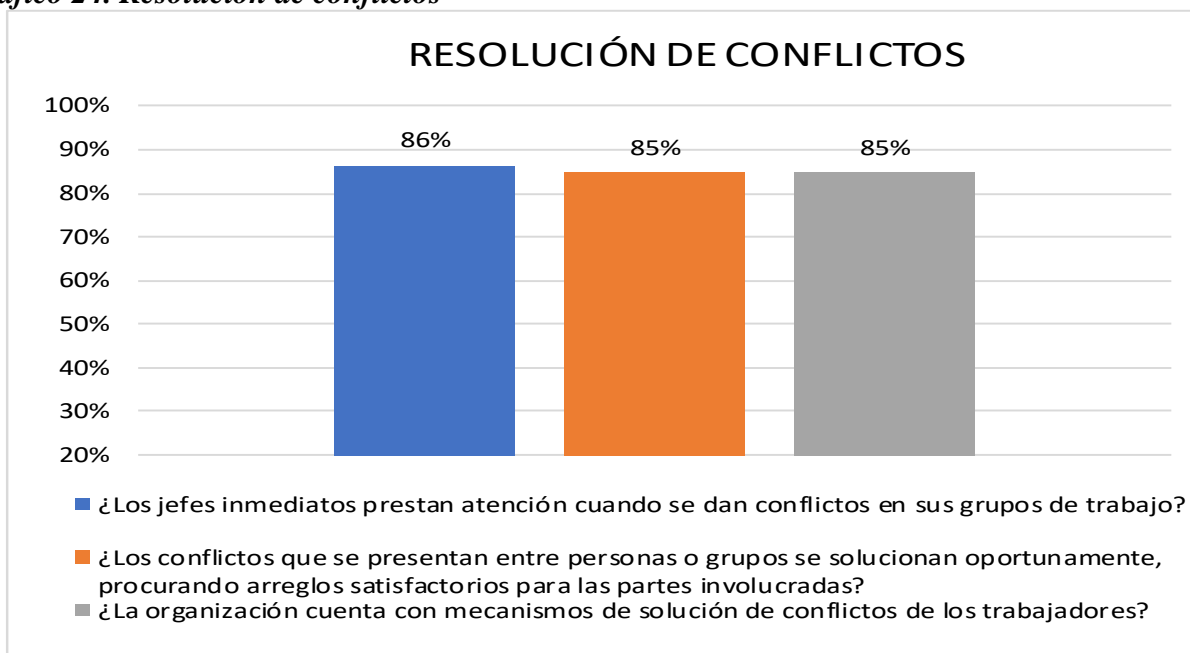
Gráfico 23. Oportunidades de desarrollo



Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.16 Resolución de conflictos.

Esta subvariable se enfoca en como la organización enfrenta o maneja los desacuerdos que pueden presentarse entre sus miembros, notándose así, que las personas encuestadas perciben que sus jefes prestan atención cuando se generan diferencias en sus equipos. En general, la entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos, perciben que a la hora de presentarse son solucionados a tiempo y con una metodología de gana-gana.

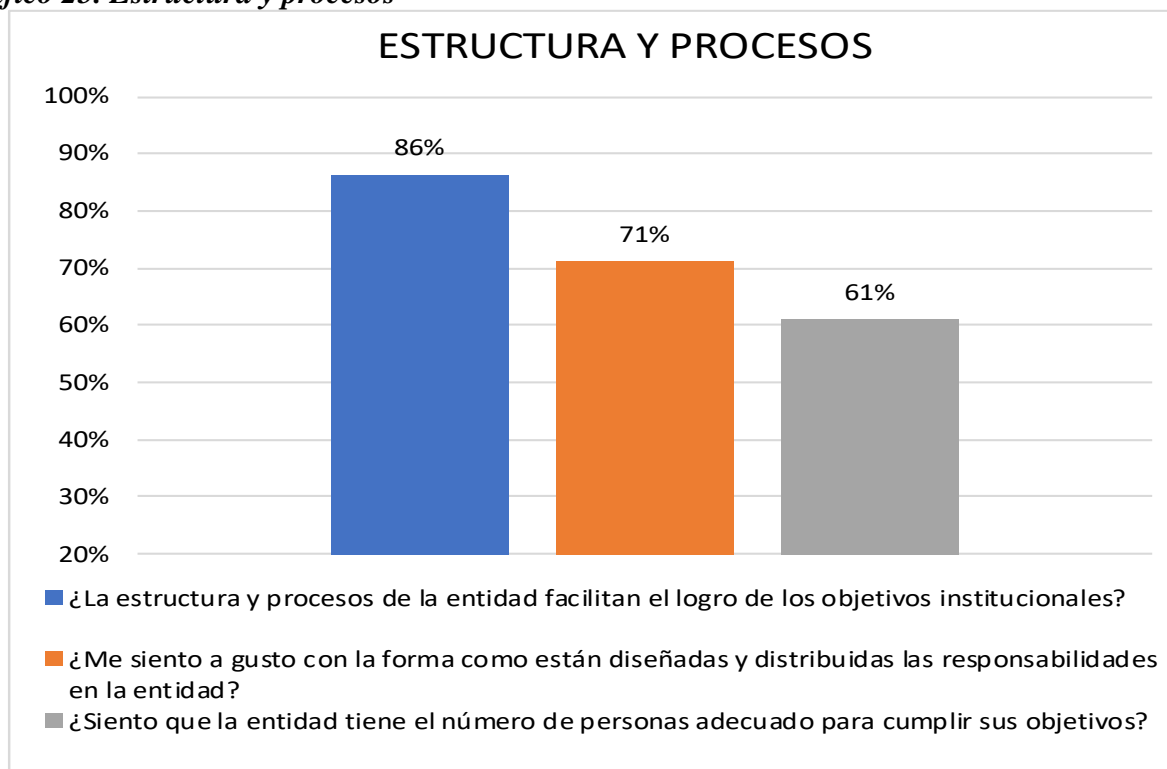
Gráfico 24. Resolución de conflictos

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.17 Estructura y procesos.

Según Chacón Gómez y Vigoya (DAFP, 2005) esta subvariable representa el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. Con base en lo que expresa el autor y analizando los resultados obtenidos se deduce que el SENA pone a disposición los recursos necesarios para que el personal pueda desarrollar su labor; pese a ello, se evidencia que algunos no se encuentran a gusto con la distribución de las responsabilidades, y según la pregunta número 74 puede tratarse de una carga laboral, pues algunos de ellos manifiestan con su respuesta que la entidad no cuenta con las suficientes personas para desarrollar las labores y cumplir con los objetivos institucionales.

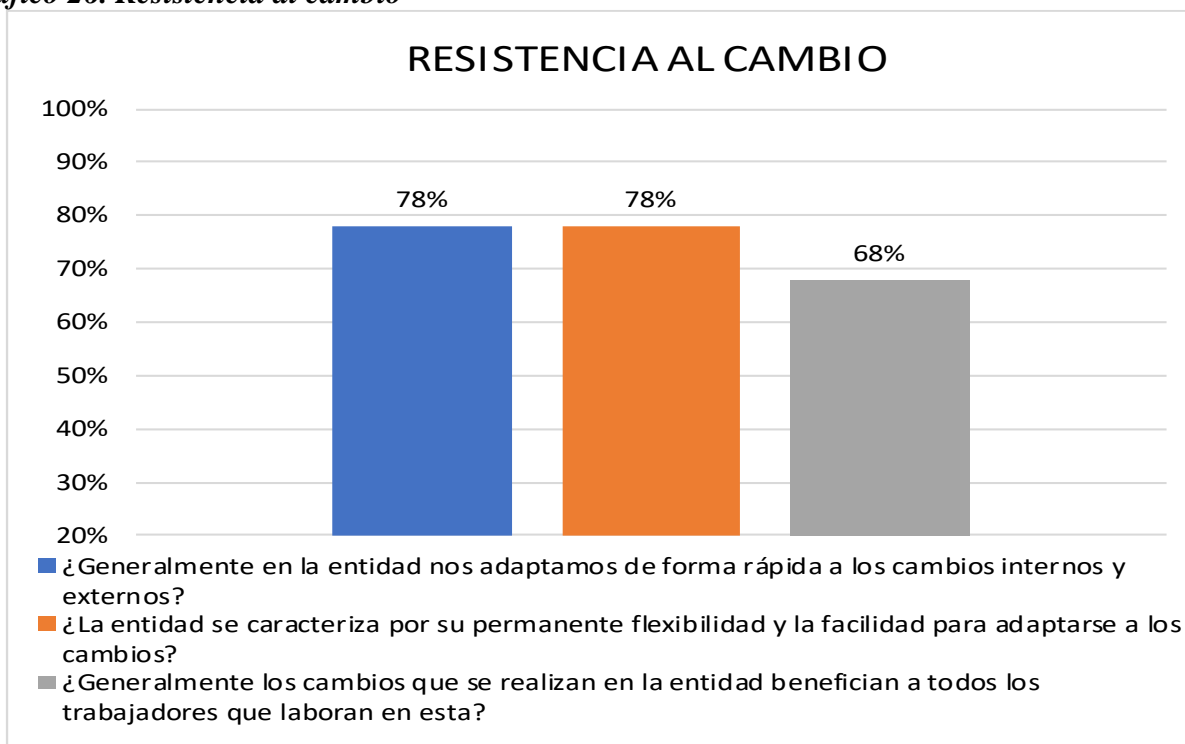
Gráfico 25. Estructura y procesos



Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.18 Resistencia al cambio.

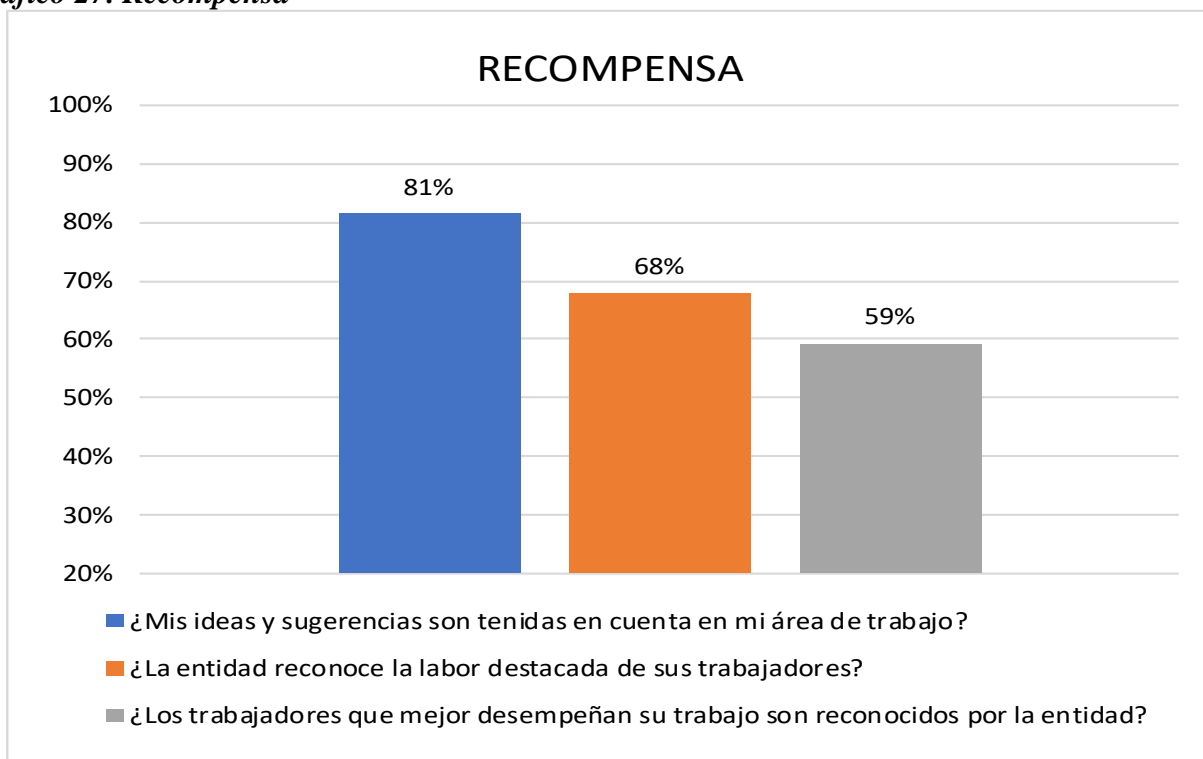
Pritchard y Karasick (1973) llaman a esta subvariable flexibilidad e innovación, destacando la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas. En concordancia con lo anterior, si bien, la entidad trabaja procesos de cambio y estos son adaptados por parte de sus integrantes de una manera rápida y flexible; se evidencia que estos cambios no siempre son considerados favorables para los servidores, lo que da lugar a que su calificación se encuentre entre las más bajas.

Gráfico 26. Resistencia al cambio

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.19 Recompensa.

Esta subvariable fue calificada como la más baja con referencia al clima organizacional; según las respuestas de los participantes, se infiere que a pesar de ser tenidas en cuenta sus ideas y sugerencias, sienten que la entidad, no les reconoce su labor, ni el desempeño obtenido con sus actividades habituales. Likert (1967) expresa que la recompensa se refiere a los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, haciendo referencia a la parte emocional del individuo; suponiendo así, que el SENA no cuenta con procesos internos que estimulen y reconozcan el trabajo bien hecho y los buenos resultados de los trabajadores.

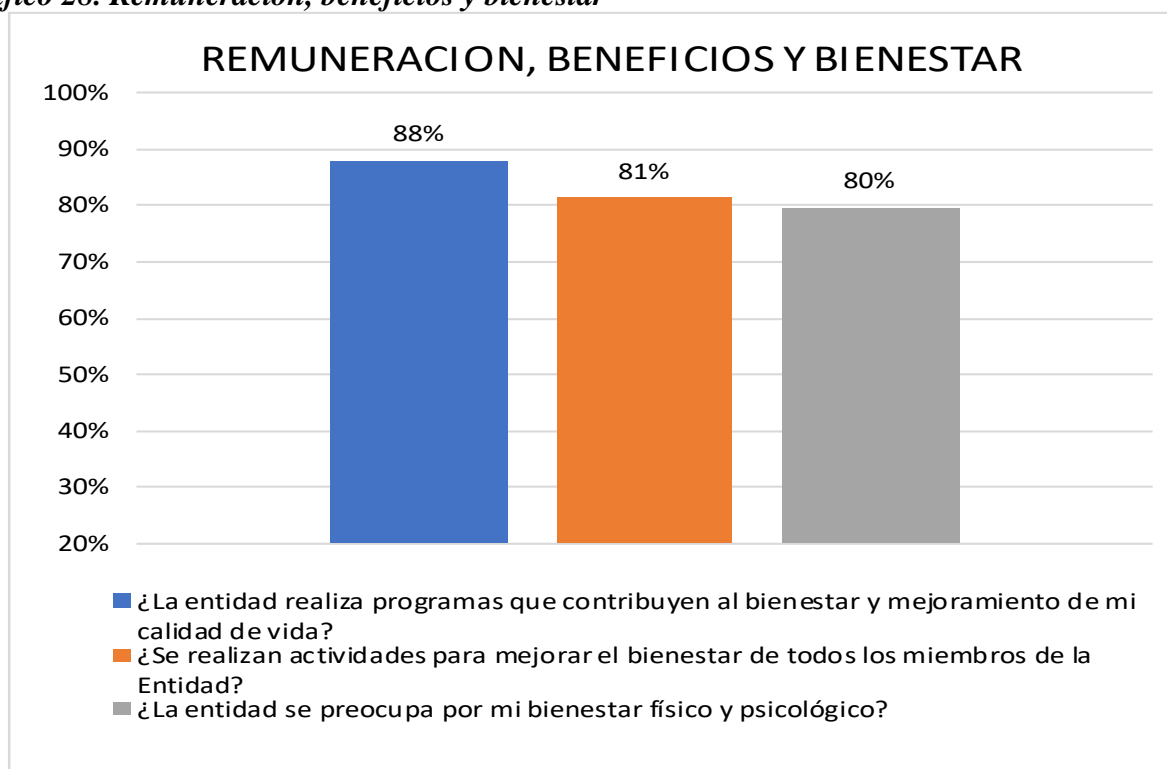
Gráfico 27. Recompensa

Fuente: elaboración propia, 2019

7.4.2.20 Remuneración, beneficios y bienestar.

Según Sanín Toro (2013) esta subvariable se define como el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; lo que significaría según las respuesta obtenidas, que los participantes perciben que la entidad les retribuye equitativamente por medio de las actividades de bienestar y su remuneración salarial, la dedicación y compromiso con la labor que desempeñan dentro de la organización; esto significa, que sienten que el SENA trabaja y procura por mejorar su calidad de vida.

Gráfico 28. Remuneración, beneficios y bienestar



Fuente: elaboración propia, 2019

7.5 Relación entre la selección de personal y el clima laboral del SENA Regional Caldas

Para analizar la relación entre las dos variables estudiadas (selección de personal y clima organizacional) se acudió al coeficiente de correlación lineal de Pearson, el cual sirve para medir la fuerza o grado de relación o asociación existente generalmente entre dos variables aleatorias cuantitativas. No es conveniente identificar correlación con dependencia causal, ya que, si hay una semejanza formal entre ambos conceptos, no puede deducirse de esto que sean análogos; en efecto es posible que haya una alta correlación entre dos acontecimientos y que sin embargo, no exista entre ellos relación de causa o efecto. (Restrepo B & González L, 2007)

Este coeficiente oscila entre -1 y +1, donde el signo indica el sentido de la relación (positiva o

negativa); cuando es menor a cero ($r < 0$) se dice que hay correlación negativa: las variables se correlacionan en un sentido inverso (a valores altos en una de las variables, le suelen corresponder valores bajos en la otra variable y viceversa). Cuando es mayor a cero ($r > 0$) se dice que hay correlación positiva: ambas variables se correlacionan en un sentido directo (a valores altos en una de las variables, le corresponden valores altos en la otra variable e igualmente sucede con los valores bajos). Si es igual a cero ($r = 0$) significa que las variables están incorrectamente relacionadas. (Riquelme, 2019)

De acuerdo con lo anterior y con la Tabla 9 que se presenta a continuación se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, alta y positiva ($r_p = 0,951$, $p < 0.01$), entre el puntaje de selección de personal y clima organizacional. En otras palabras, presenta una significancia de 0,004, valor que sirve para determinar si las variables están relacionadas en realidad o tan sólo presentan dicha relación como consecuencia del azar; para comprobar esto, el valor límite trabajado fue de 0,01 (1% probabilidad de error al afirmar la relación); garantizando así, que el coeficiente de correlación es diferente de 0 y por tanto se considera significativo (nivel de confianza). Esta asociación se estima como alta, porque se encuentra en el rango de 0,8 y 1,0. Así mismo, positiva porque el valor de la correlación (0,951) posee signo positivo, indicando una correlación en sentido directo.

De lo anterior, se puede deducir que cualquier alteración que se produzca en la entidad y que afecte una de las variables (negativa o positivamente), probablemente también afectará la otra.

Tabla 9. Correlación entre selección de personal y clima organizacional

	<i>Selección de Personal</i>	<i>Clima Organizacional</i>
Correlación de Pearson	1	,951**

<i>Selección de</i>	Sig. (bilateral)		,004
<i>Personal</i>	N	6	6
<i>Clima</i>	Correlación de Pearson	,951**	1
<i>Organizacional</i>	Sig. (bilateral)	,004	
	N	6	6

Fuente: elaboración propia

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

8 Propuesta de Intervención

8.1 Nombre del Plan de Intervención: Porque en el SENA, ¡TU TALENTO CUENTA!

8.2 Introducción

Desarrollar un plan de intervención le permite a la organización estar preparada para el futuro, le permite llevar un control de los aspectos a mejorar y un seguimiento a las actividades que debe gestionar con el fin de evaluar su efectividad y su impacto en la institución.

Se pretende entonces, lograr los máximos niveles en el desarrollo del personal y al mismo tiempo de la organización; por ello, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y con miras a la estructuración de una propuesta de intervención, cabe mencionar que se tendrán en cuenta las subvariables con menor valoración por parte de los participantes con el fin de promover prácticas que contribuyan al mejoramiento de los puntos débiles detectados.

En cuanto a los demás factores, se asume que por su calificación se encuentran en un buen nivel de satisfacción y por lo tanto no requieren de una intervención inmediata; sin embargo, es importante aclarar que se deben realizar actividades de seguimiento que permitan identificar si se mantienen, o si por el contrario, se hace necesario incluirlas en una próxima propuesta.

8.3 Problema

Debilidades encontradas con el diagnóstico realizado referente a la relación entre selección de personal y clima organizacional en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas.

8.4 Justificación

Considerando los resultados obtenidos del cuestionario sobre selección de personal y clima organizacional en el Despacho de la Dirección del SENA Regional Caldas y luego de comprender sus respectivas fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; se considera fundamental proponer un Plan de Intervención para fortalecer la práctica de Selección del Talento Humano y consolidar el Clima Organizacional de esta entidad.

Teniendo en cuenta que las organizaciones son cambiantes y deben adaptarse a las exigencias del entorno, es preciso entender los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores; con la finalidad de actuar e intervenir aquellos aspectos que puedan llegar a entorpecer el correcto funcionamiento de la entidad.

Al intervenir la variable de Selección de Personal, se espera superar las brechas encontradas en el diagnóstico, de modo que le permitan a la entidad predecir con mayor exactitud las competencias laborales y comportamentales de los aspirantes.

En cuanto a la variable de Clima Organizacional, con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado en este plan de acción, es preciso tener presente el Decreto Ley 1567 de 1998¹ por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado; en el cual uno de sus componentes se refiere a los programas de bienestar social e incentivos. Así mismo, para las entidades del sector público en respuesta a la normatividad vigente, deben tener como prioridad la motivación y compromiso de sus trabajadores, con el propósito de incrementar el desempeño laboral, el cual presenta un vínculo directo con la calidad

¹ Ver <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

de los servicios que se prestan. Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio realizado se convierte en un insumo significativo para el desarrollo de las estrategias organizacionales las cuales son el soporte para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la entidad.

Con la propuesta de intervención y los programas incluidos en esta, se pretende dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de los servidores públicos del SENA; implementando actividades acordes y proporcionando condiciones deseables que favorezcan un mejor desempeño laboral en un clima organizacional adecuado; lo que a su vez impactará en la satisfacción, la calidad de vida de los empleados y en un óptimo servicio a la comunidad. Estas actividades serán planificadas y deberán ser evaluadas periódicamente, con la intención de evidenciar el impacto tanto en los colaboradores, como en las normas, políticas y procedimientos de la entidad.

Este plan de acción estará enfocado al talento humano como eje principal de la misión de la entidad, donde se permita un desarrollo humano más integral, como aproximación para lograr el tan deseado desarrollo organizacional y social; pues en ocasiones las instituciones en su afán de crecer y cumplir con sus metas y objetivos van dejando en un segundo plano las personas que la integran. Igualmente, la implementación de buenas prácticas de gestión del talento humano favorecerá la imagen y el reconocimiento que tiene el SENA, confirmando porque es una de las entidades más queridas por todos los colombianos.

De acuerdo con lo expuesto, cobra importancia el modelo que se recomienda, el cual proporciona estrategias y herramientas al SENA para vincular personas acordes con su estructura organizativa y que a su vez se identifiquen con los objetivos y metas institucionales; adicional, que estos colaboradores permanezcan motivados, satisfechos, con sentimientos de orgullo y pertenencia.

8.5 Marco conceptual

Como ya se ha mencionado, el plan de Intervención “Porque en el SENA ¡TU TALENTO CUENTA!” se ha diseñado en base a las subvariables que tuvieron una menor calificación en la encuesta, tomando como referencia autores que resaltan la importancia de estas en la organización.

Saracho, J. M. (2011) menciona lo siguiente: “*Define como talentos, a aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o harán en un periodo predecible y planificado de tiempo*”. Es decir, la presencia o ausencia de estos genera una influencia en el desempeño organizacional, ya sea de carácter directo sobre la productividad y ventas, o de carácter indirecto como el liderazgo, satisfacción de clientes o clima organizacional.

Hoy en día, la selección de personal, aparte de emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, trata también de pronosticar, la integración del trabajador en un grupo laboral (para que la cohesión del grupo permanezca), la posible predisposición a sufrir accidentes o enfermedades, la posible promocionalidad del trabajador (conocer motivaciones y aspiraciones para evitar frustración), la capacidad de aprendizaje. Nebot (1999),

Es decir que un proceso de selección bien hecho, puede entregar información muy útil para emitir un concepto acerca de lo que caracteriza a cada candidato, y da una idea tanto de sus talentos como de sus falencias.

De igual forma, Vargas, Ramírez, Roldán, Zapata (2016) manifiestan que actualmente “*los procesos de selección buscan ir más allá de perfiles técnicos, incluyendo la necesidad de poder vincular personas con estructuras mentales más amplias, creativas y de proyección que añadan valor agregado a la empresa*”. Según lo anteriormente expuesto, la empresa debe buscar que la persona que ocupará el cargo, no solo tenga los conocimientos y habilidades para ello, sino también

debe tener un nivel de comportamiento que vaya acorde con los procesos de la entidad y le aporte valor, lo que se podría observar en un buen clima organizacional.

Después de elegido el colaborador, es importante realizar programas de entrenamiento y capacitación que le permitan desenvolverse diariamente en su labor, y que donde este, sienta el apoyo y la motivación adecuada para responder activamente a la organización; es decir, pueda ser más productivo. Así lo reconocen Vargas, Ramírez, Roldán, Zapata (2016) manifestando que la organización debe realizar procesos *“más impactantes, fortalecedores y motivantes, generando un estímulo superior que se ve retribuido en el apoyo que el individuo brinda a la organización y se enfrenten los desafíos que se le presenten en la cotidianidad”*.

De acuerdo con lo anterior, para lograr éxito en una organización, el área de Talento Humano debe trabajar por alinear los intereses del trabajador, con los intereses de la empresa; y esto sólo se logra cuando se realiza un buen proceso de selección, que permita conocer el aspirante, y al tomar la decisión de elegirlo se propenda por desarrollar sus competencias y potencializar su talento; al igual que se le reconozcan sus capacidades a través de diferentes incentivos, una mejor posición en la empresa o a través de actividades que generen un valor emocional ante su compromiso con las tareas asignadas. Al final no sólo la empresa se ve beneficiada al aumentar su productividad, sino también el trabajador al mejorar su calidad de vida y ampliar su percepción de estabilidad con la compañía.

8.6 Objetivo General

Definir un plan de acción que le permita al SENA Regional Caldas contar con el personal idóneo y motivado, que aporte favorablemente a la consecución de los planes y programas institucionales.

8.7 Objetivos Específicos

- Fortalecer la práctica de selección de personal, para contar con las personas idóneas en los puestos de trabajo ofertados por la entidad
- Consolidar los niveles de satisfacción de los servidores públicos respecto al ambiente interno que se vive en el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas.

8.8 Criterios para la Intervención

Realizar plan de acción para las subvariables y preguntas que obtuvieron calificación por debajo de 80%:

8.8.1 Subvariables Selección de Personal:

- Comprobación de antecedentes: 76%
- Solicitud de empleo: 71%
- Pruebas de simulación de desempeño: 49%
- Entrevistas: 47%
- Exámenes escritos: 46%
- En los centros de evaluación: 44%
- Las pruebas de muestra del trabajo: 36%

8.8.2 Preguntas Selección de Personal

Tabla 10. Preguntas de Selección de Personal valoradas por debajo del 80%

<i>Subvariable</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Zona de satisfacción</i>
Selección de personal	¿En la entidad existe un proceso de selección?	75%
	¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo o rol?	78%

<i>Subvariable</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Zona de satisfacción</i>
Solicitud de empleo	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la entidad?	64%
	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?	58%
	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?	68%
	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?	69%
Comprobación de antecedentes	¿La entidad consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?	68%
	¿La entidad verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?	78%
Exámenes escritos	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?	46%
Pruebas de simulación de desempeño	¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?	49%
Las pruebas de muestra del trabajo	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo o rol?	36%
En los centros de evaluación.	¿La entidad contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los candidatos?	44%
	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?	36%
	¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?	54%
Entrevistas	¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo o rol y la hoja de vida del aspirante?	53%
	¿Se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo?	31%
	¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo o rol?	46%
	¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo o rol al cual aspira?	64%

Fuente: elaboración propia

8.8.3 *Subvariables Clima Organizacional*

- Oportunidades de desarrollo: 79%
- Estabilidad: 78%
- Entrenamiento y capacitación: 75%

- Resistencia al cambio: 75%
- Estructura y procesos: 73%
- Recompensa: 69%

8.8.4 Preguntas Clima Organizacional

Tabla 11. Preguntas de Clima Organizacional valoradas por debajo del 80%

<i>Subvariable</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Zona de satisfacción</i>
Normas de excelencia y calidad	En la entidad ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?	75%
Claridad Organizacional	¿Los trabajadores de la entidad conocen los planes estratégicos de esta?	73%
Gestión del Desempeño	¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi labor y sus resultados?	78%
Estabilidad	¿Siento que la entidad es garantía de seguridad para mi futuro?	71%
	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?	73%
Entrenamiento y capacitación	¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones u obligaciones propias de mi cargo o rol, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?	71%
Seguridad	¿Considero que la entidad me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?	78%
Oportunidades de desarrollo	¿La entidad capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis labores?	75%
	¿Siento que la entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?	61%
Estructura y procesos	¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la entidad?	71%
	¿Generalmente en la entidad adapta de forma rápida a los cambios internos y externos?	78%
Resistencia al cambio	¿La entidad se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?	78%
	¿Generalmente los cambios que se realizan en la entidad benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?	68%
	¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad?	59%
Recompensa	¿La entidad reconoce la labor destacada de sus trabajadores?	68%

Fuente: elaboración propia

8.9 Descripción de los programas a desarrollar

8.9.1 Programa No.1 - Recopilando talento para el éxito.

Reformar el proceso de selección de personal, incorporando nuevas prácticas que permitan una mejor predicción del desempeño laboral de los aspirantes a los puestos vacantes de la entidad.

Proyectos

- Incorporar entrevistas de trabajo bien estructuradas dentro del proceso de selección, con el propósito de obtener información relevante de cada uno de los candidatos que aspiran a los puestos vacantes.
- Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad de este.
- Crear un banco de Hojas de Vida como fuente de consulta.
- Construir formato para la consolidación del informe final de selección
- Establecer una lista de chequeo para la comprobación de antecedentes
- Diseñar pruebas de conocimientos, habilidades y psicotécnicas de acuerdo con los perfiles de los puestos vacantes.

8.9.2 Programa No.2 - Ejercitando competencias.

Implementar planes de entrenamiento y capacitación, encaminados a generar conocimientos y fortalecer las competencias de los servidores públicos; al igual que posibilita oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Proyectos

- Jornada de inducción y reinducción: actividad donde se le dé a conocer al personal las normas, políticas y planes estratégicos que les permita asimilar el rumbo de la organización.
- Ferias de emprendimiento
- Capacitar a los servidores públicos del SENA de acuerdo con las áreas de desempeño y necesidades de la entidad a través de instituciones educativas.

8.9.3 Programa No.3 - Reconociendo tu labor.

Renovar el programa de estímulos e incentivos del SENA, que permita recompensar el desempeño laboral de los servidores públicos de la entidad.

Proyectos

- Desarrollar campañas de incentivos emocionales para reconocer el buen trabajo de los colaboradores con acompañamiento de sus líderes (días libres, horario flexible, concursos internos).
- Exaltar públicamente a los colaboradores por su labor durante el tiempo de servicio en la entidad, sus aportes, compromiso, dedicación y contribución al cumplimiento efectivo de la misión institucional.
- Acompañar a los funcionarios en momentos de logros y festividades a nivel personal, laboral y familiar.

- Otorgar incentivos pecuniarios en reconocimiento al buen desempeño (auxilios educativos, financiación de investigaciones, comisiones...).

8.9.4 Programa No.4 - Flexibilizando nuestra estructura.

Generar condiciones de equidad donde los trabajadores cuenten con los medios y recursos necesarios para su desempeño laboral a la vez que asumen con agrado sus responsabilidades.

Proyectos

- Realizar estudio de cargas laborales para los diferentes procesos, con el fin de determinar la necesidad de nuevo personal, o si no es posible, redistribuir las tareas de acuerdo a las habilidades y competencias de cada colaborador, con el fin de eliminar la frustración para aquellos que se sienten con mucho trabajo.
 - Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos con las actividades de intervención determinando posibles nuevas acciones para el siguiente año.
 - Efectuar una revisión de perfiles de cargo y manuales de funciones y ajustarlos de ser necesarios.

8.9.5 Programa No.5 - Despertando visión compartida.

Buscar que los servidores públicos del SENA se comprometan e integren activamente a los proyectos de la entidad.

Proyectos

- Realizar reunión con cargos directivos y tácticos de la entidad para exponer los resultados obtenidos en la encuesta, con el propósito de sensibilizar y construir un banco de ideas que aporten a la superación de las subvariables que obtuvieron una menor valoración.

- Hacer reuniones donde se involucre todo el personal para concertar conjuntamente las metas y objetivos que se espera logren; al igual que comunicarles las actividades desarrolladas en el periodo y como estas impactaron en la entidad
- Diseñar estrategia de comunicación para divulgar las normas, políticas y planes estratégicos

8.9.6 Programa No.6 - Porque en el SENA se construye futuro.

Despertar sentimientos de confianza y seguridad en los empleados respecto a las posibilidades de permanecer en la institución.

Proyectos

- Crear campañas desde el área de comunicaciones y talento humano para hacer frente a las noticias e información negativa, con contenido positivo que estimule a los empleados y les ayude a no sentir temor ante la posibilidad de perder su empleo.
- Desarrollar jornadas en las cuales se desafíe a los empleados a crear su plan de vida a corto, mediano y largo plazo, donde deban integrar propósitos tanto de su ámbito personal y laboral (área de desempeño y empresa en general)
-

8.9.7 Programa No.7 –Comprometidos con nuestra seguridad.

Proporcionar a los servidores públicos condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones y herramientas que les permita prevenir y afrontar situaciones de riesgo que puedan afectar su integridad.

Proyectos

- Realizar inspecciones a las áreas físicas que comprenden el Despacho de la Dirección Regional del SENA Caldas (locativas, botiquines, herramientas, instalaciones eléctricas y sanitarias...)
- Realizar jornadas de pausas activas
- Contratar servicio de vacunación, exámenes médicos y de laboratorio para realizar jornadas de salud
- Incrementar las campañas de promoción y prevención (charlas – eventos)
- Ofrecer apoyo psicológico y acompañamiento a los colaboradores cuando este lo requiera o solicite.

8.9.8 Programa No.8 - El pilar del cambio soy yo.

Estimular una cultura de creatividad e innovación en los colaboradores, que permita edificar entornos sostenibles y aportar a la excelencia institucional.

Proyectos

- Fomentar la innovación a través de talleres que le permitan a los empleados aportar ideas para mejorar los procesos y así contribuir a la eficiencia empresarial.
- Realizar charlas de inteligencia emocional que les permita reflexionar acerca de su entorno, aceptar las circunstancias de una manera positiva y producir cambios
- Gestionar el conocimiento del SENA, identificando los roles institucionales para integrar a los trabajadores en la implementación de programas y proyectos de investigación aplicada, que impulsen el desarrollo de la institución.

8.10 Presupuesto

Tabla 12. Presupuesto del trabajo

<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
1	Recopilando talento para el éxito	Incorporar entrevistas de trabajo	Siempre (duración de una entrevista: 1 hora)	Talento Humano - Directivos	\$ 11.667	\$ 11.667
		Informar al candidato sobre las responsabilidades del puesto de trabajo	Siempre (duración: 1 hora)	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 11.667	\$ 11.667
		Crear banco de Hojas de Vida	Siempre (duración ingreso en el sistema x cada hoja de vida: 30 minutos)	Talento Humano	\$ 5.833	\$ 5.833
		Construir formato para las solicitud de empleo, al igual que para la consolidación del informe final de selección	1 (dos personas durante dos meses y medio)	Talento Humano	\$ 2.800.000	\$ 14.000.000
		Establecer una lista de chequeo para la comprobación de antecedentes		Talento Humano		
		Diseñar pruebas de conocimientos, habilidades y psicotécnicas de acuerdo con los perfiles de los puestos vacantes		Talento Humano - Nivel estratégico y táctico		
<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
2	Ejercitando competencias	Jornada de inducción y reinducción	2	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 5.439.000	\$ 10.878.000
		Ferias de emprendimiento	2	Talento Humano	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
		Capacitar a los servidores públicos del SENA de acuerdo con las áreas de desempeño y necesidades de la entidad a través de instituciones educativas	2 capacitaciones x servidor (112 servidores) (2 días de duración cada una)	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 28.000.000	\$ 56.000.000

<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
3	Reconociendo tu labor	Desarrollar campañas de incentivos emocionales (días libres, horario flexible, concursos internos)	12	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 500.000	\$ 6.000.000
		Exaltar públicamente a los colaboradores por su labor durante el tiempo de servicios en la entidad	1 jornadas al año para 112 servidores	Talento Humano	\$ 30.000 x persona	\$ 3.360.000
		Acompañar a los funcionarios en momentos de logros y festividades.	12	Talento Humano	\$ 500.000	\$ 6.000.000
		Otorgar incentivos pecuniarios en reconocimiento al buen desempeño	2 convocatorias	Talento Humano	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
4	Flexibilizando nuestra estructura	Realizar estudio de cargas laborales para los diferentes procesos	1 (dos personas durante mes y medio)	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 2.800.000	\$ 8.400.000
		Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos con las actividades de intervención	11 (cada reunión de 1 hora)	Talento Humano	\$ 11.667	\$ 128.333
		Efectuar una revisión de perfiles de cargo y manuales de funciones y ajustarlos de ser necesarios	1 (dos personas durante mes y medio)	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 2.800.000	\$ 8.400.000
<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
5	Despertando visión compartida	Realizar reunión con cargos directivos y tácticos de la entidad para exponer los resultados obtenidos en la encuesta	1 (cada reunión de 1 hora)	Talento Humano	\$ 11.667	\$ 11.667
		Hacer reuniones donde se involucre todo el personal para concertar conjuntamente las metas y objetivos que se espera logren	4 (cada reunión de 1 hora)	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 11.667	\$ 46.667
		Diseñar estrategia de comunicación para divulgar normas, políticas y planes estratégicos	12 (2 horas x estrategia)	Talento Humano - área de comunicaciones	\$ 23.333	\$ 280.000

<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
6	Porque en el SENA se construye futuro	Crear campañas desde el área de comunicaciones y talento humano, con contenido positivo que estimule a los empleados y les ayude a no sentir temor ante la posibilidad de perder su empleo.	12 (2 horas x estrategia)	Talento Humano - área de comunicaciones	\$ 23.333	\$ 280.000
		Desarrollar jornadas en las cuales se desafie a los empleados a crear su plan de vida a corto, mediano y largo plazo.	2 jornadas al año para 112 servidores	Talento Humano	\$ 5.600.000	\$ 11.200.000
<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
7	Comprometidos con nuestra seguridad	Realizar inspecciones a las áreas físicas (locativas, botiquines, herramientas, instalaciones eléctricas y sanitarias...)	6 (duración cada inspección: 2 horas)	Talento Humano y SST	\$ 23.333	\$ 140.000
		Realizar jornadas de pausas activas	24	Talento Humano y SST	\$ 100.000	\$ 1.200.000
		Contratar servicio de vacunación, exámenes médicos y de laboratorio para realizar jornadas de salud	1 vez al año para los 112 servidores	Talento Humano y SST	\$ 50.000	\$ 5.600.000
		Incrementar las campañas de promoción y prevención (charlas – eventos)	12	Talento Humano y SST	\$ 400.000	\$ 4.800.000
		Ofrecer apoyo psicológico y acompañamiento a los colaboradores cuando este lo requiera o solicite	Siempre (duración consulta: 1 hora)	Talento Humano y SST	\$ 11.667	\$ 11.667
<i>No.</i>	<i>Programa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Cant.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valor Unt.</i>	<i>Valor Total</i>
8	El pilar del cambio soy yo	Fomentar la creatividad y la motivación a través de talleres	2	Talento Humano	\$ 5.600.000	\$ 11.200.000
		Realizar charlas de inteligencia emocional que les permita reflexionar acerca de su entorno y aceptar las circunstancias de una manera positiva.	1	Talento Humano	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
		Gestionar el conocimiento del SENA, identificando los roles institucionales para integrar a los trabajadores en la implementación de programas y proyectos de investigación aplicada, que impulsen el desarrollo de la institución.	1 convocatoria	Talento Humano - Nivel estratégico y táctico	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
COSTO TOTAL PLAN DE INTERVENCIÓN						\$ 221.565.500

Fuente: elaboración propia

9 Conclusiones

9.1 Selección de personal

Luego de conocer los resultados de la variable selección de personal, se infiere una buena práctica de revisión de la documentación requerida y de antecedentes, permitiéndole al SENA tener un panorama general de la idoneidad y experiencia de los candidatos a los puestos vacantes de esta; evitando así, contratar personas sin el cumplimiento pleno de los requisitos legales, lo cual podría conllevar a una celebración indebida de contratos; y esto ante los ojos de la ley se considera un delito.

Se encuentran varias oportunidades de mejora, en cuanto al formato y modo de presentar la solicitud de empleo; considerando que este instrumento facilita la evaluación de los aspirantes y puede ayudar a deducir prontamente si estos cumplen con el perfil o requisitos mínimos para el cargo ofertado; adicional, al estandarizar este procedimiento, es la entidad la que decide cual información es relevante recolectar de los solicitantes, agilizando la comparación entre estos. Por lo anterior, es de concluir que al no encontrarse normalizado este proceso, la entidad está empleando gran esfuerzo en la evaluación de los postulados, haciendo que la tarea se vuelva algo tediosa.

De igual forma, se puede conjeturar que falta precisión en la identidad y autenticidad real del candidato en cuanto a competencias laborales y comportamentales; dado que, que la encuesta arrojó debilidades a la hora de realizar exámenes escritos, pruebas de desempeño y entrevistas. Teniendo en cuenta que estos elementos son relevantes para incrementar la efectividad del proceso, la falta de ellos puede derivar en un gran riesgo para la institución, al vincular personas que tal vez no demuestren el desempeño esperado, conllevando a su vez a mayores gastos y reprocesos.

9.2 Clima organizacional

De los resultados obtenidos en la variable de clima organizacional, se puede deducir que el SENA presenta un clima organizacional satisfactorio. Los aspectos mejor calificados (entre 90% y 100%) son: valores colectivos, sentido de pertenencia y orgullo, estilo de dirección, colaboración y trabajo en equipo, calor apoyo y camaradería; estas subvariables tienen en común que apuntan al compromiso para el logro de los objetivos, a través del respeto, la cooperación y el trabajo en equipo.

Las subvariables que le siguen, presentan un promedio de satisfacción entre el 80% y el 90%, y son: normas de excelencia y calidad, confianza en los líderes, responsabilidad autonomía y empoderamiento, comunicación, claridad organizacional, resolución de conflictos, seguridad, remuneración - beneficios y bienestar, y gestión del desempeño; este grupo comparten similitud en sus resultados, puesto que reflejan la apreciación del personal respecto a su rol en la organización; es decir, que aparentemente se tienen claras las normas, las estrategias de la entidad, su responsabilidad con el cargo, y la contribución a las metas de la entidad y como todo estos factores repercuten en el beneficio personal; esto significa que la entidad presenta un buen nivel de entendimiento de cómo funciona y cuáles son los aportes al logro de sus objetivos. En pocas palabras, se podría suponer que los empleados se sienten identificados con la misión de la entidad.

Finalmente, las subvariables que presentan las principales oportunidades de mejorar, se encuentran entre el 69% y el 80% de satisfacción; estas son: oportunidades de desarrollo, estabilidad, entrenamiento y capacitación, resistencia al cambio, estructura y procesos, recompensa; revisando lo que presentan en común, encontramos que tienen relación con la percepción que los participantes tienen acerca de las actividades de la organización y sus intereses personales; en otras palabras, son aquellos aspectos en atención a los deseos de autorrealización,

de crecimiento, formas de mejorar sus habilidades, desarrollo de nuevas ideas y reconocimiento a los resultados obtenidos.

9.3 Relación entre selección de personal y clima organizacional

Partiendo de la correlación encontrada entre estas dos variables, lo cual arrojó una asociación representativa; es de considerar que las actuaciones o prácticas que se realicen enfocadas a una de estas variables afectan directamente a la otra; por tanto, la entidad tiene un gran reto a la hora de implementar el plan de intervención propuesto; en vista que, el fortalecimiento o decaimiento en el proceso de selección de personal se verá reflejado en el clima organizacional del SENA y viceversa. Por consiguiente, son factores que van de la mano y así se deben apreciar.

10 Referencias bibliográficas

- A., D. (1974). *Fundamental of Organizational Behavior*. . España.: Editorial Labor S.A. .
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de [/www.aliat.org.mx:](http://www.aliat.org.mx/)
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Recuperado el 29 de septiembre de 2019, de [www.academia.edu/:](http://www.academia.edu/)
https://www.academia.edu/25639584/Desarrollo_Del_Talento_Humano_Alles_1ed
- Álvarez. (1993). *La nueva organización. Una visión a través de subcultura*. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional*. Nuevo León: Universidad Autónoma. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de [/eprints.uanl.mx/:](http://eprints.uanl.mx/)
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organiz>
- Ardila, Y. y. (2012). *Relación entre depresión y estrategias de afrontamiento de mujeres con riesgo gestacional asistidas en el Hospital San Pedro de Pasto. (Tesis de pregrado no publicada)*. Recuperado el 21 de septiembre de 2019, de [biblioteca.udenar.edu.co:](http://biblioteca.udenar.edu.co/)
<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca>
- Ardila, Y., & Lara, C. (2012). *Relación entre depresión y estrategias de afrontamiento de mujeres con riesgo gestacional asistidas en el Hospital San Pedro de Pasto. (Tesis de pregrado no publicada)*. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de [biblioteca.udenar.edu.co::](http://biblioteca.udenar.edu.co/)
<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca>
- Argyris. (1957). *The individual and organization: some problems of mutual adjustment*. España.: Editorial Pardos.

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Artículo 123 Constitución Política de Colombia*. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de [/www.constitucioncolombia.com](http://www.constitucioncolombia.com): <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-5/capitulo-2/articulo-123>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2014). *Función pública*. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de www.constitucioncolombia.com: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-5/capitulo-2/articulo-123>
- Ascencio Vargas, A. C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. . *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122.
- Atalaya, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. *Revista de Investigación en Psicología*, 4 (2). Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de sisbib.unmsm.edu.pe: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf
- Bibiana Cubillos Rivera a, . F. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. . *Suma Neg*, 5(10): 69-73.
- Bohlander, S. y. (2007). *Administración de recursos humanos. Capítulo 5 Selección*. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de biblio3.url.edu.gt: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/05.pdf>
- Bolívar, R. J., & G. G. (2014). *Fundamentos de la Gestión Pública hacia un estado eficiente*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Alfaomega Colombia S.A.
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Meéxico: Editorial Trillas.
- Cancinos. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Tenango: Universidad Rafael Landivar.
- Cejas, M. V. (2013). *Administración de recursos humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de repositorio.espe.edu.ec: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

- Chacón, Gómez, & Vigoya. (2005). *Guía de Intervención – Cultura Organizacional, Clima Laboral y Cambio Organizacional*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 22 de septiembre de 2019, de [/www.academia.edu: https://www.academia.edu/28870075/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf](http://www.academia.edu/28870075/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf).
- Comisión Nacional de Servicio Civil. (2017). *436 de 2017 Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA*. Recuperado el 23 de agosto de 2019, de [www.cnsc.gov.co: https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad-436-de-2017-servicio-nacional-de-aprendizaje-sena](http://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad-436-de-2017-servicio-nacional-de-aprendizaje-sena)
- Comisión Nacional de Servicio Público. (2013). *Plantas temporales*. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de [www.cnsc.gov.co: https://www.cnsc.gov.co/images/phocadownload/Cartillasplantastemporales.pdf](http://www.cnsc.gov.co/images/phocadownload/Cartillasplantastemporales.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (31 de diciembre de 2019). *Ley 87 de 1993*. Recuperado el 25 de enero de 2020, de [www.secretariasenado.gov.co/: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html)
- DAFP. (1957). *Decreto 118 de 1957*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de [www.funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65462](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65462)
- DAFP. (1993). *Ley 80 de 1993*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de [/www.funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304)
- DAFP. (1995). *Ley 190 de 1995, normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa*. Recuperado el 29 de septiembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=321](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=321)
- DAFP. (2004). *Ley 909 de 2004, normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861)

- DAFP. (2004). *Ley 909 de 2004, regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861)
- DAFP. (2005). *Decreto 1599 de 2005*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de [www.funcionpublica.gov.co: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547)
- DAFP. (2005). *Decreto Ley 770 de 2005*. Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16126](http://www.funcionpublica.gov.co/)
- DAFP. (2005). *Decreto Ley 785 de 2005 el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127)
- DAFP. (22 de abril de 2015). *Concepto 66961 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de [www.funcionpublica.gov.co/: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=63434](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=63434)
- DAFP. (2015). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866)
- DAFP. (2017). *Concepto Marco 07 de 2017 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 4 de noviembre de 2019, de [funcionpublica.gov.co: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333)
- DAFP. (2018). *Documento de política de empleo público*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de [www.funcionpublica.gov.co: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f45626719327](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f45626719327)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración Enfoque Situacional*. . México.: Editorial Prentice/Hall Internacional. .

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, décimo primera edición*. . México: Pearson.
- Díaz, E. D., & Vilchez, J. O. (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4548/1/diaz_vilchez.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe:www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4548/1/diaz_vilchez.pdf)
- Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo – Universidad de los Andes. (2015). *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá, Colombia: : Editorial Kimpres S.A.S.
- f., C. (1955). *Socially Perceptve Administration*. . México: Editorial Pretince May.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. . Bogotá: Legis.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de www.calidad.Org: www.calidad.Org/articles/dec97/2dec97
- Grados, E. J. (2013). *Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de [ebookcentral-proquest-com](https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co): <https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co>
- Halpin, A., & Croft, D. (. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. México.: Midwert Administrative Center. Editores,.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. . México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S.; Fernández, C.; Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. México D.F.*. México:: Mc Graw Hill.
- J., C. (1972). *Managerialbehavior, performance and effectiveness*. México.: Editorial Interamericana.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. . México: Editorial McGraw Hill 2000.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Litwin, G. S. (1958). *Motivation and Organizational climate*. Editorial Pretince Hall: México.
- López, M. J., & Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. . Esapaña: FC Editorial. Pag 15.

- López. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.
- Melkart, P. (2007). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas*. Madrid, España.
- Mondy, N. D. (2010). *Administración de recursos humanos. (1ª.ed.)*. España: Ediciones Pearson Educación.
- Otero, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de www.academia.edu: https://www.academia.edu/28580989/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa.
- Payne. (1976). *Organizational climate: The concept and some research findings*. España: Editorial Prentice Hall.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la organización. (Vol.2)*. Madrid: Editorial GuayacánCentroamérica S.A. .
- Peña, E. (2017). *Clima organizacional de una empresa del estado*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Presidencia de la Republica de Colombai. (2017). *Decreto 553, 2017*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de es.presidencia.gov.co: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20553%20DEL%2030%20DE%20MARZO%20DE%202017.pdf>
- Pritchard, D. B. (1973). *The Effect Organizational Climate on Maganagerial Job Satisfaction*. México.: Editorial Trillas.
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Selección de personal*. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de books.google.com.co: https://books.google.com.co/books?id=OoIIgbsxUs4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- R., P. (1968). *The Measurement of Collage Enviroments*. España: Editorial Santillana.
- Reichers. (1990). *Climate And Culture: an Evolution Constructs*. México: Editorial Prentice Hall.
- Restrepo B, L. F., & González L, J. (2007). De Pearson a Spearman, vol. 20, núm. 2, Universidad de Antioquia Medellín, Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 183-192 .

- Riquelme, M. (11 de mayo de 2019). *¿Qué Es Y Cómo Se Interpreta El Coeficiente De Correlación De Pearson?* Obtenido de webyempresas.com/: www.webyempresas.com/coeficiente-de-correlacion-de-pearson/
- Robbin, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada Organizationalbehavior, 13a edición, por Stepehn P. Robbins y Timothy A. Judge*. México: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 16 de noviembre de 2019, de [/www.academia.edu](http://www.academia.edu): https://www.academia.edu/31136742/Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf
- Sanabria, P. P. (2015). *Gestión Estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de [/www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co): <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgprodu>
- Sanín, P. A., & Toro, Á. F. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. . Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel).
- Saracho, J. M. (2011). *Talento organizacional*. España: RIL editores.
- Schneider, & Bartlett. (1958). *Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario*.
- SENA. (2019). *Misión y Visión SENA*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de www.sena.edu.co: <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención, EUB*. . Madrid: Editorial Pirámide.
- Suárez, A. (2011). *Empresas Familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida-trabajo*. Gestión Humana. Bogotá: Legis S.A.
- Tagiurín, R. L. (1968). *Organizational Climate: Exploracion of a concept*. . Madrid España: Editorial Pirámide.
- Tamayo, M., & Traba, R. S. (2010). *Universidad de Granma Cuba. Artículo. Modelo Teórico De Clima Organizacional*. Cuba: Universidad de Granma Cuba.

- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. . Medellín: Cincel.
- Velasquez, & López. (2017). *Técnicas de reclutamiento eficaces para la selección de personal en despachos contables en ciudad valles*. Recuperado el 10 de septiembre de 2019, de www.eumed.net/: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/42-tecnicas-de-reclutamiento-eficaces.pdf>
- Whyte Holly, W. (2013). *Rediscovering the Center*. Pennsylvania: (2da. ed.) Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico-metodológicos del proceso de selección de personal*. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de [eumed.net/](http://www.eumed.net/): www.eumed.net/libros/2010e/826/

11 Apéndices

Apéndice A. Definiciones de clima organizacional

<p>Martínez (2016) pag 26</p>	<p>El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.</p>
<p>Sanín y Toro (2013)</p>	<p>Conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.</p>
<p>Chiavenato (2011, p.74)</p>	<p>El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta</p>
<p>Chacón, Gómez y Vigoya (2005).</p>	<p>“El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”.</p>
<p>Vidal (2004) (citado por Cubillos, 2014)</p>	<p>Para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema</p>
<p>Toro (2001)</p>	<p>Sostiene que “el clima organizacional para algunos investigadores se maneja como una variable independiente responsable de defectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.”</p>
<p>Goncalvez (1997)</p>	<p>El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta</p>
<p>Silva (1996)</p>	<p>El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.</p>
<p>Peiró (1995)</p>	<p>El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.</p>

	El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.
Álvarez (1993)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Reichers (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumida o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Gibson (1984)	Es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura
Payne (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones
Schneider (1975)	Es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones
Dubrán (1974)	Postula que cada organización tiene propiedad o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Liker (1968)	Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional.

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

Apéndice B. Operacionalización variable clima organizacional

Autor	Definición conceptual	Subvariable	Definición operacional	Preguntas
Sanin, Toro (2013)	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas	Sentido de Pertenencia y Orgullo	Nivel de compromiso e identidad que adquieren los empleados respecto a su rol en la empresa y los objetivos de esta.	¿Es evidente el aporte que la empresa hace a la comunidad en general? ¿Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar? Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la empresa?
Schneider y Barlet (1968)	<i>Satisfacción:</i> Se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización			
Martínez (2016)	<i>Autonomía:</i> El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en el que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar decisiones propias	Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento	Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar alternativas de solución.	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo? ¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe? ¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?
Brunet (2011)	<i>Autonomía individual:</i> Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión			
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<i>Capacidad profesional:</i> Conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma íntegra, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.			
Pritchard y Karasick (1973)	<i>Autonomía:</i> Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento	Grado de independencia que le permite a los empleados responder proactivamente a las necesidades de la empresa, tomar decisiones y presentar alternativas de solución.	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo? ¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe? ¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?
Litwin y Stringer (1968)	<i>Responsabilidad:</i> Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.			
Schneider y Barlet (1968)	<i>Riesgos y toma de decisiones:</i> Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones. <i>Autonomía de los empleados:</i> Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo			

<i>Autor</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subvariable</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Preguntas</i>
Likert (1967)	<i>Toma de decisiones:</i> La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones			
Sanín toro (2013)	<i>Coherencia:</i> Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos			
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<i>Orientación organizacional:</i> Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.	Normas de Excelencia y Calidad	Nivel de conocimiento y afinidad con los objetivos, principios, políticas y normatividad de la organización en pro de la mejora continua.	¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales? ¿El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo de la empresa? En la empresa ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?
Litwin y Stringer (1968)	<i>Estructura organizacional:</i> Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros			
Martinez (2016)	<i>Apoyo:</i> Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo			
Sanín Toro (2013)	<i>Trato interpersonal:</i> Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.	Calor y Apoyo, Camaradería	Percepción en cuanto a los lazos de amistad, respeto y confianza entre compañeros.	¿Los trabajadores de la empresa brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad? ¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de labor? ¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?
Pritchard y Karasick (1973)	<i>Relaciones Sociales:</i> Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización			
Litwin y Stringer (1968)	<i>Apoyo:</i> Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo			
Martinez (2016)	<i>Organización y Estructura:</i> grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.	Claridad Organizacional	Percepción que los empleados tienen respecto a sus funciones y su contribución a los lineamientos y planes estratégicos	¿Conozco la importancia de mi cargo dentro de la empresa? ¿Los trabajadores de la empresa conocen los planes estratégicos de esta?
Brunet (2011)	<i>Grado de estructura que impone el puesto:</i> Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus			¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la empresa?

Autor	Definición conceptual	Subvariable	Definición operacional	Preguntas
Pritchard y Karasick (1973)	superiores los objetivos y métodos de trabajo. <i>Estructura organizacional:</i> Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.			
Likert (1967)	<i>Planeación/ procesos de control:</i> La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.			
Sanin Toro (2013)	<i>Apoyo del jefe:</i> Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores			
Brunet (2011)	<i>Consideración agradecimiento y apoyo:</i> Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores			
Schneider y Barlet (1968)	<i>Apoyo proveniente de la dirección:</i> Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.	Confianza en los líderes	Grado de convicción y aceptación que tienen los empleados con relación al desempeño de sus líderes	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su trabajo? ¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado? ¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?
Likert (1967)	<i>Naturaleza de los procesos de influencia e interacción:</i> La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.			
Sanin Toro (2013)	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. Buen trato)	Valores colectivos	Modo en que se reconocen y aprecian las virtudes y los principios dentro de organización, tales como el respeto, la solidaridad y el esmero.	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso? ¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo? ¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?
Martínez (2016)	<i>Motivación:</i> grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generalmente implicación y	Gestión del desempeño	Nivel de acogida de la forma de evaluación, medición y retroalimentación utilizada por la organización en	De la forma como realizo el trabajo, ¿Mi jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna?

<i>Autor</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subvariable</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Preguntas</i>
	compromiso con la actividad realizada.		consideración con las labores desempeñadas por cada empleado	¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados? ¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo?
Martínez (2016)	<i>Liderazgo</i> : modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados			¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?
Chacón Gómez y Vigoya DAFP (2005)	Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo	Estilo de dirección	El reconocimiento de los atributos y prácticas ejercidas por los líderes	¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo? ¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?
Likert (1967)	<i>Métodos de mando</i> : La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. <i>Trabajo en equipo</i> : Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa			
Sanín Toro (2013)	<i>Trabajo en equipo</i> : Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables			En la empresa, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?
Chacón Gómez y Vigoya DAFP (2005)	<i>Conflicto y cooperación</i> : Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.	Colaboración, trabajo en equipo	Sensación de cooperación y cohesión entre los empleados, con el propósito de alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.	¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo? ¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales?
Pritchard y Karasick (1973)	<i>Comunicación e integración</i> : Intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros			
Chacón Gómez y Vigoya DAFP (2005)		Comunicación	Apreciación de los empleados referente a la efectividad en la transmisión y recepción de la información tanto interna como externa.	¿En la empresa usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información? ¿Puedo acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para mi

<i>Autor</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subvariable</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Preguntas</i>
Sanin Toro (2013)	<i>Naturaleza de los procesos de comunicación:</i> La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.			trabajo? ¿Los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos? ¿La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones?
Sanin Toro (2013)	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo	Estabilidad	Comprensión de los empleados acerca de los criterios para permanecer y mantenerse en la empresa	¿La empresa promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad? ¿Siento que la empresa es garantía de seguridad para mi futuro? ¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?
Brunet (2011)	<i>Grado de estructura que impone el puesto:</i> Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.			¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?
Schneider y Barlet (1968)	<i>Intereses por lo nuevos empleados:</i> Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación	Entrenamiento y capacitación	Satisfacción por los mecanismos y políticas establecidas para dar instrucción y fortalecer las labores desempeñadas	¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo? ¿Considero que la empresa me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<i>Medio ambiente físico:</i> Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.	Seguridad	Reconocimiento de las condiciones del entorno laboral que pueden incidir positivamente, o por el contrario, generar riesgo a la integridad física y mental de los empleados.	¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras? ¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?
Martínez (2016)	<i>Transparencia y equidad:</i> grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la	Oportunidades de desarrollo	Percepción de condiciones significativas para el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro o	¿La empresa capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis funciones? ¿El trabajo que realizamos permite

Autor	Definición conceptual	Subvariable	Definición operacional	Preguntas
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	valoración del desempeño y oportunidades de promoción. <i>Administración del talento humano:</i> Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional		fuera de la organización.	desarrollarnos personal y laboralmente? ¿En la empresa se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?
Schneider y Barlet (1968)	<i>Conflictos Inter agencias:</i> Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.	Resolución de conflictos	Considera los mecanismos o formas de enfrentar los desacuerdos o interferencias en las labores, que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos.	¿Los jefes Inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo? ¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas? ¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?
Litwin y Stringer (1968)	<i>Tolerancia al conflicto:</i> Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.		Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos	¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa? ¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos? ¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?
Martinez (2016)	<i>Organización y estructura:</i> grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos. <i>Disponibilidad de recursos:</i> Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.	Estructura y procesos	Apreciación de los empleados de la manera como se encuentra distribuida la organización en cuanto a sus procedimientos y recursos	¿La estructura y procesos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la empresa? ¿Siento que la empresa tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos? ¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la empresa?
Sanin Toro (2013)	<i>Administración del talento humano:</i> Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.		Resistencia al cambio	Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a
Chacón Gomez y Vigoya DAFP (2005)	<i>Administración del talento humano:</i> Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.	Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a		¿Generalmente en la empresa adapta de forma
Martinez (2016)	<i>Innovación:</i> grado en el que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e	Resistencia al cambio	Disposición y rechazo para modificar y adaptarse a	¿Generalmente en la empresa adapta de forma

<i>Autor</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subvariable</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Preguntas</i>
	implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.		situaciones particulares.	rápida a los cambios internos y externos? ¿La empresa se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios? ¿Generalmente los cambios que se realizan en la empresa benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?
Pritchard y Karasick (1973)	<i>Flexibilidad e innovación:</i> Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.			
Brunet (2011)	<i>Tipo de recompensa:</i> Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)			
Pritchard y Karasick (1973)	Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.	Recompensa	Agrado por las prácticas y métodos de reconocimiento en relación con las ideas o labores destacadas.	¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo? ¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la empresa? ¿La empresa reconoce la labor destacada de sus trabajadores?
Litwin y Stringer (1968)	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.			
Likert (1967)	<i>Retribución:</i> Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo			
Sanin Toro (2013)	<i>Relación entre rendimiento y remuneración:</i> Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.	Remuneración, beneficios y bienestar	Aceptación de las políticas establecidas respecto al sistema de compensación (salario, prestaciones, comisiones, beneficios y bienestar social laboral...)	¿La empresa realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida? ¿La empresa se preocupa por mi bienestar físico y psicológico? ¿La empresa realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?
Pritchard y Karasick (1973)				

Apéndice C. Cuestionario sobre selección de personal y clima organizacional

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

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

Datos Generales:

Género: Masculino Femenino

Estado civil: Soltero(a) Casado(a) Viudo(a) Separado(a) Divorciado(a) Unión libre: Otro:

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

Formación académica: Primaria Bachiller Técnico/Tecnólogo Profesional Postgrado Ninguno Otro

Tipo de vinculación: Carrera administrativa Nombramiento provisional Trabajador oficial Planta temporal

Libre nombramiento y remoción Contratista

Tiempo que labora en la entidad: _____ Cargo: _____

Nivel organizativo al que pertenece en la entidad: Estratégico (directivo) _____ Táctico (jefes, coordinadores, supervisores) _____

Operativo (profesionales, técnicos, asistentes, TO, contrato prestación de servicios) _____

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

He leído y acepto diligenciar el formulario.

Si No

Marque con una X su respuesta en la casilla respectiva, según la siguiente escala:
 1= Nunca 2= Rara vez 3= Algunas Veces 4= Muchas Veces 5= Siempre

N°	Preguntas	Opciones de Respuesta				
		1	2	3	4	5
	Selección de personal					
1	¿En la entidad existe un proceso de selección?					
2	¿El proceso de selección se encuentra estructurado?					
3	¿El proceso de selección está documentado?					
4	¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo o rol?					
5	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la entidad?					
6	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?					
7	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?					
8	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?					
9	¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo o rol?					
10	¿La entidad consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?					
11	¿La entidad verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?					
12	¿La verificación de los antecedentes laborales y académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil del cargo o rol?					
13	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?					
14	¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?					
15	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo o rol?					
16	¿La entidad contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los candidatos?					
17	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?					
18	¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?					
19	¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo o rol y la hoja de vida del aspirante?					
20	¿Se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo?					
21	¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo o rol?					
22	¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo o rol al cual aspira?					
23	¿Los exámenes médicos laborales que se practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido?					
24	¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?					
	Clima organizacional					
25	¿Es evidente el aporte que la entidad hace a la comunidad en general?					
26	¿Considero que la entidad es un buen lugar para trabajar?					
27	Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la entidad?					
28	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo o rol?					
29	¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe?					
30	¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?					
31	¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales?					
32	¿El desarrollo de mis labores contribuye al logro del mejoramiento continuo de la entidad?					
33	En la entidad ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?					
34	¿Los trabajadores brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad?					
35	¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de trabajo?					
36	¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?					
37	¿Conozco la importancia de mi cargo o rol dentro de la entidad?					
38	¿Los trabajadores de la entidad conocen los planes estratégicos de esta?					
39	¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la entidad?					
40	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su labor?					
41	¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado?					
42	¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo o rol se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?					
43	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso?					
44	¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo?					
45	¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?					
46	De la forma como realizo el trabajo, ¿mi jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna?					
47	¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi labor y sus resultados?					
48	¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño o labor de las personas a su cargo?					
49	¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?					
50	¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo?					
51	¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?					
52	En la entidad, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?					
53	¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo?					

54	¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales?				
55	¿En la entidad usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información?				
56	¿Puedo acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para mi labor?				
57	¿Los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos?				
58	¿La permanencia en mi puesto de trabajo o rol depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis labores?				
59	¿La entidad promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad?				
60	¿Siento que la entidad es garantía de seguridad para mi futuro?				
61	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?				
62	¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?				
63	¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones u obligaciones propias de mi cargo o rol, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?				
64	¿Considero que la entidad me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?				
65	¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras?				
66	¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?				
67	¿La entidad nos capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis labores?				
68	¿El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente?				
69	¿En la entidad se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?				
70	¿Los jefes inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo?				
71	¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?				
72	¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?				
73	¿La estructura y procesos de la entidad facilitan el logro de los objetivos institucionales?				
74	¿Siento que la entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?				
75	¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la entidad?				
76	¿Generalmente en la entidad nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?				
77	¿La entidad se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?				
78	¿Generalmente los cambios que se realizan en la entidad benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?				
79	¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?				
80	¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad?				
81	¿La entidad reconoce la labor destacada de sus trabajadores?				
82	¿La entidad realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida?				
83	¿La entidad se preocupa por mi bienestar físico y psicológico?				
84	¿Se realizan actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?				

Apéndice D. Porcentaje de satisfacción por cada pregunta de selección de personal

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
Selección de personal	¿En la entidad existe un proceso de selección?	74,6%	80,1%
	¿El proceso de selección se encuentra estructurado?	83,1%	
	¿El proceso de selección está documentado?	84,7%	
	¿El proceso de selección es realizado acorde a los requerimientos que exige el perfil de cada cargo o rol?	78,0%	
	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo en un formato estándar dado por la entidad?	64,4%	
Solicitud de empleo	¿Los aspirantes presentan una solicitud de empleo mediante una carta de presentación?	57,6%	70,5%
	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos de utilidad para evaluar al aspirante?	67,8%	
	¿En la solicitud de empleo se obtienen datos seguros para evaluar al aspirante?	69,5%	
	¿Se realiza un proceso de revisión de la documentación obtenida en la solicitud de los candidatos, de acuerdo con el perfil del cargo o rol?	93,2%	
	¿La entidad consulta las referencias personales y/o laborales de los aspirantes?	67,8%	
Comprobación de antecedentes	¿La entidad verifica los antecedentes laborales y/o académicos de los aspirantes?	78,0%	75,7%
	¿La verificación de los antecedentes laborales y académicos se realiza acorde a los requerimientos que exige el perfil del cargo o rol?	81,4%	
	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?	45,8%	
Exámenes escritos	¿Se realizan pruebas psicotécnicas para evaluar el perfil (laboral y/o personal) del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?	45,8%	45,8%
Pruebas de simulación de desempeño	¿Se realizan técnicas complementarias de evaluación para identificar las habilidades del aspirante acorde a los requerimientos del cargo o rol?	49,2%	49,2%
Las pruebas de muestra del trabajo	¿Se realizan pruebas técnicas (como juego de roles, análisis de casos y situaciones) para evaluar los conocimientos requeridos para el cargo o rol?	35,6%	35,6%
En los centros de evaluación	¿La entidad contrata proveedores para la realización de pruebas (como las psicométricas, de simulación) a los candidatos?	44,1%	44,1%
Entrevistas	¿En la entrevista de trabajo se indaga al candidato sobre las experiencias de su vida personal?	35,6%	47,2%

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
	¿En la entrevista de trabajo se indaga sobre la experiencia laboral?	54,2%	
	¿En la entrevista, el entrevistador muestra conocimientos sobre el perfil del cargo o rol y la hoja de vida del aspirante?	52,5%	
	¿Se realiza previamente un cuestionario guía de las preguntas a realizar a los candidatos, en la entrevista de trabajo?	30,5%	
	¿El desarrollo de la entrevista se lleva a cabo en un ambiente adecuado (instalaciones físicas, actitud del interlocutor etc.) de acuerdo a los requerimientos del cargo o rol?	45,8%	
	¿Durante el proceso de selección se explica claramente al candidato sobre las funciones del cargo o rol al cual aspira?	64,4%	
	¿Los exámenes médicos laborales que se practican a los aspirantes son coherentes con el perfil requerido?	79,7%	
<i>Examen médico</i>	¿El resultado del concepto médico laboral le es notificado al aspirante como lo expresa la norma Colombiana?	79,7%	79,7%
<i>Media General de Selección de Personal</i>			58,6%

Apéndice E. Porcentaje de satisfacción por cada pregunta de clima organizacional

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
<i>Sentido de Pertenencia y Orgullo</i>	¿Es evidente el aporte que la entidad hace a la comunidad en general?	89,8%	94,4%
	¿Considero que la entidad es un buen lugar para trabajar?	96,6%	
	Siempre que tengo la oportunidad, ¿hablo bien de la entidad?	96,6%	
<i>Responsabilidad, Autonomía y Empoderamiento</i>	¿Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo o rol?	93,2%	88,7%
	¿Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe?	81,4%	
	¿Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área?	91,5%	
<i>Normas de Excelencia y Calidad</i>	¿Me identifico con las metas y objetivos organizacionales?	94,9%	89,3%
	¿El desarrollo de mis labores contribuye al logro del mejoramiento continuo de la entidad?	98,3%	
	En la entidad ¿Los trabajadores conocen la Política de Calidad?	74,6%	
<i>Calor y Apoyo, Camaradería</i>	¿Los trabajadores brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con las que interactúan en la entidad?	81,4%	89,8%
	¿Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de trabajo?	94,9%	
	¿Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo?	93,2%	
<i>Claridad Organizacional</i>	¿Conozco la importancia de mi cargo o rol dentro de la entidad?	94,9%	86,4%
	¿Los trabajadores de la entidad conocen los planes estratégicos de esta?	72,9%	
	¿La alta dirección o gerencia tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la entidad?	91,5%	
<i>Confianza en los líderes</i>	¿Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus trabajadores para que realicen mejor su labor?	84,7%	89,3%
	¿Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado?	91,5%	
	¿Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo o rol se cuenta con el apoyo del jefe inmediato?	91,5%	
<i>Valores colectivos</i>	¿El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso?	96,6%	93,8%

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
	¿Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo?	94,9%	
	¿Cuándo se presentan inquietudes o problemas, ¿los compañeros de trabajo se muestran solidarios?	89,8%	
<i>Gestión del desempeño</i>	De la forma como realizo el trabajo, ¿Mi jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna?	83,1%	80,8%
	¿Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi labor y sus resultados?	78,0%	
	¿Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño o labor de las personas a su cargo?	81,4%	
<i>Estilo de dirección</i>	¿Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo?	93,2%	91,5%
	¿Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo?	88,1%	
	¿Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato?	93,2%	
<i>Colaboración, trabajo en equipo</i>	En la entidad, ¿Las metas grupales predominan sobre las individuales?	88,1%	91,0%
	¿En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo?	93,2%	
	¿Existe cooperación entre los trabajadores de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales?	91,5%	
<i>Comunicación</i>	¿En la entidad usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información?	91,5%	86,4%
	¿Puedo acceder de forma fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para mi labor?	84,7%	
	¿Los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos?	83,1%	
<i>Estabilidad</i>	¿La permanencia en mi puesto de trabajo o rol depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis labores?	81,4%	78,0%
	¿La entidad promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad?	81,4%	
	¿Siento que la entidad es garantía de seguridad para mi futuro?	71,2%	
<i>Entrenamiento y capacitación</i>	¿He recibido capacitación para desempeñar de forma adecuada mi trabajo?	72,9%	75,1%
	¿La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño?	81,4%	

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
	¿Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones u obligaciones propias de mi cargo o rol, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo?	71,2%	
Seguridad	¿Considero que la entidad me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal?	78,0%	
	¿Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras?	86,4%	84,2%
	¿Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y estable?	88,1%	
Oportunidades de desarrollo	¿La entidad capacita para enfrentar los nuevos retos organizacionales relacionados con mis labores?	74,6%	
	¿El trabajo que realizamos permite desarrollar personal y laboralmente?	81,4%	78,5%
	¿En la entidad se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades?	79,7%	
Resolución de conflictos	¿Los jefes inmediatos prestan atención cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo?	86,4%	
	¿Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?	84,7%	85,3%
	¿La organización cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los trabajadores?	84,7%	
Estructura y procesos	¿La estructura y procesos de la entidad facilitan el logro de los objetivos institucionales?	86,4%	
	¿Siento que la entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos?	61,0%	72,9%
Resistencia al cambio	¿Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en la entidad?	71,2%	
	¿Generalmente en la entidad adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos?	78,0%	
	¿La entidad se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios?	78,0%	74,6%

<i>Subvariable</i>	<i>Ítem</i>	<i>Zona de satisfacción del Ítem</i>	<i>Media de la subvariable</i>
	¿Generalmente los cambios que se realizan en la entidad benefician a todos los trabajadores que laboran en esta?	67,8%	
Recompensa	¿Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo?	81,4%	
	¿Los trabajadores que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad?	59,3%	69,5%
	¿La entidad reconoce la labor destacada de sus trabajadores?	67,8%	
Remuneración, beneficios y bienestar	¿La entidad realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida?	88,1%	
	¿La entidad se preocupa por mi bienestar físico y psicológico?	79,7%	83,1%
	¿Se realizan actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad?	81,4%	
	Media General del Clima Organizacional		84,1%