

Atracción del talento humano y clima laboral en la organización Stepan Colombia S.A.S.

Alexandra Rodriguez Ospina
Daniel Vallejo Giraldo
Maria Antonia Arias Gómez

Asesor:
Luis Hernando Valencia Mejía

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

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

Macro Proyecto:
Clima Organizacional y la Atracción del Talento Humano

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

Manizales, febrero de 2019

AGRADECIMIENTOS

En este espacio queremos expresar nuestro agradecimiento a:

Dios por darnos la sabiduría y fortaleza para no decaer en la realización de este trabajo.

Nuestros familiares por el apoyo y la confianza que depositaron en cada uno de nuestros actos para el cumplimiento de las metas propuesta, la cuales sintieron como suyas también.

Al profesor Luis Hernando Valencia Mejía asesor de este trabajo, por brindarnos sus conocimiento, dedicación y comprensión en este proceso.

A la empresa que nos dio la oportunidad de realizar nuestro trabajo proporcionándonos información y acompañamiento en cada requerimiento que surgiera, y a sus empleados por su disposición y amabilidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS.....	15
6. MARCO TEÓRICO	16
7. ANTECEDENTES.....	27
8. METODOLOGÍA	35
9. RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	38
10. CONCLUSIONES	53
11. RECOMENDACIONES.....	56
12. PLAN DE INTERVENCIÓN	58
13. BIBLIOGRAFÍA.....	68

CONTENIDO DE GRÁFICOS

TABLA 1: GÉNERO.....	38
TABLA 2: RANGO DE EDAD	39
TABLA 3: ANTIGÜEDAD.....	39
TABLA 4: TIPO DE CARGO.....	39
TABLA 5: PLAN DE INTERVENCIÓN	64

CONTENIDO DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: CONFORMIDAD	40
GRAFICO 2: RECOMPENSA.....	41
GRAFICO 3: CALOR Y APOYO	42
GRAFICO 4: CLARIDAD ORGANIZACIONAL	43
GRAFICO 5: NORMAS DE EXCELENCIA.....	43
GRAFICO 6: RESPONSABILIDAD	44
GRAFICO 7: SEGURIDAD	45
GRAFICO 8: SEGURIDAD	46
GRAFICO 9: DIMENSIONES VS REFERENCIAS	46
GRAFICO 10: DIMENSIONES VS REFERENCIAS POR TIPO DE CARGO	48

1. RESUMEN

El presente trabajo se contextualizó en buscar si existe o no relación entre atracción del talento y clima laboral en una organización del sector industrial. Para llegar a la conclusión de si existe o no relación entre atracción del talento y clima laboral se utilizaron dos instrumentos que se aplicaron a la empresa caso de estudio. En el caso de la medición del clima laboral, se contó con el instrumento tecla aplicado al 31% de los empleados y para el caso de atracción del talento se construyó una herramienta teniendo en cuenta el marco teórico y antecedentes, el cual fue tipo entrevista a los encargados del área de Talento Humana. De acuerdo al análisis cualitativo de los dos instrumentos se pudo concluir que, si existe relación entre las dos variables, para lo cual se diseñó un plan de intervención que cuenta con 4 etapas. En el desarrollo del trabajo se podrá observar con más detalle los pasos que se han realizado a lo largo de este proyecto, y es acompañado por imágenes y tablas para una mejor comprensión.

2. INTRODUCCIÓN

Importante, es reconocer la participación que tienen las empresas en los mercados, y más aún el comportamiento que se tiene dentro de ellas, particularmente por su capital humano. Y es de gran valor y provecho para la compañía caso de estudio STEPAN Colombia S.A.S., una empresa Americana de gran trayectoria y liderazgo en la fabricación de productos químicos, conocer a profundidad a través de la presente investigación que parte de la iniciativa de la Especialización de Gerencia del Talento Humano, un análisis de la relación de dos variables en materia del contexto ser humano-trabajo, como lo es la atracción del talento humano y el clima organizacional, que en definitiva determinará a partir de los resultados, la manera de obtener recursos de medición, tarea primordial, para el registro de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Hoy en día dentro de los procesos y sistemas de medición en las organizaciones se encuentra la migración del talento (índice de rotación), este es el resultado de la preocupación de las organizaciones por retener a personal valioso y buscar las causas de esta migración. En las áreas de Talento Humano se tiene el objetivo es atraer y retener, pero se está migrando al atraer, teniendo en cuenta que no solo es importante contratar al candidato indicado con las competencias requeridas, mediante un proceso bien estructurados que contempla el reclutamiento, selección e inducción de personal, sino que la propuesta que se tenga al momento de atraer cumpla con las expectativas de esta personas (la retribución que se tendrán y el clima laboral). (Mercer, 2019).

El clima laboral, se ha venido contemplado como factor importante en el desarrollo de los proceso de las organizaciones, puesto que este incide directamente en cada una de las personas que trabajan hacia un mismo objetivo, entendiéndose por este, el ambiente en el que se realiza las actividades diarias, el trato que los jefes pueden tener con su personal a cargo, la relación entre empleados, clientes y

proveedores, los cuales se pueden convertir en valor agregado u obstáculo para el desempeño de la organización en todo su conjunto. En conclusión se puede identificar como la “percepción” que se tiene de la organización, teniendo en cuenta la posición desde la cual las personas la visualizan (Edad, sexo, jerarquía, antigüedad, etc.). (Soberanes y de la Fuente, 2009).

Con respecto a lo anterior, se ha encontrado la relación entre atracción del talento y la retribución monetaria Vidal; Córdón y De La Torre (2015), pero qué relación existe entre la atracción del talento y el clima organizacional, pues es de allí que surge el presente trabajo, buscando si existe o no, la relación entre estas dos variables que de una u otra manera se contemplan en la organización para alcanzar la productividad, esta investigación se llevará a cabo en una empresa industrial del sector químico en el departamento de Caldas, mediante la investigación de teoría sobre estudios y casos aplicativos relacionados con el sector y el tema a tratar, un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos generales de recursos humanos y como estos impactan a toda la compañía teniendo en cuenta una metodología que se ajuste a las necesidades de la organización y del presente trabajo; así como la identificación de estudios previos en la misma, para al final realizar una propuesta de intervención que termine proporcionando información importante para la toma de decisiones y contribuir al objetivo del macro proyecto establecido.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La supervivencia de los seres humanos es cada vez más clara cuando centramos nuestra mirada al trabajo en equipo, es por ello que de allí surgen las organizaciones las cuales tiene como definición un conjunto de personas que trabajan y se comunican entre sí para alcanzar un objetivo en común, objetivo que no se puede alcanzar desde la individualidad (Chiavenato, 1979). Es por esto, que la gestión de lo humano ha existido desde mucho tiempo atrás; implementar prácticas y modelos en búsqueda del incremento de la productividad en las organizaciones no se logra solamente con la tecnología y procesos nuevos, puesto que quien los ejecuta y opera son las personas, tal como se evidencia en los aportes de Fayol con los catorce principios para la administración, buscando el bienestar del trabajador quien es el autor del cumplimiento de las metas de las organizaciones (González, 2007).

Las organizaciones son afectadas directa o indirectamente por el medio en el que se desarrollan, teniendo en cuenta que entre más oferta y mayor y fácil alcance de los recursos humanos, financieros, activos y demás, serán más rentables. Para las áreas de Gestión Humana es un reto el reclutamiento y selección de personal, puesto que el principal recurso de las organizaciones es el capital humano competente y motivado. (Lozano, 2017).

El proceso de selección de personal ha venido a través de la historia cobrando mayor importancia. Reclutar personal que cumpla con los requisitos y competencias establecidos para los cargos es la clave del éxito en los procesos. Desde la revolución industrial se contempla el término selección de personal; en ese entonces sólo se buscaban personas con ciertas características fisiológicas que se adaptaran al puesto de trabajo, pero que con el tiempo, estas ideas y requerimientos han tenido que migrar no solo fisiológico y mental, sino, reconocer la existencia y necesidad de otros factores importantes, como: el ser, saber y hacer. Por ello la psicología es quien lidera y

ejecuta estos procesos, conocida como psicología aplicada a las organizaciones (Hernández, 2009). Los procesos de selección de personal varían de acuerdo al tipo de organización, por ello en la teoría se habla de fases del proceso de selección pero que se ajustan a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta factores como costos y tiempo.

Así como el proceso de selección de personal es tan importante en las organizaciones, el retener el personal también lo es, por ello, el clima organizacional se convierte en un factor importante dentro de la gestión de lo humano en las organizaciones; dado a su alcance, contemplando una serie de características que rodean a los empleados en el ambiente organizacional y termina siendo un factor diferenciador de organización a organización, entre ellas está la influencia de la cultura organizacional, motivaciones del empleado, objetivos organizacionales, jerarquía, espacios, entre otros. No hay un método universal para administrar el talento humano, por ello cada estudio que se lleve a cabo debe estar enfocado a los objetivos estratégicos de la organización, su cultura, contexto y ambiente (García y Escalante, 2012).

La competitividad permite que las organizaciones permanezcan en el tiempo, por ello es importante conocerla desde el interior, identificar sus debilidades para convertirlas en oportunidades y así alcanzar los resultados esperados y la supervivencia. Es por ello que existen hoy en día muchos mecanismos para analizar dicha situación; quien labora bajo unas condiciones aceptables y que terminen llenando sus expectativas aporta desde su puesto al cumplimiento de los objetivos y por ende a la competitividad de la organización.

Para implementar un análisis de clima laboral se deben precisar unos pasos principales como: definir objetivos, herramientas, sistemas de recolección de datos e interpretación de resultados, buscando dar respuesta a los factores que afectan el clima. (García y Escalante, 2012).

A nivel mundial la función de las áreas de gestión humana, eran consideradas como áreas administrativas, hoy en día en todas las organizaciones esto ha ido cambiando y se empieza a concebir como un área estratégica que incide enormemente en los resultados del negocio. En Colombia las organizaciones han tenido que ir cambiando sus enfoques estratégicos dado a la globalización y poco a poco han venido retomando esta idea. Hoy en día se tiene empresas dedicadas a la medición y evaluación de atracción y retención de personal, caso Merco Talento en Colombia (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), quien cada año realiza un estudio que toma una muestra de empresas importantes del país y evalúa la capacidad para fidelizar y atraer el talento, en este profundizan en factores como (la marca empleador, la calidad laboral y la reputación interna). En el año 2019 se tomó una muestra de 100 empresas de las cuales el sector industrial tuvo una participación de 9 empresas (Organización Corona, Smurfit Kappa Carton de Colombia, 3M, Grupo Carvajal, Grupo Orbis, Tecnoglass, Henkel, Tesla y The Dow Chemical Company). Los sectores con más participación de empresas son educación – universidades y alimentos con 15 cada uno.

Algunos estudios sobre las practicas del gerenciamiento del talento humano del sector industrial, analizadas también por Merco Talento en Colombia, destacan un top 5 de empresas grandes industriales del país, entre ellas Grupo Nutressa, Ecopetrol y Alpina como las que tienen mayor capacidad para atraer y retener el talento en el país. Este resultado fue arrojado por la encuesta (Mercotalento, 2019) aplicada a una muestra de 44.676 personas, entre ellas responsables de Recursos Humanos, trabajadores propios de las empresas, universitarios, Head-Hunters entre otros.

La organización caso de estudio está definida como una empresa familiar americana de gran trayectoria y liderazgo en la fabricación de productos químicos tensoactivos básicos para la fabricación de artículos de limpieza e higiene personal. Fundada en 1932, cuenta en la actualidad con más de 1.400 empleados y 18 plantas manufactureras alrededor del mundo.

Específicamente en Colombia, cuenta con una planta manufacturera ubicada a las afueras de la ciudad de Manizales (La Manuela) y oficinas administrativas en la ciudad de Bogotá. Para el caso de la planta, se ubican allí todos procesos operativos (recepción de materias primas y despachos de producto terminado) y para Bogotá el proceso de ventas, finanzas y gestión humana. Su operación es de 24 horas, para lo cual sus procesos deben ir a un ritmo acelerado acorde a las necesidades de la misma.

Es por ello, que este trabajo surge como la necesidad de buscar información teórico-práctica, una herramienta de intervención y resultados importantes sobre el proceso de atracción del talento y el factor clima laboral en una empresa que pertenece a un sector con gran trayectoria en el país y a nivel mundial y en donde sus estructuras y prácticas guardan una historia tradicional, aportando así información valiosa que de alguna manera aporte al mejoramiento de procesos, ya sea internos como a otras empresas.

Partiendo de la información anteriormente analizada, se decide centrar este proyecto en Stepan Colombia S.A.S, dedicada a la producción de productos químicos que usados en la elaboración de otros productos (Alimentos, agricultura, aseo, bebidas, suplementos, farmacéuticos, entre otros) dado que cuenta con procesos estructurados y se plantean políticas para ejercer prácticas que servirán como fuente de observación y estudio en la búsqueda del análisis entre las variables clima organizacional y atracción del talento.

De acuerdo a esta situación surge la siguiente pregunta:

¿Como es la relación entre el proceso de Atracción del Talento Humano y el Clima Laboral de la organización Stepan Colombia?

4. JUSTIFICACIÓN

Nieto Licht, C. (2013), Las organizaciones son contempladas como sistemas (Procesos o áreas) que trabajan de la mano para lograr un mismo fin. Es por ello que cada área, especialmente Gestión Humana debe tener dos retos primordiales: desarrollo de las personas a través de potencial y el desarrollo de la organización a través del mejoramiento de sus procesos y de la creación de valor de producto, servicios y rentabilidad; orientando el mejoramiento a la optimización e innovación que apunten a los objetivos estratégicos de la organización. Por ello es tan importante que la cabeza Gestión Humana sea un aliado del dirigente de la organización, puesto que es este quien tiene la información más valiosa de la organización “el capital humano” un Líder que conoce como está conformada su planta de personal, sus motivaciones, frustraciones, etc, tiene el poder de convencer a su fuerza de trabajo para que sea el aliado más importante de la organización.

Las prácticas de Gestión Humana, deben encaminar sus esfuerzos para el bien común. Las organizaciones y en su defecto el proceso de atracción del talento debe tener presente que de allí parte todo; para los seres humanos la manera de ver el mundo y más el trabajo ha cambiado, teniendo en cuenta que las empresas se convierten en el poseedor del mayor porcentaje de tiempo del empleado y como es así, estos buscan un lugar que les permita crecer tanto profesionalmente como el ser, que encaje en su proyecto de vida, el cumplimiento de expectativa, entre otras; por ello las organizaciones ya no pueden esperar por lo candidatos sino que deben salir a buscarlos, sin perder la visión de encontrar personas que sean idóneas para el puesto de trabajo y objetivos estratégicos de la organización.

El retener el personal, se convierte en un objetivo primordial del área de Gestión Humana, e allí la importancia de conocer la opinión que tienen los empleados de la organización, entendiéndolo desde una postura más concreta de clima organizacional como (Sandoval, 2004) “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo,

comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”; con el fin de interpretar, aplicar planes y esfuerzo para lograr su permanencia en ella.

Entendiendo la importancia de la Gestión Humana en las organizaciones, y de los subprocesos que la comprenden en especial atracción del talento, se buscó que esta investigación permitiera conocer si existe o no relación con el clima organizacional en Stepan Colombia S.A.S., mediante la aplicación de un instrumento de clima organizacional y otro instrumento de atracción del talento. EL primero aplicado a una muestra representativa de la organización y el segundo aplicado a quienes lideran y ejecutan dentro de la organización el proceso de atracción del talento; analizando cada una de las variables contempladas en cada uno y concluyendo sobre estos resultados.

En la búsqueda de información que permitiera tener bases confiables de una posible relación en la teoría, se encontró que cada una de estas variables se ha estudiado ampliamente por separado, pero no se han unificado para su análisis. Al realizar esta investigación, se pretende aportar al estudio de los procesos humanos en las organizaciones con información valiosa que permita ser fuente confiable para la toma de decisiones para esta, la generación de valor y minimización de costos desde las áreas de Gestión Humana, aliada estratégica. Además, a partir de esta identificación, se podrá tener un diagnóstico y un panorama general, de cómo estas variables se presentan en una empresa del sector industrial Stepan Colombia S.A.S dedicada a la fabricación de productos químicos para agricultura, bebidas, limpieza, suplementos, entre otros, buscando la relación con la productividad y que generan en pro del bienestar de la organización; así, como también, aportaría a la empresa y a las investigaciones futuras, dar una mirada hacia otros factores anteriormente no contemplados que pueden o no estar incidiendo en el alcance de los objetivos de la organización y por ende en la supervivencia de la misma.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el proceso de atracción del Talento Humano (en) y el clima organizacional de la empresa STEPAN COLOMBIA S.A.S.

5.2. Objetivos Específicos

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

6. MARCO TEÓRICO

Para el presente proyecto, el marco teórico representa los conceptos de dos variables fundamentales: Clima Organizacional y Prácticas de Atracción además de sus componentes y beneficios para la organización.

Con respecto al análisis de puesto de trabajo, se realiza la siguiente revisión de autores que aportar para entender connotación.

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales, en el cual quien ejerce esta tarea juega un papel relevante en la recopilación de información. Para la psicología, “análisis” se reconoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos (Gama, 1992), mientras que Reyes Ponce (1984) y Arias Galicia (1976) definen “puesto” como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

(Ansorena, 1977) define “puesto de trabajo” como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado en la organización, en una determinada posición de su estructura, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías generalmente preestablecidas dentro de una orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que, para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003).

Según Fernández y Ríos (1995), el análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones. No obstante, no está de moda ni suscita en un gran entusiasmo e interés en estudiantes y profesionales; no deja de ser un poco sorprendente que así sea, dando cuenta de que todos los grandes autores, teóricos, investigadores y expertos en organización han prestado y siguen prestando mucha atención a la estructura en cuanto elemento determinante fundamental del comportamiento humano y, por ende, de la eficacia y eficiencia organizacionales.

Para McCormick (1979) el análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura organizacional, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, “tales procedimientos han sido utilizados durante décadas y se continúan utilizando hoy y sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos”.

De acuerdo a Londoño y Arcila (2013), el análisis ocupacional hace referencia “al conjunto de técnicas y procedimientos que permiten obtener y presentar la información de cada uno de los cargos. A través de un proceso metódico, gradual y sistemático que descompone el puesto de trabajo en sus elementos constitutivos, identificándolos, definiéndolos, integrándolos e interrelacionándolo”. Dicho análisis comprende el quehacer (tarea) del trabajador, cómo lo hace (operación), los pasos, requerimientos y requisitos.

Para Torres y Jaramillo (2014), un cargo consta de un conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados, que los distinguen de los demás y que constituye el trabajo asignado. La posición del cargo en el organigrama señala su nivel jerárquico, su subordinación y sus subordinados. La definición de puesto se considera como la posición formal definida en la estructura

organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una o más personas. Ejemplo: presidente, gerente, contador, operario de máquina. La anterior definición es válida para una empresa formal, jerarquizada y con un poder central, pero para un emprendimiento dinámico no hay puestos ni posiciones, solo hay objetivos que se deben conseguir.

Para la variable selección, se realizó una revisión de diferentes autores proporcionando una mirada amplia sobre este:

Chiavenato (2007), define selección como escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Que es en esencia el que determina el comportamiento y la consecución de las prácticas de talento humano.

El proceso de selección consta de unas entradas y unas salidas, entendiendo por entradas la solicitud de las áreas para cubrir vacantes (requisición del personal), así mismo genera unas salidas las cuales hacen referencia a los candidatos seleccionados para cubrir la vacante. Dentro del proceso de selección, la comunicación juega un papel importante teniendo en cuenta que es la expresión de la coherencia de la solicitud con el resultado que se va obtener. Garcia, Hierro y Jimenez (2001).

En la atracción del talento en las organizaciones se debe tener claridad sobre las necesidades del puesto y las organizacionales, seleccionando al candidato que se ajuste a éstas, no al más dotado o el “mejor” del grupo de aspirantes, sino evaluando su perfil, o en la identificación de brechas, cuáles desde la organización se pueden cerrar y cuáles no, concluyendo quién pasaría a ser contratado. (Publicaciones Vértice S. L, 2018).

Para María Psico, (2001), el proceso de reclutamiento comprende las etapas de: la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. En esta etapa se obtiene la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tengan un desempeño eficiente en la posición ofertada.

Según López (2010); las empresas al igual que las personas adquieren una identidad que las caracterizan comprendiendo el tipo de producto o servicio que prestan y la conformación de toda una red de trabajo. Para la organización en un plano general, se hace indispensable adentrarse en un contexto global donde factores como el mercado, la economía, la política, marcan la pauta de caracterización de la misma donde el individuo se hace beneficiario a nivel externo, y por otro lado al interior de ella se define la estructura, mecanismos de comunicación, herramientas de trabajo. Entendiendo esto, recursos humanos cumple un papel fundamental en la construcción de dicho contexto empresarial a través del proceso de selección de personal donde no sólo es elegir al mejor candidato para el cargo adecuado, sino entender la necesidad de la organización para de manera sinérgica adaptarse a un entorno altamente competitivo, analizando desde el tiempo real en que se encuentra el mundo, todos los estándares exigidos.

A través de diferentes herramientas, el área de recursos humanos a partir de las necesidades identificadas, determina por medio de un análisis de cargos, cuáles son las particularidades que cada uno de los colaboradores debe tener para desempeñarse dentro de la empresa y así aportar de forma adecuada a la estructura de la organización y las políticas establecidas dentro de la misma, teniendo como base una estrategia definida por el área.

El mundo siendo cada vez más competitivo ha hecho que este proceso de selección cada día sea más riguroso, llevando a implementar nuevas estrategias como es la selección por competencias que precisa y facilita al seleccionador el trabajo de

hacer una buena alineación del individuo con la estrategia del negocio. A continuación, se describe brevemente cinco pasos que se deben seguir para ello:

1. La estrategia de Recursos Humanos. Se debe tener en cuenta varios aspectos incluidos la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos, deben ser aspectos a considerar en un plan estratégico además de analizar principalmente el contexto en el que se encuentra la empresa. El análisis del puesto previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.
2. La definición de las competencias para cada uno de los cargos. Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Estas competencias al ser definidas y establecidas en cada cargo se deben clasificar dentro de la organización de acuerdo a varios aspectos como la jerarquía, los niveles de importancia y cómo estas pueden ser observables, medibles y evaluadas.
3. Proceso de selección basada en competencias. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. En este proceso se tienen en cuenta una variable considerable de aspectos indispensables para la obtención de ese recurso humano, pasando desde la descripción del cargo, del perfil del candidato, la redacción de un anuncio que cautive la atención de las personas, el análisis del currículum vitae, la entrevista por competencias, una evaluación y finalmente la decisión sobre el candidato.
4. Orientación. Esta actividad se ocupa de introducir los nuevos empleados en la organización, con sus debidas responsabilidades y la introducción a un nuevo

cambo laboral, dándoles a conocer su nuevo entorno. En este punto, la comunicación juega un papel muy importante.

5. Evaluación y seguimiento del recién incorporado. No basta solo con vincular laboralmente al candidato sino dar un seguimiento al mismo durante un proceso de adaptación.

Para la variable clima organizacional al igual que selección, se realizó revisión de teorías con el fin de buscar herramientas que permitan dar continuidad a la investigación.

Para esta autora Sandoval Caraveo, las organizaciones tienen características similares, pero que a su vez hay diferencias, teniendo en cuenta que el ambiente de trabajo lo hacen las personas; para ella, el clima organizacional es "El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos." Adicional esta autora hace una revisión de las dimensiones que han sido investigadas el clima organizacional por diferentes escritores, en muchas coinciden por ello se mencionan: Estructura, autonomía, motivación, comunicación, toma de decisiones, apoyo, remuneración, flexibilidad e innovación, relaciones sociales, rendimiento, estatus y planificación y control. (Sandoval, 2004).

En este estudio, se presentan diferentes conceptos que tiene autores como Sudarsky, Likert y Gibson, Chiavenato, Goncalves, Watters, Alvarez sobre clima organizacional, la cual es la "identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.", por lo anterior es importante comprender el comportamiento de las personas, la estructura organizacional y los procesos. A partir de esto realizan una definición propia sobre clima, la cual

es la "percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización". Adicional a esto, se presentan las tres metodologías más usadas para la medición del clima, 1. Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores, 2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores y la 3. Realizar una encuesta a todos los trabajadores. La encuesta es el método más utilizado, dado a que cubre una muestra grande del personal, pero debe ser de calidad y confiabilidad. Los grupos grandes sobre la organización que mide la encuesta son: Autonomía individual, estructura y obligaciones impuestas, recompensa y el apoyo. Los cuestionarios mencionados analizados en este estudio fueron: Lit Win y Stringer, rensis Likert. Perfil Organizacional, John Sudarsky - test de Clima Organizacional (Tecla), Octavio García, Fernando Toro, Hernán Alvarez Londoño " Hacia un clima organizacional Plenamente Gratificante", Carlos Mendez - Instrumento para medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Mónica García Solarte y Alvaro Zapata Domínguez. (García Solarte, 2011).

En 1973 Hoyos y Bravo, desarrollaron un instrumento de medición de clima organizacional "TECLA", soportado por la teoría de la motivación de McClenlland y Atkinson, asociando las dimensiones de afiliación, poder y logro, pero además debió complementar con teoría de Litwin y Stringer con sus dimensiones de: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. Este instrumento cuenta con 90 preguntas de falso y verdadero. Es importante acentuar que para este autor el clima organizacional y las motivaciones son las que difieren el sentir de cada integrante de la organización. Y Así complementado la descripción del instrumento TECLA de (García Solarte, 2011), se hace una descripción de cada una de las variables de acuerdo a (Cancinos, 2015): **Conformidad**: Se entiende

que es el grado de conformidad con los procesos, métodos, reglas de la organización con lo cual hay que adaptarse y conformarse en lugar de hacerlo como la persona considere mejor. **Recompensa:** Se entiende como el grado que siente una integrante de la organización por el reconocimiento de sus labores. **Claridad Organizacional:** Como los empleados se sienten en cuanto a claridad de los procesos y funciones y como estos están alineados con los objetivos del negocio. **Espíritu de Grupo:** Como se siente el empleado con su equipo de trabajo y si siente que realmente es valioso. **Calor y Apoyo:** Hace referencia a que en la organización se crean redes de buenas relaciones. **Responsabilidad:** Como los empleados pueden empoderarse de sus responsabilidades, buscar apoyo cuando requieren asesoría y es la responsabilidad para cumplir con los objetivos de la organización. **Normas o Estándares de Excelencia:** El cómo los empleados experimentan los objetivos fijados y se enteran del cumplimiento o progresos de estos. **Seguridad:** Se traduce en estabilidad en el trabajo, además del estado físico y psicológico de cada integrante. **Salarios:** Percepción de la política salarial que tiene la organización y si son retribuidos con forma a su desempeño. **Control:** Es el control emocional y autocontrol de acuerdo al clima organizacional.

Para los autores Saboranes y de la Fuente, el clima organizacional se deriva de la percepción que los empleados de una organización tienen de ella y se clasifican las consecuencias positivas de este, las cuales son: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adopción, innovación, entre otras. Y como negativas: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Teniendo en cuenta lo anterior el autor plantea que es imprescindible que se identifique y mida el Clima Organizacional. En esta investigación se habla de una serie de dimensiones que cuenta el Clima Organizacional, las cuales son: Valores colectivos, Posibilidades de superación y desarrollo, recurso material y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-

subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño de trabajo, fluctuación laboral potencial y liderazgo. (Saboranes y de la Fuente, 2009).

Santana y Cabrera, hacen una revisión de la conceptualización de clima y cultura organizacional, para la cual se remiten a diferentes autores en los cuales afirman que no son lo mismo pero que se superponen y son complementarios. Para dar respuesta al concepto de clima se nombran cuatro perspectivas: la estructural (dirección, normas, ambiente, cómo la organización trata a sus integrantes), la perceptual (Percepciones colectivas de prácticas, políticas y procedimientos), la interactiva (Interacción entre individuos con características personales y organizacionales) y la cultural. Realizan una diferenciación y es que el clima se ocupa de las percepciones individuales del entorno de trabajo y el clima de creencias, valores y normas compartidos. (Santana y Cabrera, 2007).

El presente estudio “Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional”, realizó una revisión de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional, se pudo concluir que se tienen ocho dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos las cuales son: Toma de decisiones (Capacidad de decidir sobre cuál es la alternativa más viable), claridad organizacional (Alineación administrativa y su adecuación a la organización, si las personas conocen la contribución al proceso), liderazgo (La función del líder), interacción social (Apoyo y acompañamiento), motivación institucional (Acompañamiento de la organización para la consecución de metas laborales y personales), sistema de recompensas e incentivos (Retribución en beneficios y económicos y afectivos), apertura organizacional (La organización abre espacios para sugerencias y reflexión de necesidades y expectativas) y supervisión (Sobre su jefe inmediato, reconocer líneas de autoridad. Cuando se nombra cada dimensión se habla de percepción y así que tiene relación con la definición que dan de clima organizacional las cuales un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son

compartidos por sus integrantes. Como resultado el instrumento ICO (Rodríguez et. al., 2010) abarca 7 de las 8 dimensiones, pero no tiene estudios psicométricos, por ello los que ocupan el segundo lugar son los más opcionados el IPAQ (Gómez, 2004), ECM (Patterson et al., 2005), BSC (Silvia et al., 2011) con 6 de 8 dimensiones.

Además de las variables de atracción y clima laboral, es importante destacar que en todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización está involucrado el capital humano con el fin de dar un sentido amplio a las decisiones que se llevan a cabo y están determinadas en gran medida por el concepto de motivación que está involucrado en cada uno de los conceptos de estudio del presente trabajo y para dar una contextualización, se tiene como referentes a Londoño y Arcila, quienes definen la motivación como una “estructura psicodinámica compleja, que involucra pulsiones, expectativas, impulsos, voliciones, apetencias, cogniciones, intenciones, sentimientos, emociones, tendencias instintivas, intereses, anhelos, instintos, deseos, etc., en permanente disposición a concretarse en actos, en virtud de su energía intrínseca, sinérgica o entrópica, en desequilibrio interno, que mueve al yo en el sentido de alcanzar un incentivo o logro, que de antemano el individuo juzga como satisfactor.”

Para Peña (2015), la gestión de las personas es un reto para las organizaciones, por ello se tienen en cuenta tres factores principales que parten desde el momento mismo del ingreso a una organización, los cuales son: los medios que dispone la organización: Clima, infraestructura, cultura, etc., los conocimientos: habilidades y actitudes (parte de la responsabilidad es de quienes realizan los procesos de análisis de puestos de trabajo, selección, inducción, entrenamiento, etc.) y el querer hacerlo, lo cual parte del ser – motivación. La motivación es el sentimiento de satisfacción por el cumplimiento ya sea de metas, reconocimientos u otros ocasionados por estímulos y la motivación laboral “es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia

metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual”. La motivación se ha estudiado de diferentes posturas teóricas, dos de ellas han sido las de contenido y las de proceso. Para el enfoque contenido dos teorías (Jerarquía (Maslow (1954) y Modelo E-R-C Alderfer (1969) se resumen en: necesidades fisiológicas, seguridad, social, autoestima y autorrealización. Adicional presentan factores motivadores desde el la teoría de Herzberg (1959) como lo son: higiénicos (clima, salario y relaciones) y motivacionales (contenido del trabajo: retos, responsabilidades y reconocimiento). De igual manera McClelland (1961) clasificando las necesidades en logro (Busqueda de éxito de lo realizado), poder (Control de acciones de otros) y afiliación (interés y reflexión con los demás, feedback). McGregor (1960) presenta la teoría X y Y, la cual consiste en los diferentes estilos de dirección y de trabajo. Por último se encuentran las teorías de proceso: Expectativas (Vroom (1964) la motivación producto de la valencia, expectativa y medios; Finalidad (Locke (1968) la cual consiste en las metas y objetivos y equidad y justicia Adams (1968) es la relación entre la compensación y la retribución.

7. ANTECEDENTES

En este capítulo se relacionan las diferentes investigaciones relacionadas al presente trabajo, las cuales serán referentes para este análisis:

Gómez & Mancera, (2016), de la Universidad de Manizales, estudian el Clima Organizacional de la Secretaría de Desarrollo Social de Manizales y la Calidad de Vida de sus Funcionarios. El presente proyecto corresponde a un estudio, descriptivo, puesto que describe las variables de calidad de vida y clima organizacional, el tipo de diseño corresponde a ex post facto; es decir se observan fenómenos y características en torno a las variables estudiadas evidenciadas en el contexto organizacional. Por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis. Entre la población encuestada, se encontró que el 75% corresponde al género femenino y el 25% corresponde al masculino; el tiempo de antigüedad en el cargo de los funcionarios oscila alrededor de los 8 años aproximadamente; así mismo, se evidenció que el rango de edad predominante se encuentra entre 41 y 50 años con un 32,1% seguidamente con más de 51 años un 28%, entre 20 y 30 años 21,4% y el menor rango de edad se encuentra entre 31 y 40 años con 17,8%. Finalmente se pudo analizar, que las 4 áreas de trabajo se encuentran distribuidas equitativamente con un 25% cada una con respecto al personal que labora en la Secretaría de Desarrollo Social. La caracterización sociodemográfica permitió tener una información clara y contundente sobre los datos más relevantes de los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social con respecto al género, rango de edad, áreas de trabajo y antigüedad, lo que facilitó ampliar el panorama de la presente investigación y considerar dichos aspectos a la hora del análisis de la información.

Arias, V., Salazar, C. & Sterling, P. (2017). De la Universidad de Manizales, buscan el fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados

hacia el mejoramiento de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad de Manizales. La investigación se desarrolla utilizando métodos cualitativos: en este caso la entrevista. Se trata de comprender las condiciones laborales y las características de la atracción como un momento de la gestión en la Fundación Funpaz. La recolección de la información tiene tres momentos: una primera visita al lugar de trabajo, segunda, entrevistas a funcionarios de Funpaz en la Universidad de Manizales, y tercero, se realizan otras entrevistas en el sitio ubicado en la vereda Cuchilla del Salado Kilómetro 4 municipio de Manizales. Se plantea la necesidad latente para Funpaz de contar con la estructura de financiamiento que le permita aumentar las capacidades institucionales a través de estamentos que ayuden a lograr mayor estabilidad y libertad económica y financiera para la institución. Se hace necesario generar otras y nuevas fuentes de ingresos con la venta de productos elaborados por los niños de la Fundación, dando así a conocer los procesos pedagógicos que se llevan a cabo dentro de la misma. Los pocos canales utilizados para la convocatoria de vacantes limitan las posibilidades de atraer las personas indicadas y especializadas para los cargos que la Fundación requiere. A través del estudio centrado en el momento de atracción se vislumbra la necesidad de una estructura administrativa que potencie el sueño que han construido de salud mental.

Villadiego & Alzate, (2017), de la Universidad de Cartagena, hacen un análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. En la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016. La presente investigación fue de tipo descriptivo de enfoque mixto, debido a que se analizó la situación al interior de la empresa con respecto al clima organizacional teniendo en cuenta principalmente las variables de desempeño laboral y relaciones interpersonales. Con el análisis realizado del clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50% sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de

riesgo, lo cual indica que la intervención debe ser inmediata. En cuanto a los dominios predomina el inconformismo en el de recompensas en el nivel alto con un 62,5%, lo cual indica que los colaboradores prefieren tener buenas retribuciones y que sean reconocidos por su desempeño. En cuanto a las dimensiones analizadas, se puede observar que en el nivel muy alto demandas de la jornada de trabajo sobresale con un 87,5%, seguida de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que se realiza e influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral con un 75% cada una, lo cual indica que deben ser abordadas en primera medida.

Morales & Lara, (2017), de la Universidad de Cartagena, desarrollan un Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA. S en C. El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional, de corte cualitativo, aplicando el método transversal de encuestas. En este sentido, se justifica que la investigación es exploratoria porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad en la empresa objeto de estudio. Es descriptiva porque se pretende analizar dos (2) variables: el clima laboral y la productividad. Es correlacional porque se estudiará la relación entre dos variables. El clima laboral entendido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Toornburg & Ulloa, (2017), Pontificia Universidad Javeriana de Cali, hacen un diagnóstico de comunicación y clima organizacional de la empresa IMPADOC S.A. Se pretende mostrar el procedimiento metodológico a seguir durante la realización de este proyecto de grado el cual consta de tres fases ligadas a los objetivos específicos. Por otro lado, se plantea como técnica principal la

entrevista a profundidad que surge de una metodología de carácter cualitativa y además se aplicaron una serie de encuestas a más del 40% de la población de IMPADOC, lo que nos permitió abordar una metodología de carácter cuantitativo. Se detectó un buen ambiente laboral en la organización y una buena percepción de elementos fundamentales para el desarrollo adecuado de las actividades como: su sentido de pertenencia, motivación y productividad. Sin embargo, con diversos factores importantes por mejorar, entre ellos la necesidad de estructurar un plan estratégico de comunicación que permita mejorar el conocimiento que los colaboradores tienen de aspectos clave como metas, objetivos empresariales, valores y visión teniendo en cuenta que 41% de los encuestados afirmaron no tener mucha claridad ante los objetivos propuestos por la empresa. Así mismo se evidencia la necesidad de articular la estrategia del negocio con el actual plan de Gestión Humana y de separar los objetivos de comunicación de las actividades de bienestar.

Ocampo, A. (2016) de la Universidad Eafit en Medellín, Antioquia. Plantea los factores asociados con la toma de decisiones en el proceso de selección de personal por los administradores de los puntos de venta de la empresa Incolmotos Yamaha S.A., determinando que en la actualidad las áreas de talento humano se consideran aliados muy importantes en la estrategia de las empresas. Una manera de aprovechar este talento es a través de un proceso de selección de personal ecuánime, que permita una toma de decisión más satisfactoria para el candidato y para la organización. En función de ello, darle el lugar que se merece al área de talento humano no solo permite reconocer la importante labor de quienes están allí involucrados, sino que, además, contribuye al fortalecimiento de dicha área como central y fundamental en toda organización, toda vez que su funcionamiento afecta de manera directa al resto de la organización porque la permea como una totalidad.

Botero, A. & Gómez, L. (2016) presentan la aplicación y efectos de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal en la ciudad de

Medellín, dando como resultado que la aplicación de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal en la ciudad de Medellín no se da como una práctica común en el medio organizacional. Siendo poca la implementación como herramienta en el proceso de selección de personal de la ciudad de Medellín, las empresas han mostrado un nivel de confiabilidad superior al de la entrevista de selección tradicional, esto desde la conformación de equipos de trabajo efectivos, articulados y con capacidad de desarrollo, además de la disminución de la rotación de personal, un mayor nivel de ajuste a las responsabilidades del cargo y al estilo de liderazgo del jefe.

Acuña & González, (2017) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, presentaron un análisis del diseño de puestos de trabajo en la empresa "Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S. Mediante el desarrollo de esta investigación se pudo concluir que un diseño de puestos de trabajo resulta indispensable para cualquier organización, ya que gracias a este se logrará con mayor facilidad tener claro: los objetivos, las funciones, las responsabilidades, las especificaciones, condiciones y riesgos de un puesto de trabajo. Por otra parte, sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podría contribuir al logro de los objetivos de la empresa, y para el caso de empresa "SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S" la cual no contaba con un diseño de puestos y tampoco con un organigrama definido le resultaba difícil funcionar eficientemente, además de esto algunos cargos contaban con sobrecarga laboral producto de funciones que no les correspondía realizar y por este motivo se implementan en el desarrollo de esta investigación la creación de tres puestos de trabajo adicionales.

Seguidamente se encuentra Vanegas, J. (2016) de la Universidad de los Llanos, donde presenta un análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de Villavicencio. En este trabajo, se halló que sí se ejecuta los procesos de reclutamiento y selección de empleados, y que se le presta más importancia al proceso de selección que al de reclutamiento, pues

creen que este proceso es más decisivo, porque en este la misión es escoger uno o más candidatos, mientras que el otro de llamar a posibles candidatos y opinan que no tiene mucha importancia. Lo que deja ver que estas IPS no tienen claro los beneficios de ejecutar un buen proceso de reclutamiento a partir del perfil de cargo, pues este proceso, debe ser objetivo al momento de llamar a los posibles candidatos indicando que características deben tener, para poder que logren ahorro de tiempo.

Cancinos, A. (2015) de la Universidad Rafael Landívar, en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. Se realiza un estudio sobre selección de personal y desempeño laboral (Estudio a realizarse en un Ingenio Azucarero de la Costa Sur). Los sujetos de estudio son colaboradores del área administrativa de un ingenio azucarero ubicado en San Andres Villa Seca Retalhuleu, siendo una muestra de estudio de aproximadamente 36 personas, en su mayoría son sujetos de sexo masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 40 años, con un promedio de educación del ciclo diversificado culminado, residentes de los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez, de ciudadanía Guatemalteca, provenientes de la clase social media, con un nivel de economía promedio, y la mayoría ocupa un puesto temporal durante la zafra. En la investigación se establecieron dos variables de estudio, que fueron Selección de personal y desempeño laboral, el objetivo de la investigación es determinar si existe incidencia entre el proceso de selección de personal y el desempeño del colaborador, por lo que el estudio se realizó con sujetos contratados en los últimos seis meses.

Murillo, P. (2015), de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES de la ciudad de Ambato, Ecuador, realizan un diseño de sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del Canton los Bancos, provincia de Pichincha. Para la Cadena de Supermercados "Mercamaxx", es importante contar con el personal adecuado a las funciones que les fueron asignadas, por lo que debe contar con un proceso

de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por el candidato idóneo. La ausencia de capacitación e inducción en los trabajadores produce que los trabajadores no realicen sus funciones de una manera correcta, en cuanto a temas de motivación laboral y técnico de su área de trabajo lo que provoca el inadecuado desempeño y la desmotivación laboral en los trabajadores de Mercamaxx.

Bogatova, M. (2017), University of Applied Sciences en el Sudeste de Finlandia, busca con este estudio un mejoramiento de reclutamiento, selección y retención de empleados, caso de estudio: Dpointgroup Ltd. El objetivo principal de esta tesis es identificar mejores canales de reclutamiento, métodos de selección y estrategias de retención de personal en la compañía: Dpointgroup. La investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa desde el punto de vista de RRHH; señalando los canales de reclutamiento y métodos de selección más efectivos; hacer sugerencias para la retención de empleados; y proporcionar a la compañía de caso, Dpointgroup, información práctica y confiable sobre cómo mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa y hacer sugerencias sobre estrategias para una mayor implementación.

RQ1 ¿Cuáles son los canales de reclutamiento más efectivos para Dpointgroup?

RQ2 ¿En qué métodos de selección debería centrarse la compañía de casos?

RQ3 ¿Cuál es el rol de un gerente de Recursos Humanos en la empresa?

RQ4 ¿Qué métodos de retención puede utilizar la empresa?

Jamba, R. (2016), del Instituto Politécnico de Viana do Castelo en la ciudad de Kwanza, Angola, en un estudio busca el proceso de reclutamiento y selección como factor de desarrollo en una organización pública del Kwanza-Sur-Angola, caso de estudio empresa pública Angolana (Maptess). En este trabajo se

abordó una temática inherente a la Gestión de Recursos Humanos de una organización. Los procesos de reclutamiento. La selección es, como se ha querido demostrar, de suma importancia a la hora de buscar nuevos miembros para una empresa, por lo que exigen un compromiso irreprochable por parte de los responsables de esas tareas. Después de analizar la entrevista se llega a la conclusión de que los colaboradores y jefes de la Organización se encuentran satisfechos y motivados con las tareas realizadas en el día a día. Con este resultado llegamos a conocer mejor el modo de funcionamiento de la organización.

8. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos propuestos en el presente trabajo.

Para este proyecto, es importante tener presente que esta investigación es de tipo descriptivo, no experimental, teniendo como fin esencial intentar comprender un fenómeno, específicamente entender, describir y analizar cómo se presenta y qué características tienen las variables de clima organizacional y atracción del talento en la empresa caso de estudio. De esta manera, tener un panorama general que sirva de antecedente para el proceso de Gestión Humana de Stepan Colombia S.A.S para la toma de decisiones o incluso para otras investigaciones a través de la contribución de conocimiento. Además, fue necesario utilizar datos de naturaleza cuantitativos y cualitativos, es decir se trata de una investigación mixta; por este enfoque mixto de investigación, se podrá entonces realizar no solo una recolección de los datos cualitativos y cuantitativos sino también un análisis del proceso de análisis de puestos de trabajo, proceso de reclutamiento y selección de personal hasta la incorporación y retención de personal con respecto al clima organizacional.

Tal como lo expresa Hernández Sampieri y Mendoza Torres “Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza los dos factores (cuantitativo y cualitativo), pero es más que la suma de las dos anteriores, este implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018) . Para la presente investigación, se toman los datos de forma mixta, sin embargo, la metodología de análisis e interpretación de los datos es cualitativo.

Para dar respuesta al primer objetivo “Identificación de clima organizacional”, se implementó el instrumento de medición TECLA a una muestra representativa de Stepan Colombia del 31% de empleados, se realizó una clasificación demográfica, con el fin de conocer como está distribuido el personal en la organización. Esta aplicación se realizó de manera física. Se eligió este instrumento dado a que en la búsqueda en la teoría de herramientas de medición del clima organizacional, es la que permite por sus ocho dimensiones fundamentales: Conformidad, Recompensa, Calor y Apoyo, Claridad Organizacional, Normas de Excelencia, Responsabilidad, Seguridad, Salario (Castillo, 2013) ahondar ampliamente en el pensar de los empleados con respecto a la organización y tiene una trayectoria que la respalda como confiable. Se realizó la tabulación de los resultados, el análisis de los datos teniendo en cuenta la demografía y consolidación del diagnóstico del clima a hoy en la organización.

Así mismo, para dar respuesta al segundo objetivo “Establecer el proceso de atracción del personal (análisis ocupacional de los cargos y la selección del personal)” se realizó una búsqueda de teorías y antecedentes del proceso de atracción del talento que comprendiera análisis ocupacional de los cargos y selección de personal y el análisis de cada uno de ellos mediante la utilización la herramienta “ cuadro operacional de variables” que permitió la construcción de un instrumento que permitiera conocer el proceso de la empresa Stepan Colombia, este instrumento fue aplicado a las dos personas que lideran y ejecutan la selección del personal (Analista de Gestión Humana y Gerente de Gestión Humana). Este instrumento es de tipo cualitativo que consta de 31 preguntas, 16 sobre el proceso de atracción, 13 del proceso de análisis ocupacional de cargos y una pregunta abierta sobre si consideran la relación entre clima organizacional y atracción del talento. Se realizó de manera física, tipo entrevista.

Como cumplimiento del tercer objetivo se realiza el análisis de los datos obtenidos, logrando enlazar con herramientas estadísticas relaciones entre las variables clima y atracción y el análisis de las entrevistas; con el fin de identificar si existe o no relación. Para lo cual se estimas don hipótesis * El proceso de atracción tiene relación

con el clima organizacional y * el proceso de atracción del talento no tiene relación en el clima organizacional.

De acuerdo al resultado, se realizó la búsqueda de una herramienta de intervención que permita dar una solución adecuada al resultado obtenido, mediante la búsqueda en los diferentes medios como bases de datos confiables, definiendo las variables, restricciones, y alcance y generando conclusiones del estudio realizado.

9. RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

9.1. Entendimiento de la empresa

En el siguiente capítulo se presentan los resultados del trabajo realizado en campo con el personal que participó de la encuesta de clima organizacional y entrevista para conocer el proceso de atracción del talento en Stepan Colombia S.A.S, filial de, que cuenta con 68 empleados, de los cuales 18 son mujeres y 50 hombres. Stepan Colombia S.A.S ubicada en Manizales - Caldas, hace parte de las 18 instalaciones de fabricación que tiene Stepan Company en todo el mundo dedicada a la fabricación de productos químicos básicos e intermedios, como surfactantes, productos especiales, cuaternarios suavizantes de tela y germicidas, anhídrido ftálico (P.A.), polioles de poliuretano e ingredientes especiales para los mercados de alimentos, de suplementos y farmacéuticos. Los procesos de Gestión Humana, están a cargo de tres personas, una Gerente de Gestión Humana, una coordinadora administrativa y una analista. Cuenta con 24 personas operativas y 44 administrativos, entendiéndose por empleados operativos a quienes trabajan directamente en el producto (Producción, mantenimiento, logística, seguridad, calidad) y administrativos quienes se encargan de procesos de apoyo (Financiera, Gestión Humana, Tecnología de la Información, Ventas, entre otros)

Demografía de la muestra

Tabla 1: Género

Género	# Empleados	Porcentaje
Masculino	9	43%
Femenino	12	57%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Rango de Edad

Edad	# Empleados	Porcentaje
18 a 25 años	2	10%
26 a 35 años	8	38%
36 a 50 años	10	48%
50 a 55 años	0	0%
Más de 55 años	1	5%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Antigüedad

Antigüedad	# Empleados	Porcentaje
< 1 año	3	14%
1 - 2 años	0	0%
2 - 5 años	4	19%
6 - 10 años	7	33%
11 - 15 años	4	19%
16 - 20 años	0	0%
> 20 años	3	14%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Tipo de cargo

Tipo de cargo	# Empleados	Porcentaje
Nivel Administrativo	11	52%
Nivel Operativo	10	48%

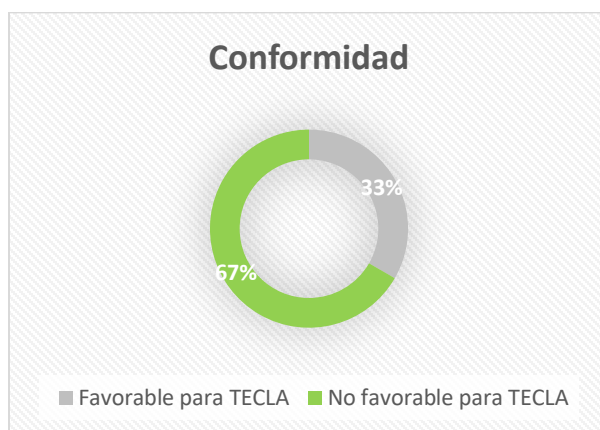
Fuente: Elaboración Propia

9.2. Resultado de Instrumento de clima organizacional

9.2.1. Conclusiones Especificas

Conformidad: Se entiende que es el grado de conformidad con los procesos, métodos, reglas de la organización con lo cual hay que adaptarse y conformarse en lugar de hacerlo como la persona considere mejor. De acuerdo al resultado de la encuesta, el 67% de los empleados no considera que las limitaciones impuestas en la organización afecten su desempeño, teniendo en cuenta que las variables de esta dimensión: no me siento en una jaula, los cambios en las políticas no se imponen, no son frecuentes las sanciones por errores y normalmente no me dicen que hacer, fueron favorables entre 90% y 100%. En las variables que conforman el 33% de desaprobación (flexibilidad en las reglas de trabajo, aprobación de todas las tareas a realizar, los tramites son largos para obtener un permiso, los requisitos para obtener un ascenso no son muchos y el formalismo que se maneja en la empresa), se puede inferir que existe inconformidad por parte de los encuestados, dado a que se tiene división de opiniones en la favorabilidad y no de las mismas, con porcentajes del 48%, 19%, 81% y 14% respectivamente.

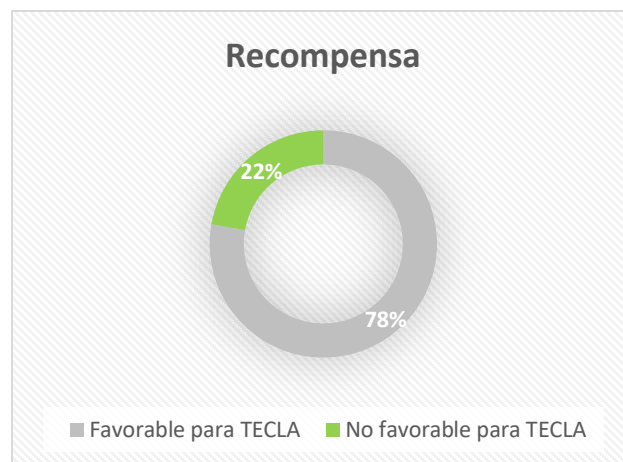
Grafico 1: Conformidad



Fuente: Elaboración Propia

Recompensa: Se entiende como el grado que siente un integrante de la organización por el reconocimiento de sus labores. El 78% de los encuestados considera que su trabajo y esfuerzo es reconocido por la organización y de igual manera recompensado. Este 78% está representado en la percepción que se tiene frente al reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, por buen desempeño y porque las observaciones sobre estas son justas. Existen dos variables en las cuales los encuestados presentan discrepancia, por lo cual esta dimensión recompensa es objeto de análisis, las variables eficiencia en el trabajo no implica recompensa y asignación de una mejor posición en el trabajo por el buen desempeño, ambas se relacionan dado a que los empleados perciben que así el esfuerzo que se haga y los resultados obtenidos no tendrán inferencia en el reconocimiento ya sea monetario o emocional, con porcentajes de 48% 62% respectivamente.

Grafico 2: Recompensa

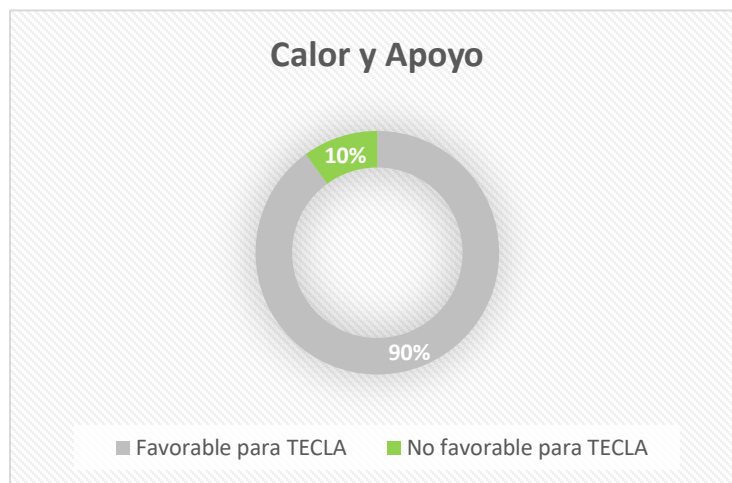


Fuente: Elaboración Propia

Calor y Apoyo: Hace referencia a que en la organización se crean redes de buenas relaciones, para lo cual el 90% manifiesta sostener relaciones positivas de confianza y apoyo, esto se afirma al revisar las variables que tienen de favorabilidad entre el 90% y 100% (No se presenta rivalidades entre compañeros, no hay sentimientos de temor a la hora de consulta, cuentan con

apoyo del jefe cuando se requiere, de sus compañeros y entre áreas, cuando existe un error los asume quien es responsable de este y se respeta al otro cuando se hace una crítica). Sin embargo, el 10% restante sin ser una cifra representativa, puede percibir que existen situaciones en las que cuando se solicitan un favor, todos dicen estar ocupados por consiguiente no vale la pena ayudar a los compañeros.

Grafico 3: Calor y Apoyo



Fuente: Elaboración Propia

Claridad Organizacional: El cómo los empleados se sienten en cuanto a claridad de los procesos y funciones y como estos están alineados con los objetivos del negocio. El 67% de los encuestados considera que se tiene claro los procesos, lineamientos y objetivos de la organización, afirmándose por el resultado en las variables de: el superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, el trabajo es cuidadosamente organizado y las ordenes que se reciben están de acuerdo con las dadas anteriormente. En el 33% se tienen opiniones divididas en las variables de: muchas cosas por hacer y no se sabe por cual empezar, no se tiene claridad en las funciones que se deben desempeñar y no se puede elegir por cuenta propia la manera de realizar el trabajo.

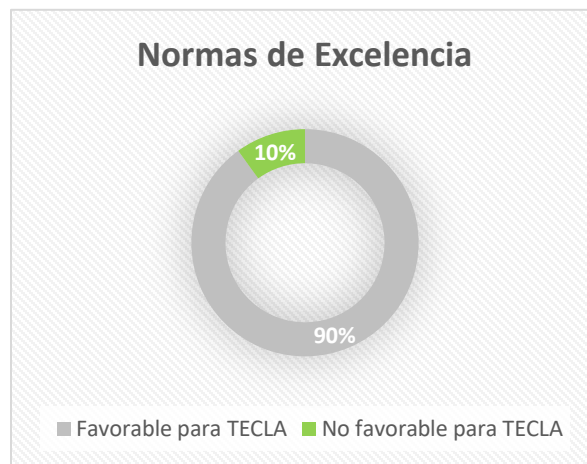
Grafico 4: Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Normas de Excelencia: Es el cómo los empleados experimentan los objetivos fijados y se enteran del cumplimiento o progresos de estos. El 90% de los empleados encuestados experimentan que la organización hace partícipes a sus integrantes del logro de las metas propuestas. Respecto a las variables que conforman esta dimensión, en general tienen un comportamiento positivo. Para algunas de estas variables, se puede destacar la percepción de la gente en cumplir con sus obligaciones, hacerse cargo de sus trabajos y calidad de trabajo. Por esto esta dimensión, no se considera para fines de intervención.

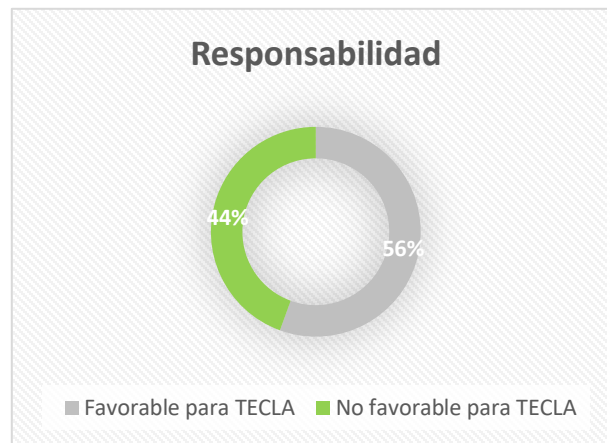
Grafico 5: Normas de Excelencia



Fuente: Elaboración Propia

Responsabilidad: Es el cómo los empleados pueden empoderarse de sus responsabilidades, buscar apoyo cuando requieren asesoría y la responsabilidad para cumplir con los objetivos de la organización. En esta dimensión, la opinión de los encuestados se encuentra dividida, el 56% percibe que tienen libertad y autonomía para realizar las actividades asignadas dado que pueden sugerir ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo, pero además se reconoce el interés que demuestran los supervisores para incentivar y apoyar estas ideas y nuevas iniciativas. No obstante, el 44% de los empleados que perciben no tener esa libertad se relaciona directamente con la percepción de que muchas de las decisiones que se toman, deben ser consultadas previamente con los superiores, además se fijan más de lo normal en el empleo del tiempo en el trabajo, la revisión de los trabajos solo se realiza al finalizar y que no hay autonomía al hacer los trabajos como mejor les parezca.

Grafico 6: Responsabilidad

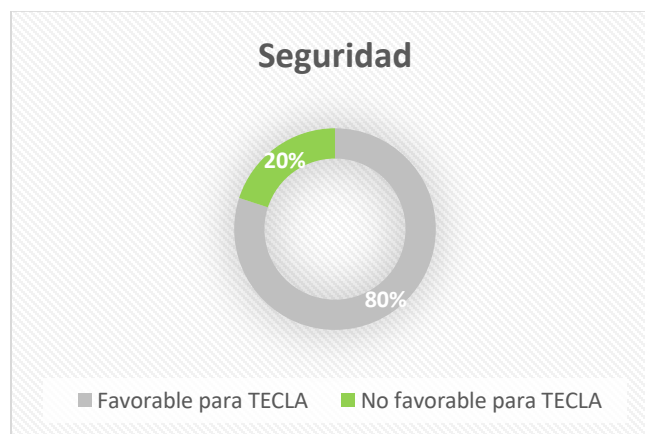


Fuente: Elaboración Propia

Seguridad: Se traduce en estabilidad en el trabajo, además del estado físico y psicológico de cada integrante. El 80% de los encuestados manifiestan que se sienten seguros en cuanto a aspectos físicos, psicológicos y contractuales donde la mayor parte de los encuestados siendo este el 95% manifiestan que la empresa no maneja ningún tipo de trucos en la forma en que dirigen a los empleados, sienten además la tranquilidad de cometer errores porque reciben el respaldo de la empresa y

por consiguiente sienten la seguridad de una estabilidad donde el 100% coincide en ello y el 95% respira un aire tranquilo. El 20% de los encuestados manifiesta que para la organización en la variable: emplear a una persona, no requiere de saber lo suficiente sobre él con un 62%, además sienten que su privacidad y vida personal es vulnerada al entrometerse con un 19% de desfavorabilidad, el 24% sienten que la empresa está escatimando esfuerzos en la seguridad de cada uno y que las directivas están muy pendientes del mínimo error que se comete.

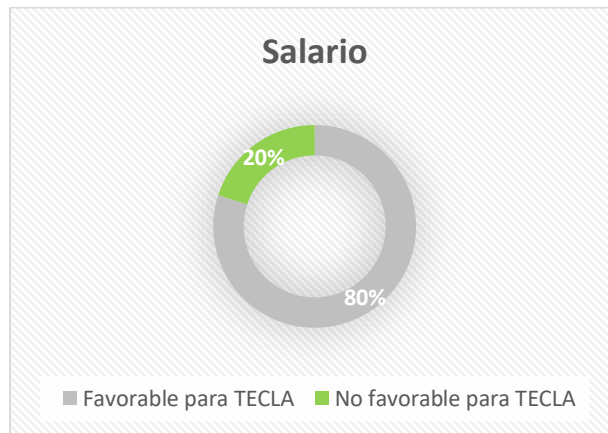
Grafico 7: Seguridad



Fuente: Elaboración Propia

Salario: Percepción de la política salarial que tiene la organización y si son retribuidos conforme a su desempeño. El 80% de los empleados manifiesta que la remuneración por el esfuerzo y desempeño en la organización es satisfactoria en vista de que se perciben beneficios e incentivos tales como ayudas extra fuera del salario y aumento de este regularmente. A pesar de que el 80% de los empleados perciben esta dimensión de manera favorable, vale la pena resaltar que el 20% restante presenta sentimientos de inconformidad puesto que perciben que las prestaciones recibidas son apenas las obligatorias, hasta el punto de sentir que el costo de vida es un generador que afecta su calidad de vida y por el cual otras personas pueden vivir mejor.

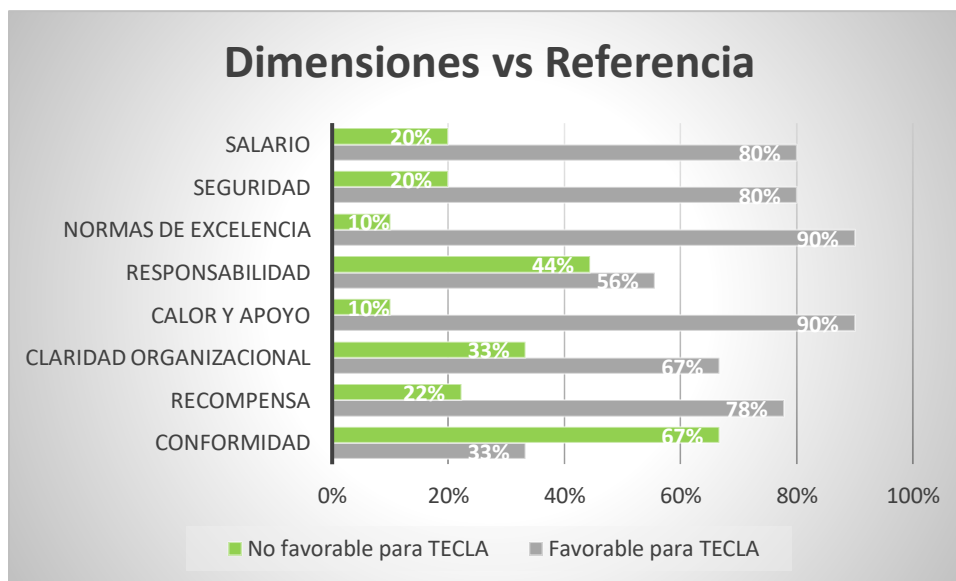
Grafico 8: Seguridad



Fuente: Elaboración Propia

9.2.2. Conclusiones Generales:

Grafico 9: Dimensiones vs Referencias



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis general de los resultados del instrumento TECLA por dimensión, se puede concluir que Responsabilidad, Claridad Organizacional y Conformidad tienen opiniones y percepciones divididas, por lo tanto se hace necesario

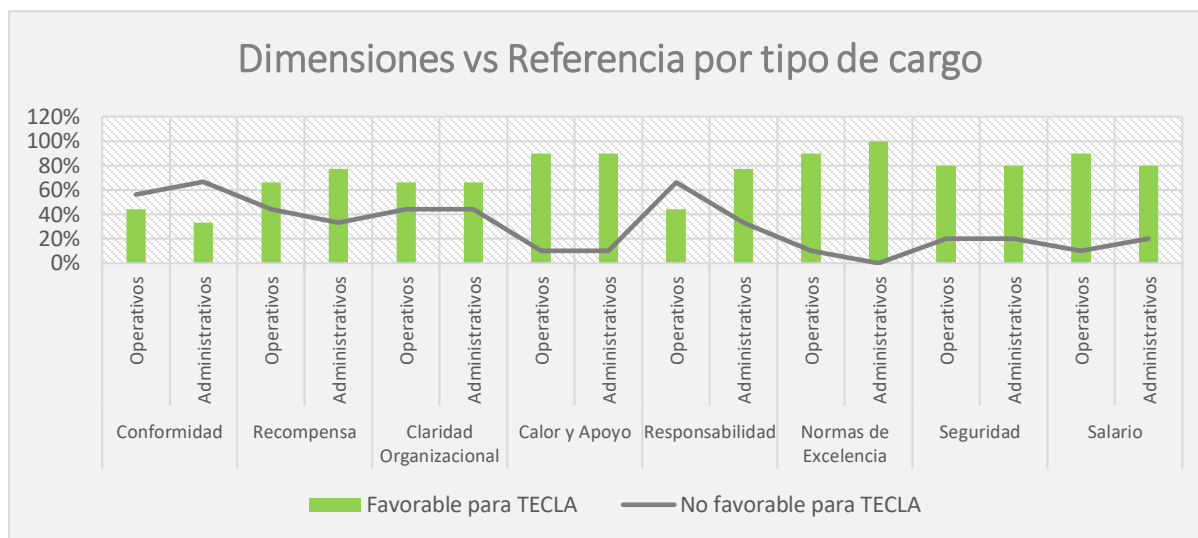
revisarlas y por ende intervenirlas. Para entender cómo estas dimensiones impactan el clima organizacional, es vital reconocer no solo su importancia sino todo lo que contiene esta categoría.

Se puede observar que las dimensiones a intervenir se encuentran intrínsecamente plasmadas en esta definición ya que se pueden encontrar elementos característicos que hace parte de lo que las personas tienen en cuenta para declarar un buen o mal ambiente en la organización. No obstante, a través de los resultados obtenidos, se podría inferir, que ciertas apreciaciones y percepciones son derivadas de situaciones puntuales y no generales, sin querer decir que alguna tiene mayor o menor validez que otra, por lo que el sentimiento general de Clima, incluyendo los aspectos estructurales mencionados anteriormente, relaciones y ambiente físico en general son satisfactorios.

De igual manera, cabe resaltar que como según lo plantean Hoyos y Bravo, (1973), los resultados que genera el instrumento TECLA dan cuenta de una aproximación a la realidad, pero que, además, permite establecer ciertos cambios que apunten a generar estrategias para modificar estas percepciones que transforman el sentimiento general de satisfacción en la organización.

Las percepciones encontradas en estas dimensiones mencionadas anteriormente son tan variables, que tal como lo mencionan (Soberanes y de la Fuente, 2009) pueden estar directamente ligadas a la posición y postura desde la cual las personas lo visualizan así. (Edad, sexo, jerarquía, antigüedad etc.). Es por esto, que es importante observar el comportamiento de estas dimensiones dividiendo la muestra en cuanto a tipo de cargo: Administrativo y Operativo como se da a conocer a continuación:

Grafico 10: Dimensiones vs Referencias por Tipo de Cargo



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de las dimensiones por tipo de empleado (operativo y administrativo) se puede concluir que en la dimensión de conformidad y responsabilidad, los operativos se encuentran en desacuerdo, con respecto a los administrativos frente a estas dimensiones; pero es importante aclarar que el tipo de funciones que realizar el personal operativo son muy diferentes al administrativo, dado a que son procesos estandarizados (paso a paso de como operar una equipo, cumplimiento de los protocolos de seguridad, limitaciones de recursos, metas por día, reducción de paradas por día, entre otros) que limitan el poder de decisión de los mismos; dado a que si no se hace como se tiene establecido documentalmente se pueden ocasionar accidentes, minimización del rendimiento y demás; soportando la postura frente a la inconformidad con los procesos, métodos, reglas de la organización con lo cual hay que adaptarse y conformarse en lugar de hacerlo como la persona considere mejor. Como el empleado operativo siente que no se puede aportar al proceso, se puede alcanzar un nivel de frustración, al no tener factores que motiven el esfuerzo por el mejoramiento de sus puestos de trabajo para el logro de metas dentro de la organización y por ende personales (Peña, 2015). En el caso de los administrativos, para las organizaciones son considerados de confianza, y se asignan responsabilidades con más autonomía, además que el relacionamiento con los líderes se puede dar de una manera más fácil al tenerlos cerca.

En la dimensión claridad organizacional se evidencia que tanto los empleados administrativos como los operativos tienen divididas sus opiniones con respecto a esta. En esta dimensión se marca nuevamente la autonomía de realizar las actividades, dado a que la variable “cada cual elige la manera de desarrollar sus actividades” se encuentra con calificación muy baja, en especial por los operativos, siendo concordante con lo expuesto anteriormente en el análisis de las dimensiones responsabilidad y conformidad. Además los dos tipos de empleado están de acuerdo con la variable: “Se tienen muchas cosas que hacer y no se saben con cual empezar” y “no existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar”, lo cual impacta significativamente el desempeño de los colaboradores, al no comprender el objetivo de las actividades a realizar, partiendo de que se debe tener claridad lo cual permite la movilización de cada persona en el sentido de alcanzar un logro que de antemano el individuo juzga como satisfactorio, (Londoño y Arcila, 2013).

9.3. Resultado de Instrumento de Atracción del Talento

Respecto al proceso de Atracción del Talento, se aplicó un instrumento tipo entrevista a los integrantes del área de Talento Humano de la empresa, la cual está conformada por una Gerente de Gestión Humana, una coordinadora administrativa y una analista. En este momento, la posición de coordinador administrativo se encuentra vacante por lo cual solo dos personas contestaron dicho instrumento.

Este instrumento, está dividido en dos subprocesos vitales de atracción: Selección y Análisis y diseño de Cargos. Cuenta con 17 y 13 preguntas respectivamente, cada una con opción de respuesta de SI y NO; y una última pregunta general de opción abierta.

9.3.1. Análisis de puestos de trabajo

Para la empresa caso de estudio, se evidencia que el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se realiza basado en competencias. Este proceso se realiza para cada cargo en la organización y quienes participan en este son: el jefe inmediato, el empleado que ocupa el cargo y Gestión Humana con ayuda del formato descriptor de cargo establecido en la organización.

Este proceso se hace tipo entrevista, en la cual se le consulta a cada uno de los participantes por una serie de datos: responsabilidades claves, autoridad en la toma de decisiones, dimensión de la posición, contactos – externos/internos, participación en grupos de trabajo, requisitos de la posición, competencias genéricas y específicas, rol de seguridad y salud en el trabajo y por último entrenamiento de cargo y validación del mismo.

Las descripciones de cargo no son visibles a toda la organización, solo a quienes ocupan el puesto, el jefe del área y Gestión Humana y son controladas a través del manejo de versiones.

Se evidencia que la última actualización de descripciones de cargo se realizó hace más de dos años en conjunto con Gestión Humana y Jefes de área. De igual manera, no se tiene establecido la periodicidad en alguna norma, procedimiento o documento ya que el área de recursos humanos determina si se debe o no actualizar la información.

El área de Gestión humana cuenta con una matriz de competencias por niveles de cargo la cuál fue realizada en el año 2016.

Es necesario el entendimiento de qué es una competencia para tanto el ocupante del cargo como el líder de área, dado a que en este análisis se debe hacer la pregunta “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”.

López (2010), sin embargo, se evidencia que Gestión Humana no cuenta con una definición precisa de los comportamientos medibles y significado de las competencias específicas de cada cargo.

Se evidencia que las competencias definidas por nivel de cargo son solamente socializadas durante la actualización de la descripción de cargo; de manera que en muchas ocasiones las personas no identifican ni reconocen qué competencias específicas son propias de los cargos que ocupan.

9.3.2. Análisis Selección de Personal

Se evidencia que existe un procedimiento para la selección de personal, un formato de solicitud de personal y un método estandarizado para el reclutamiento de personal. Estas inferencias, a la luz de la teoría sobre selección plasmada en esta investigación, dan cuenta tal como lo dice García, Hierro & Jiménez (2001); que el proceso de selección consta de una entrada (Solicitud o Requisición de personal) y que genera unas salidas, puesto que una vez recibida la solicitud se pasa a publicar la vacante y se sigue todo el proceso hasta llegar a la contratación del candidato.

Algunos de los métodos de reclutamiento evidenciados, hacen referencia a fuentes de reclutamiento como LinkedIn, portales de empleo y hasta Universidades. De esta manera, se filtran las hojas de vida que son postuladas en estas plataformas, teniendo muy en cuenta el perfil suministrado en la requisición o solicitud de personal.

Se evidencia que una vez termina el proceso de reclutamiento comienza el de entrevistas. En este último, participan tanto el área de talento humano como el jefe inmediato de la posición y en algunos casos, dependiendo de la posición, el director de área.

Las entrevistas que se utilizan en los procesos de selección son de tipo semi-estructurada, sin embargo, no se identifican qué metodologías son tenidas en

cuenta para utilizarla ni que ventajas o desventajas trae para que el proceso de selección sea exitoso.

Se evidencia que sí se realizan pruebas a los candidatos y a cada uno de los cargos. Estas pruebas no son realizadas al interior de la organización, sino que es un servicio subcontratado. El informe acerca del resultado de la aplicación de estas pruebas al candidato, es emitido por el proveedor con una recomendación general de si el candidato es apto o no para el cargo al que se postula.

Es importante dar cuenta que la empresa no tiene establecido un procedimiento donde indique qué pruebas o no se deben realizar de acuerdo al tipo de cargo. El proveedor realiza normalmente las mismas pruebas sin tener en cuenta si es un cargo administrativo-operativo o su nivel de criticidad y responsabilidad en la organización.

Se evidencia que hay una estrecha relación y una constante comunicación entre talento humano y las demás áreas, debido a que no solo participan del proceso de entrevistas, sino que son quienes toman la decisión final del candidato que va a ocupar la vacante teniendo en cuenta la retroalimentación de talento humano.

La compañía cuenta un procedimiento de inducción, sin embargo, no se tiene definido un tiempo estimado para que el nuevo empleado de por finalizado su inducción general.

Se evidencia que los nuevos empleados cuentan con un entrenamiento en el cargo que se realiza durante los seis meses siguientes a su ingreso y con este se determina si pasa o no el periodo de prueba.

10. CONCLUSIONES

Si bien, el resultado del instrumento TECLA permite identificar grandes y valiosas ventajas en cuanto al clima laboral, se puede inferir que existen percepciones que indican cierta insatisfacción en cuanto a responsabilidad, claridad organizacional y conformidad. Debe tenerse en cuenta, que la fundamentación teórica de estas categorías (Hoyos y Bravo, 1973) están basadas en las teorías de motivación de Mc. Clelland y Atkinson y las variables definidas por Litwin y Stringer, lo que indica que están directamente relacionadas con la motivación que sienten los empleados de Stepan Colombia S.A.S.; de manera que puede aumentar o generar frustración en la medida en que la organización se enfoque en transformar esta percepción.

Las categorías a intervenir derivadas del análisis de TECLA son congruentes con los resultados generados de la aplicación del instrumento de atracción. La percepción que se evidencia de los empleados frente a responsabilidad y claridad organizacional, son el resultado de que el proceso de descripción de puestos presente anomalías en cuanto a la actualización de descriptores de cargo y el poco conocimiento que tienen los empleados sobre las competencias específicas y comportamientos para cada cargo. Esto impacta directamente en la percepción que tienen los empleados en cuanto a si están o no conformes con los procesos de la organización.

En la organización caso de estudio, los procesos de gestión humana son por competencias, pero al realizar el diagnóstico se evidencia que sólo en el proceso de construcción de descriptores de cargo se aplica parte de la metodología, al incluir dentro de este la definición de las competencias específicas y genéricas; en las cuales se definen específicas a las propias del cargo con comportamientos y criterios de medición que buscan desarrollar a los empleados con alto desempeño que garantice el éxito en la ejecución de sus actividades. Y las genéricas: son las organizacionales que aplican a toda la empresa describiéndose de igual manera los comportamientos e indicadores que apunten a la estrategia corporativa. Pero las demás prácticas como

evaluación de desempeño y evaluación de periodo de prueba no están alineado al modelo de competencias.

Es claro que el proceso de atracción está estandarizado y cuenta con procedimientos y prácticas que buscan cumplir el objetivo que tiene la compañía en el mejoramiento continuo del desempeño. Sin embargo, las prácticas en cuanto a descripción de puestos, tal como se plantea en Publicaciones Vértice S. L, (2018) debe tener tanta claridad sobre las necesidades del puesto y las organizacionales que se pueda lograr la competencia mínima necesaria del personal. Actualmente las competencias específicas no son socializadas con quienes desempeñan los cargos y esto puede ocasionar desconocimiento de las necesidades de autodesarrollo de cada integrante.

De acuerdo con lo expuesto en la teoría de López (2010) y Fernández (1995) el análisis de puestos debe comprender un entendimiento del mismo, en el cual deben evaluarse las tareas, los requerimientos específicos, el contexto, condiciones físicas, ambientales y sociales y qué tipo de personas se deben contratar. Al analizar el procedimiento establecido en la compañía se cumple con los aspectos anteriormente mencionados, dado a que se tiene en cuenta responsabilidades generales y tareas puntuales, el perfil mínimo, la evaluación de fuentes externas e internas. Estas variables, además de las competencias son el insumo del tipo de persona y el perfil que se requiere a la hora de proceder a contratar a los candidatos.

Con respecto al proceso de selección de personal, la pauta para la búsqueda y selección del candidato es el perfil establecido en el descriptor del cargo. Se evidencia que las responsabilidades del cargo no son tenidas en cuenta al momento de seleccionar el candidato, dado a que estas son validadas únicamente por la experiencia que indica el candidato en su trayectoria laboral.

De igual manera se concluye, que la relación entre atracción del talento humano y clima laboral está medida por la motivación, donde en la primera se tiene en

cuenta las necesidades de la empresa y qué candidato se ajusta más a ellas, generando por un lado un interés en el candidato por ocupar el cargo y por otro cómo desempeñarse en él; en la segunda se identifican aspectos determinantes como lo son la productividad, la satisfacción por el trabajo realizado, la innovación, creación de nuevas ideas, entre otros, y la percepción que se tiene del conjunto de las mismas. En cada categoría, la motivación hace presencia a través de los comportamientos que tienen los empleados no sólo hacia la construcción del buen o mal ambiente laboral sino también al desenvolvimiento exitoso o no en un puesto de trabajo. Este análisis, puede darse también a través de la mirada de los factores motivadores desde la teoría de Herzberg (1959) como lo son: higiénicos (clima, salario y relaciones) en donde encontramos clima laboral y motivacionales (contenido del trabajo: retos, responsabilidades y reconocimiento) donde encontramos Atracción: Descripción de puestos.

Las dimensiones responsabilidad, conformidad y claridad organizacional, se terminan relacionando entre ellas bajo un mismo principio, el cual es el empoderamiento/autonomía que tienen los empleados sobre su cargo, el elegir la manera indicada de acuerdo a su percepción para ejecutar las actividades. Si bien en las descripciones de cargo es donde se plasman dichas actividades y cuales comportamientos son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, es importante que conozcan esta información al momento de ingresar a la organización, además del alcance que van a tener desde su posición, por esto el proceso de selección debe ser claro con el candidato, puesto que como se evidencia en la encuesta de clima, los empleados operativos están menos conformes con estas variables (Responsabilidad, claridad organizacional y conformidad). Es importante que la organización genere este entendimiento con los cargos operativos, puesto que si no, podría llegarse a perder la misión de este tipo de cargo, ya que son quienes deben seguir instructivos, estándares ya establecidos que no permiten la modificación del hacer, y al no poder ejecutar actividades como mejor considere, se puede llegar a sentir frustración la cual impactaría el clima organizacional.

11.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización caso de estudio, promover prácticas de autodesarrollo de sus empleados, a través del conocimiento de las responsabilidades, procesos y requisitos de los cargos (descriptores de cargo) , dado a que se lograría apuntar a la motivación de los empelados pero no desde los factores higiénicos sino motivacionales como la autorrealización (Herzberg, 1959), llevando a que el empleado se visualice en un proceso de crecimiento al interior de la misma; además, desde el proceso de selección hacia la organización, se podrían generar reducción de costos y minimización en la pérdida de tiempo en la consecución de candidatos.

En relación con los resultados obtenidos del instrumento de Clima, donde las variables responsabilidad y conformidad manifiestan, que no se tiene un empoderamiento de los procesos, es decidir, escoger la mejor manera de realizar las actividades, se sugiere a la empresa caso de estudio promover espacios de participación con el personal operativo, en los cuales se puedan generar ideas por parte de estos para el mejoramiento de los procesos, haciéndolos más eficientes, incrementar el trabajo en red, no solo con el equipo de trabajo del área sino con las demás áreas de la organización y logrando que los empleados se apropien de sus procesos y sea el impulso que requieren para sentirse motivados dentro de la organización.

Se recomienda a la organización realizar la medición de clima laboral nuevamente, con el fin de identificar cambios significativos en las variables a estudiar e identificar si es necesario intervenir otras dimensiones que estén afectando el ambiente laboral.

Es importante reconocer que tanto los seres humanos como las organizaciones cambian, por ende, las necesidades del cargo también lo hacen, generando nuevas necesidades humanas y técnicas al interior de la organización. Es por esto, que se recomienda realizar una revisión periódica del proceso de análisis de

puestos teniendo en cuenta las dinámicas mencionadas anteriormente y el contexto (tecnología, globalización, competencia, entre otros).

Realizando el análisis respectivo, podemos inferir que el proceso de pruebas psicotécnicas podría mejorarse con el fin de poder obtener un mayor beneficio de estas y que sirva como insumo para el proceso de selección en vista de que se pudo observar que es un informe estándar y que no trae iniciativas ni propuestas innovadoras que complementen y sean claves a la hora de culminar el proceso. La incorporación de herramientas nuevas e innovadoras para el proceso de evaluación de cargos es importante, dado a que si bien, los cargos al momento de seleccionar los candidatos tienen la información propia como: responsabilidades, competencias, contactos internos y externos y perfil, es necesario identificar tipos de pruebas que permita identificar las destrezas y grado de habilidad de los candidatos a ocupar las vacantes y dar al evaluador información fundamentada y precisa de cómo se desempeñara en el campo de acción. López, (2010).

Se recomienda a la empresa caso de estudio, la revisión y reestructuración del proceso de entrevista, teniendo en cuenta que el proceso de atracción del talento que aplica la empresa es por competencias, pero al comprar al teoría con la realidad del proceso se identifica una brecha, dado a que no contempla un estilo objetivo de preguntar, que permita al entrevistado responder con hechos y no con opiniones o pareceres, además no se realiza por parte del entrevistador un análisis de las responsabilidades a desempeñar en el cargo.

Se recomienda a la organización incluir en su plan de formación, capacitación referente a la aplicación de entrevistas por competencias para el área de gestión humana y jefes de área que están involucrados en este proceso; esto debido a que una entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador, no solo capacidad de análisis, sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos.

12. PLAN DE INTERVENCIÓN

“Compromiso organizacional”

12.1. Presentación

Las condiciones laborales, al igual que el mundo, cambian de manera acelerada, sistemática y alineada a las modificaciones que se proponen desde los ámbitos económicos, ambientales y sociales, es pues este último el que convoca a la Gestión del Talento Humano a diseñar estrategias que permitan la conexión del ser humano con el trabajo, ya que si bien, las necesidades de la empresa frente a procesos de producción, análisis de los mercados, gestión de la cadena de valor, y demás actividades que se desarrollan al interior de la misma son importantes, es el capital humano quien finalmente se interviene de manera tal que puedan ser de gran aporte a la organización. Por esto, se ha podido identificar a través de la presente investigación, oportunidades de mejora dentro de los ámbitos de Atracción del Talento Humano y Clima Organizacional, que, por medio de esta propuesta de intervención, la empresa Stepan Colombia S.A.S. tendrá herramientas de soporte para continuar a la vanguardia en la implementación de nuevas tareas al rigor que el escenario mundial exige en las prácticas de Talento Humano.

Al tener en cuenta las categorías mencionadas, se tiene en consideración la importancia de ambas, siendo el Clima Organizacional “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval Caraveo, 2004), y por consiguiente el proceso de selección entendido como el proceso de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal

(Chiavenato, 2007), que en esencia determina el comportamiento y la consecución de tareas dentro de la organización.

Entendido esto, dados los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de medición de Atracción y Clima organizacional, se facilitó la identificación de la necesidad de mantener la actualización de los procesos de selección de personal por competencias, apartado que será intervenido a través de una serie de pasos que según (López, 2010) permitirán lograr que los empleados sean competitivos, dejar de improvisar en sus actividades ya que deben ser plenamente planificadas, medir el impacto de recursos humanos en resultados financieros, crear valor no reducir costos y crear un compromiso y sentido de pertenencia con los mismos. Por otro lado, los datos significativos en el análisis del clima laboral, los colaboradores manifiestan una desfavorabilidad frente a las dimensiones de conformidad, responsabilidad y claridad organizacional que en definitiva son elementos que permiten la conexión de la empresa con los empleados, y es por medio de la conjunción de estos dos que se establecen factores como lo afirma la teoría de Herzberg (1959): higiénicos (clima, salario y relaciones) y motivacionales (contenido del trabajo: retos, responsabilidades y reconocimiento).

El plan de intervención será una fuente importante para que no solo Stepan Colombia S.A.S. mantenga unos estándares de mejoramiento continuo, sino que será modelo para que en el mercado competitivo en el que la sociedad está inmersa se apliquen diferentes metodologías que finalmente apunten a la calidad del ser humano-trabajo.

12.2. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de intervención, logrando el fortalecimiento de las dimensiones que se ven menos favorecidas en la aplicación del instrumento de clima organizacional en Stepan Colombia S.A.S. a través de la actualización del proceso de atracción de talento.

Objetivos específicos:

1. Presentar ante la Gerencia de Gestión Humana de Stepan Colombia S.A.S la propuesta de plan de intervención del resultado de la investigación de la relación Clima Organizacional y Atracción del Talento.
2. Realizar la intervención de Atracción de Talento, a través de la actualización del proceso de selección de personal de Stepan Colombia S.A.S.
3. Realizar una intervención de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de clima organizacional en la empresa caso de estudio.
4. Evaluar el desarrollo de las actividades propuestas en el plan de intervención de las dimensiones: conformidad, responsabilidad y claridad organizacional.

12.3. Desarrollo plan de intervención

Primera etapa:

Presentar la propuesta de intervención al área de Gestión Humana para su aprobación, Con el fin de contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de dicho plan; a través de una reunión formal.

- ✓ **Actividad 1:** Realizar la socialización de los resultados de la investigación y la propuesta de intervención al Gerente de Talento Humano y determinar los recursos necesarios para su ejecución.
- ✓ **Actividad 2:** Realizar la socialización de los resultados de la investigación y la propuesta de intervención con los jefes de área, con el fin de que se comprometan con la ejecución de las actividades propuestas.

Segunda etapa:

En la presente etapa se realizará una actualización del proceso de selección de personal de la empresa caso de estudio alineándola con el proceso de Gestión Humana por competencias que la empresa tiene. Para esto tendremos como referencia los pasos para implementar una fase de selección por competencias que precisa y facilita al seleccionador el trabajo de hacer una buena alineación del individuo con la estrategia del negocio (López 2010), para ello se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ **Actividad 1:** Realizar un análisis de la estrategia del negocio, el contexto y el puesto de trabajo, con el fin de obtener la información necesaria sobre su contenido, tareas, requerimientos específicos y que tipo de persona se requieren para desempeñarlo.

- ✓ **Actividad 2:** Definir las competencias para cada uno de los cargos, junto con los comportamientos y criterios de medición.

- ✓ **Actividad 3:** Obtener el recurso humano, teniendo en cuenta la descripción del cargo, el perfil, la convocatoria, hoja de vida, entrevista por competencias y evaluación. Para el caso de la evaluación del candidato es importante que la organización cuente con metodologías dinámicas que permitan conocer el potencial del sujeto frente al cargo, logrando la identificación de las competencias del análisis de los atributos de las mismas (el saber, saber hacer y saber ser). Para ello existen herramientas que permiten potencializar el proceso, las cuales son pruebas psicotécnicas (Habilidades específicas), psicométricas (verificar la actitud, prever cómo será su comportamiento en el trabajo) y situacionales (simulación de situación, el candidato pone en manifiesto las competencias que exige el desempeño de una actividad) (Restrepo, ft..., 2008).

- ✓ **Actividad 4:** Orientación, la introducción de los candidatos a la organización y al cargo.

- ✓ **Actividad 5:** Es la evaluación y seguimiento del recién incorporado, realizar seguimiento al vinculado durante el proceso de adaptación.

Tercera etapa:

De acuerdo al resultado obtenido en el instrumento de clima organizacional, las dimensiones conformidad, responsabilidad y claridad organizacional obtuvieron la puntuación más baja, en la cual se pudo identificar que tenían un mismo patrón y es el desconocimiento de sus actividades y la poca autonomía sobre ellas. Por ello se plantan las siguientes actividades:

- ✓ **Actividad 1:** Actualizar el análisis y descriptores de cargo de la empresa y definir en Gestión documental la periodicidad de la actualización, dado a que las organizaciones son dinámicas por lo tanto los procesos deben ser ajustados.
- ✓ **Actividad 2:** Realizar la difusión de la actualización de las descripciones de cargo y establecer un lugar en la intranet de la empresa para la visualización y alcance de los empleados.
- ✓ **Actividad 3:** Incluir en el proceso de inducción las competencias técnicas de cada cargo, con el fin de que el empleado tenga claridad de que le espera y cómo será medido.
- ✓ **Actividad 4:** Realizar una actualización del proceso de desarrollo, teniendo en cuenta evaluación del desempeño, en la cual se incluirán las competencias específicas de cada cargo, con lo cual se podrán identificar las necesidades de formación y partiendo de ello, se diseñará un plan de capacitación integral que permita a los empleados una búsqueda del equilibrio de los factores higiénicos y motivacionales, potenciando al sujeto.

Cuarto Etapa:

Realizar la evaluación del desarrollo de las actividades propuestas en el plan de intervención de las dimensiones: conformidad, responsabilidad y claridad organizacional, mediante el seguimiento de las actividades del plan y la medición del clima laboral.

- ✓ **Actividad 1:** Evaluación y seguimiento mensual a la evolución plan de intervención.
- ✓ **Actividad 2:** Evaluación final del proceso y ajuste de recomendaciones necesarias para la finalización del plan de intervención.

- ✓ **Actividad 3:** Revisar, construir e implementar un modelo de evaluación de clima laboral acorde las necesidades de la empresa para promover su autoevaluación.

Tabla 5: Plan de Intervención

ETAPA	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COSTO
1	Presentar la propuesta de intervención al área de Gestión Humana para su aprobación, Con el fin de contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de dicho plan; a través de una reunión formal.	Actividad 1: Realizar la socialización de los resultados de la investigación y la propuesta de intervención al Gerente de Talento Humano y determinar los recursos necesarios para su ejecución.	Los investigadores y área de Talento Humano	1 día	\$0
		Actividad 2: Realizar la socialización de los resultados de la investigación y la propuesta de intervención con los jefes de área, con el fin de que se comprometan con la ejecución de las actividades propuestas.	Los investigadores y área de Talento Humano	1 semana	\$0

Continuación **Tabla 5:** Plan de Intervención

ETAPA	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COSTO
2	Actualización de la fase de selección de personal alineándola con el proceso de Gestión Humana por competencias que la empresa tiene, por medio de la consecución de unos pasos para implementar una fase de selección por competencias que precisa y facilita al seleccionador el trabajo de hacer una buena alineación del individuo con la estrategia del negocio	Actividad 1: Realizar un análisis de la estrategia del negocio, el contexto y el puesto de trabajo, con el fin de obtener la información necesaria sobre su contenido, tareas, requerimientos específicos y que tipo de persona se requieren para desempeñarlo.	Área de Talento Humano	Por cargo: 1 día	\$0
		Actividad 2: Definir las competencias para cada uno de los cargos, junto con los comportamientos y criterios de medición.	Área de Talento Humano	3 meses para todos los cargos	\$0
		Actividad 3: Obtener el recurso humano, teniendo en cuenta la descripción del cargo, el perfil, la convocatoria, hoja de vida, entrevista por competencias y evaluación.	Área de Talento Humano y Proveedor	57 días hábiles	\$150.000 c/u
		Actividad 4: Introducción de los candidatos a la organización y al cargo.	Área de Talento Humano	1 semana	Refrigerio
			Líderes de área		\$8.000 c/u
Actividad 5: Realizar la evaluación y seguimiento del recién incorporado	Área de Talento Humano y Jefe inmediato	Evaluación a los 6 meses - 1 día Seguimiento 1 por mes	\$0		

Continuación **Tabla 5:** Plan de Intervención

ETAPA	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COSTO
3	De acuerdo al resultado obtenido en el instrumento de clima organizacional, las dimensiones conformidad, responsabilidad y claridad organizacional obtuvieron la puntuación más baja, en la cual se pudo identificar que tenían un mismo patrón y es el desconocimiento de sus actividades y la poca autonomía sobre ellas.	Actividad 1: Actualizar el análisis y descriptores de cargo de la empresa y definir en Gestión documental la periodicidad de la actualización.	Área de Talento Humano, Jefe inmediato y ocupante del cargo	Tres meses y Cada año se deberán actualizar	\$0
		Actividad 2: Realizar la difusión de la actualización de las descripciones de cargo y establecer un lugar en la intranet de la empresa para la visualización y alcance de los empleados.	Área de Talento Humano, Jefe inmediato	Difusión: 1 mes	\$0
			Intranet: Tecnología de la Información	Intranet: 1 mes	
		Actividad 3: Incluir en el proceso de inducción las competencias técnicas de cada cargo, con el fin de que el empleado tenga claridad de que le espera y cómo será medido.	Área de Talento Humano	1 mes	\$0
		Actividad 4. Realizar una actualización del proceso de desarrollo, teniendo en cuenta evaluación del desempeño, en la cual se incluirán las competencias específicas de cada cargo, con lo cual se podrán identificar las necesidades de formación y partiendo de ello, se diseñará un plan de capacitación integral que permita a los empleados una búsqueda del equilibrio de los factores higiénicos y motivacionales, potenciando al sujeto.	Área de Talento Humano	Actualización de la herramienta: 3 meses	\$10.000.000
Plan de capacitación: 3 meses	\$30.000.000				

Continuación **Tabla 5:** Plan de Intervención

ETAPA	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COSTO
4	Realizar la evaluación del desarrollo de las actividades propuestas en el plan de intervención de las dimensiones: conformidad, responsabilidad y claridad organizacional, mediante la seguimiento de las actividades del plan y la medición del clima laboral mediante un instrumento.	Actividad 1. Evaluación y seguimiento mensual a la evolución del plan de intervención.	Área de Talento Humano	Cada 2 meses	\$0
		Actividad 2. Evaluación final del proceso y ajuste de recomendaciones necesarias para la finalización del plan de intervención.	Área de Talento Humano	1 vez al finalizar el proceso	\$0
		Actividad 3. Revisar, construir e implementar un modelo de evaluación de clima laboral acorde las necesidades de la empresa para promover su autoevaluación.	Área de Talento Humano	4 meses	\$7.000.000
				COSTO TOTAL	\$47.158.000

Fuente: Elaboración Propia

13. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos humanos* (págs. 18-21). Quinta edición-Noviembre de 1999- Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos humanos* (págs. 8-11). Quinta edición-Noviembre 1999- Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos humanos* (págs. 12-18). Quinta edición, Noviembre de 1999 - Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 21-22). Quinta edición-Noviembre de 1999- Editorial Mc Graw Hill.
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (s.f.). *El Clima Organizacional dentro de una Empresa*. Revista Académica Contribuciones a la Economía, 6-8.
- García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. J. (2001). *Selección de personal, Sistema integrado*. En M. García Noya, E. Hierro Díez, & J. J. Jiménez Bozal, Selección de personal, Sistema integrado (págs. 44-45). Madrid: ESIC Editorial.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. En J. A. Grados, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (págs. 252-253). El Manual Moderno, S.A de C.V.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. En J. A. Grados, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (pág. 225). El Manual Moderno, S.A, de C.V.
- Marin Rueda, F., & Angeli dos Santos, A. (2012). *Construcción y validación de una medida de clima organizacional*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6-7.
- Tamayo Saborit, M., & Traba Revelo, Y. (2010). *Modelo Teorico del Clima Organizacional*. *Contribuciones a la Economía*, 5-6.
- Mercer, (2019). *Tendencias globales de talento 2019*.
- Soberanes Rivas, De La Fuente Islas. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, México.

- Mayra Elena García Govea & Magdalena Escalante Domínguez & Yenny Quiroga San Agustín, 2012. *"Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad,"* Contribuciones a la Economía, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga), issue 2012-11, November.
- Vidal S., Cordon P., De La Torre R. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento.* Universidad la Gran Granada.
- Valenzuela, B., & Pacheco, M. O. (2004). *Análisis de puestos de trabajo.* USON.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios.* Ediciones Díaz de Santos.
- López Gumucio, J. Ricardo (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. perspectivas,* (26),129-152. [fecha de Consulta 4 de febrero de 2020]. ISSN: 1994-3733.
- Restrepo de O., Ladino T., Orozco A. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización.* Scientia et Technica Año XIV, No 39, septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.