



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
INTERNA CON ENFOQUE A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL
PRIVADA”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional

Línea de investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

CHRISTIAN ALEJANDRO COKA ALVAREZ

Directora:

MG. ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES

Ambato – Ecuador

Marzo 2018

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada”

Línea de investigación:

Recursos Humanos y Riesgo Laboral

Autor:

CHRISTIAN ALEJANDRO COKA ALVAREZ



BIBLIOTECA


Eleonor Virginia Pardo-Paredes Mg.

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos M.A.

CALIFICADOR

f. 


Dayamy Lima Rojas Mg.

CALIFICADOR

f. 

Ana del Rocio Martínez Yacelga, Dra. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Marzo - 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Christian Alejandro Coka Alvarez, portador de la cédula de ciudadanía 180448091-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva personalidad legal y académica.



Christian Alejandro Coka Alvarez

CI 180448091-9

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida y la fortaleza que me ha dado para llevar a cabo los objetivos que me he planteado. Gracias a Él no solo he logrado esta meta, sino que lo he hecho siendo quien deseo ser.

A mis padres, por la oportunidad que me han dado de estudiar. Nunca voy a olvidar su esmero por darme la mejor educación posible, sin importar los esfuerzos que tuvieron que hacer o las cosas que tuvieron que sacrificar por ello. Por su cariño y apoyo incondicional.

A todos los profesores que me apoyaron durante estos años. Principalmente a aquellos cuyo objetivo fue aportar a mi crecimiento personal y profesional. De manera especial quiero dar mi agradecimiento a Aitor Larzábal y Eleonor Pardo, quienes siempre estuvieron prestos a poner todo de su parte para ayudarme a hacer esto una realidad.

Finalmente, mi más grande agradecimiento, a mi esposa Marinés, quien ha estado a mi lado estos últimos años, quien se ha esforzado tanto como yo para alcanzar esto y quien ahora celebra conmigo este logro. Gracias por su amor, su apoyo y la motivación que constantemente me dio.

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto a todas las personas que creyeron en mí y tuvieron esperanzas en que logre esta meta. A mis padres, abuelitos, tíos y hermanos, de quienes siempre me sentí apoyado e impulsado.

Pero especialmente, le dedico esto a mi esposa Marinés y a mis hijas Cayetana, Fátima y Marinés, quienes son mi todo. Mi familia es lo que le da sentido a todas las metas que pueda conseguir de aquí en adelante. Todos los logros obtenidos ya no serán nunca más míos, sino nuestros.

RESUMEN

El presente trabajo es un proyecto de desarrollo; el mismo tuvo como objetivo el definir un modelo de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral, para la empresa Plasticaucho Industrial S.A. Para ello, se consideró a una población de 38 empleados en puestos administrativos, que han participado en procesos de reclutamiento y selección interna, a quienes se diagnosticó a través de un cuestionario de satisfacción respecto a los procesos mencionados. Los resultados comparativos y correlacionales señalaron que de manera general no existía una insatisfacción marcada. Aun así, resaltaron cuatro factores que no se encontraban del todo satisfechos. Esta información permitió enfocar las necesidades que debían cubrirse por medio de la propuesta. Finalmente, se construyó un modelo que incluye procedimientos, políticas y formatos direccionados a realizar un buen reclutamiento y una buena selección interna, sin dejar de lado la satisfacción de los empleados participantes. Se validó por expertos como un modelo útil, aplicable y beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Palabras claves: reclutamiento interno, selección interna, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This study is a development project; its aim was to define an internal selection and recruitment model that focuses on work satisfaction for the company, Plasticaucho Industrial S.A. To this end, a sample of 38 employees in administrative positions who had all participated in processes of internal selection and recruitment were considered. They were diagnosed with a satisfaction questionnaire about the aforementioned processes. The comparative and correlational results have shown that there is generally no dissatisfaction indicated. Even still, four factors that were not of complete satisfaction stood out. This information made it possible to look at the needs that were to be covered in the proposal. Finally, a model was created that includes procedures, policies and formats addressing how to do good internal selection and recruitment without sacrificing the satisfaction of the participating employees. The model was validated by experts as a useful, applicable and beneficial model for both the company and its staff.

Key words: internal recruitment, internal selection, work satisfaction.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN..... vi

ABSTRACT..... vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I 3

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO 3

1.1. Antecedentes 3

1.2. Problema 7

1.2.1. Descripción del problema 7

1.2.2. Preguntas básicas 8

1.3. Objetivos 9

1.3.1. Objetivo general 9

1.3.2. Objetivos específicos 9

1.4. Meta..... 10

1.5. Variable 10

1.6. Delimitación funcional..... 10

CAPITULO II 12

MARCO TEÓRICO 12

2.1 Gestión del Talento Humano 12

2.1.1 Proceso de Provisión o Incorporación de personal 17

2.1.2 Reclutamiento y Selección Interna..... 18

2.2 Satisfacción Laboral..... 26

2.2.1 Factores 29

CAPITULO III..... 37

METODOLOGÍA 37

3.1. Metodología	37
3.1.1. Enfoque	37
3.1.2. Alcance.....	38
3.1.3. Diseño	39
3.2. Población.....	40
3.3. Instrumentos	40
3.4. Procedimiento Metodológico	43
CAPITULO IV	47
RESULTADOS.....	47
4.1. Características de la población.....	47
4.2. Entrevista estructurada.....	50
4.3. Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna.....	54
4.3.1. Análisis general de resultados	55
4.3.2. Análisis comparativo.....	58
4.3.3. Análisis por ítems.....	63
CAPITULO V.....	67
PROPUESTA	67
5.1. Producto final.....	67
5.1.1. Objetivo.....	68
5.1.2. Alcance.....	68
5.1.3. Formatos.....	68
5.1.4. Procedimiento (flujograma)	69
5.1.5. Políticas	70
5.2. Evaluación preliminar	82
CAPITULO VI	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
6.1. Conclusiones	84
6.2. Recomendaciones.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	96

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1. Modelo de gestión del talento humano según Dessler.....	13
Gráfico 2.2. Modelo de gestión del talento humano por competencias según Alles .	14
Gráfico 5.1. Flujograma de procesos.	69

Tablas

Tabla 2.1. Modelo de Gestión del Talento Humano según Chiavenato	16
Tabla 2.2. Métodos de evaluación en selección de personal.....	24
Tabla 3.1. Operacionalización de variables de la Escala de satisfacción laboral	42
Tabla 4.1. Descriptivos del sexo de la población.....	48
Tabla 4.2. Descriptivos de la edad de la población.....	48
Tabla 4.3. Descriptivos del nivel de los cargos aspirados por la población.....	49
Tabla 4.4. Descriptivos del área de los cargos aspirados por la población.....	50
Tabla 4.5. Resultados de la entrevista.....	52
Tabla 4.6. Fiabilidad del cuestionario	54
Tabla 4.7. Distribución por nivel de satisfacción.....	56
Tabla 4.8. Distribución por niveles de satisfacción extrínseca	57
Tabla 4.9. Distribución por niveles de satisfacción intrínseca.....	58
Tabla 4.10. Comparación por sexo	59
Tabla 4.11. Comparación entre seleccionados y no seleccionados.....	60
Tabla 4.12. Comparación por el nivel de los cargos aspirados.....	62
Tabla 4.13. Resultados por ítem.....	64

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se llevó a cabo con el fin de consolidar un modelo de reclutamiento y selección interna que esté direccionado a resguardar la satisfacción de los empleados participantes. Para ello, fue necesario diagnosticar la satisfacción actual que se tenía respecto a este tipo de procesos. De esta manera, fue posible saber los puntos que se debían tener en cuenta para conformar la propuesta. Posteriormente, se consolidaron ciertas prácticas ya existentes en la institución y se propusieron otras, con el fin de formalizar el proceso.

El proyecto está conformado por seis capítulos. El primero establece el planteamiento de todo el proyecto. En el mismo, se detallan los factores que llevaron a poner en marcha este proyecto, tales como la descripción del problema, los objetivos y la variable de estudio. Además, se incluyeron los antecedentes que mencionan investigaciones previas que sustentan esta investigación.

En el segundo capítulo se realizó un marco teórico respecto a los temas elementales dentro de este proyecto. Se indagó fundamentación teórica respecto a modelos de talento humano, el proceso de provisión de personal, de manera específica del reclutamiento interno, la selección interna y sus técnicas. Igualmente, se investigó acerca de teorías de la satisfacción laboral y sus componentes. Esto haría posible construir un modelo de reclutamiento y selección interna con parámetros que tengan en cuenta la satisfacción laboral.

El tercer capítulo hace referencia a la metodología utilizada en el proyecto. En el mismo, se definen el enfoque, alcance, diseño, población e instrumentos que se utilizaron. También se encuentra el procedimiento metodológico seguido a través de toda la investigación.

Los resultados, del diagnóstico realizado, se encuentran contenidos en el cuarto capítulo. Se utilizó análisis comparativos y correlacionales, con el fin de identificar el nivel de satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección interna, así como para determinar si las variables demográficas tenían alguna incidencia.

El siguiente capítulo establece el producto final del proyecto. El quinto capítulo contiene la propuesta del modelo de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral. Dicho modelo está conformado por su objetivo, alcance, formatos, procedimiento y políticas. Es importante señalar que el mismo fue revisado y validado por expertos.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones en el sexto capítulo. En el cual se evalúa la consecución de los objetivos propuestos. Además, se sugieren una serie de variantes que podrían ampliar este estudio. En el apartado posterior, se incluye la lista de referencias utilizadas en todo el proyecto y los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1. Antecedentes

Realizar una revisión de diferentes estudios alrededor del mundo, que se han centrado en el reclutamiento y la selección interna y la satisfacción laboral, ha dado como fruto ciertos hallazgos que fundamentan esta investigación. Se pudo evidenciar la importancia del reclutamiento y la selección interna a través del estudio de Chan (1996) quien menciona que en la lista Fortune 100 de aquel año existían ochenta y cuatro empresas cuyos directores generales habían sido posicionados en los dos últimos años, y apenas once de ellos habían sido reclutados de manera externa (pp.555-556). Además, señala que al abrir la competencia para una posición vacante a candidatos externos, se disminuyen las posibilidades de promoción para los candidatos internos y se reduce su motivación para trabajar. Aunque si se eleva la oferta se mantiene dicha motivación, pero esta alternativa se ve limitada por el riesgo moral y por políticas internas potencialmente deficientes (p.555). Esto demuestra la necesidad de tener un proceso de reclutamiento y selección interna bien definido y estructurado.

En un estudio realizado en plantas industriales de España, Bayo-Moriones y Ortín-Angel (2006) se asegura que para realizar reclutamiento y selección interna es necesario invertir en la evaluación del desempeño de sus empleados (p.465). Lo que denota la importancia del seguimiento al desempeño de los colaboradores como factor principal de estos procesos. Por lo tanto, los procesos de reclutamiento y selección

interna son una manera de proteger y favorecer la inversión que ha hecho la empresa (p.451) y también los empleados, quienes con su esfuerzo y trabajo han contribuido en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Robles-García, et al. (2005) estudiaron las variables relacionadas con la satisfacción laboral en el Hospital de Sierrallana, España. En esta investigación se consideraron los siguientes trece aspectos: “condiciones de trabajo, formación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento, retribución, relación jerárquica, participación, organización y gestión del cambio, clima laboral, comunicación interna, conocimiento e identificación con los objetivos, percepción de la dirección y política medioambiental” (p.128) como variables determinantes de la satisfacción laboral. En base a los resultados obtenidos decidieron “potenciar la política de formación y establecer políticas de reconocimiento en la organización” (p.133), que justamente son dos aspectos que también se relacionan con el reclutamiento y la selección interna.

Una investigación muy valiosa para este trabajo es la de Fuentes-del-Burgo & Navarro-Astor (2013) que titula Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación? Es de valor porque relaciona la satisfacción con la promoción interna, que es básicamente el resultado de un proceso de reclutamiento y selección interna. Los autores concluyen que:

Cuando existe promoción o posibilidades de promoción, el efecto sobre la satisfacción laboral puede ser positivo, negativo o nulo. Cuando la empresa no dispone de sistemas de promoción interna, el efecto puede ser: negativo, nulo o tener un efecto contradictorio sobre la satisfacción laboral (p.115).

Del mismo modo, en Latinoamérica han tomado lugar investigaciones muy útiles para la fundamentación del presente. Como la de Madero, et al. (2014) en Aguascalientes, México, que relaciona tres variables: la entrevista realista de selección, la satisfacción en el trabajo y la intención de permanencia. En ella, se determinó por medio de un proceso de correlación entre las variables que es de vital importancia que los individuos sean claramente informados, en las entrevistas previas a la contratación, sobre las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo y las condiciones laborales respectivas. Esto lleva a que los individuos perciban que sus expectativas han sido cumplidas, experimenten satisfacción y manifiestan su interés por permanecer en su puesto y en la organización. Lo que reafirma lo crucial que es que los candidatos sean bien informados para garantizar, en la medida de lo posible, su satisfacción y como consecuencia que su intención de permanencia aumente.

La información proveniente del estudio anteriormente mencionado es potencialmente ajustable a la investigación. Al aplicar dichas consideraciones al proceso de reclutamiento y selección interna, se denota la necesidad de que los participantes conozcan todas las condiciones y aspectos relacionados al mismo. Con el fin de que su satisfacción sobre el proceso crezca y eso aumente su intención de permanencia, sean o no sean los ganadores del proceso.

Así mismo, en Córdoba, Argentina se desarrolló el estudio titulado El Proceso de Promoción Interna y su incidencia en la Satisfacción Laboral. En el mismo, Schiavoni (2012) identifica falencias actuales y potenciales en el sistema de promoción interna de la empresa Geopatagonia S.R.L., por lo que propone un “Plan de Selección Interna,

compuesto por 3 programas: Instructivo de Políticas de Promoción Interna, Manual de Procedimiento de la Promoción Interna y un Instrumento de identificación de necesidades formativas, con el propósito de mejorar la satisfacción del personal” (p.2). El trabajo citado, representará una fuente de guía y fundamentación para la metodología de construcción del modelo propuesto.

De manera local, en el Ecuador se encuentran estudios más relacionados al procedimiento y las políticas de selección interna. Es el caso de Aguirre & Granda (2013) que, en su trabajo de diseño de un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, proponen una política de selección interna cuyo objetivo es “establecer normas que permitan motivar al personal de la organización, a través de un proceso de desarrollo de carrera con el fin de potenciar sus capacidades” (p.74). Lo que remarca la relación existente entre el reclutamiento y la selección interna con ciertos factores de la satisfacción laboral, como lo son la motivación y el desarrollo profesional. Además, afirma que en el país la selección interna esta todavía reducida a procedimientos débiles, superficiales y poco técnicos. Por lo general no es un proceso constituido formalmente, con técnicas y herramientas de reclutamiento y selección interna, filtros y etapas establecidas, ni métodos de seguimiento que aseguren captar y retener al talento de alto nivel que tiene la empresa.

Refuerza la idea mencionada anteriormente Cifuentes (2013), quien señala que en la institución, donde realizó su investigación, “el ascenso o la promoción de las personas se realizan únicamente en base a la decisión del jefe inmediato del área en la que existe la vacante que se desea cubrir, sin ser necesariamente la persona más adecuada” (p.12). Lo cual es producto de la falta de un proceso formal de selección interna. Ante esto el

autor propone un proceso de selección interna fundamentado en la herramienta del Assessment Center, la misma que será tomada en cuenta en el desarrollo de la propuesta de este trabajo.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

Lo que da inicio a este proyecto de desarrollo es la inobservancia de la fase posterior a la decisión final de los procedimientos de reclutamiento y selección interna. Esto se evidencia por la irregular existencia de retroalimentación a todos los candidatos participantes de estos procesos, que incluso suele no efectuarse. Se suma el hecho de que el área de gestión humana no dispone de un banco de candidatos internos, lo que dificulta el seguimiento de los mismos. Además, la plataforma de recursos humanos utilizada no es eficiente para el manejo de información concerniente a capacitación, formación, experiencia, etc. lo cual acentúa la magnitud del problema.

El problema pone en riesgo la satisfacción, sobre el proceso, de los participantes. Esto podría generar desmotivación en los candidatos internos e incluso evitar la participación de los mismos en un futuro. Por consecuencia se reduciría la capacidad de identificar talentos potenciales para ocupar puestos importantes en la organización. En una última instancia se podría ocasionar una proliferación de fuga de talento, como consecuencia de que el personal no se siente cómodo al participar en procesos de reclutamiento y selección interna. Como resultado anularían sus posibilidades de

desarrollo y crecimiento profesional en la empresa; derivando en una búsqueda de otras opciones laborales.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) las “buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas y servir para la elaboración de teorías y la resolución de problemas” (p.30). Desarrollar un modelo de reclutamiento y selección interna, tendría un impacto alto sobre la consecución de los objetivos organizacionales. Debido a la importancia de tener talento de alto nivel que pueda ser parte de dichos procesos con la finalidad de ocupar puestos claves en la compañía.

En el contexto nacional, las investigaciones que relacionen los procesos de reclutamiento y selección interna con la satisfacción laboral no son comunes. Lo que haría de este proyecto, un aporte importante para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el medio circundante. Por el enfoque de la empresa, direccionado a aprovechar al máximo el talento interno, existe una alta factibilidad de llevar a cabo las actividades afines a la investigación. Vale remarcar que los beneficiarios del producto final, será tanto la empresa, que podrá identificar, desarrollar y retener al talento potencial, como los empleados que se sentirán satisfechos al participar en estos procesos.

1.2.2. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece por una irregular retroalimentación a los candidatos participantes de procesos de selección interna. También hay que tener en cuenta que el área de Gestión Humana

no cuenta con un banco de candidatos internos, lo que problematiza el seguimiento de los mismos. Esto se suma a que la plataforma de recursos humanos no es la ideal para el manejo de la información del personal. Por estas razones se abre la probabilidad de que se genere personal insatisfecho con los procesos de selección interna, que podrían desarrollar desmotivación e incluso evitar participar en estos en el futuro.

¿Cuándo se origina?

Este problema se origina durante los procesos de reclutamiento y selección interna y de igual manera una vez que se toma la decisión final en los mismos. Esto se debe a que el proceso no está formalizado ni lo suficientemente estructurado. Además, se descuidan las actividades posteriores a la decisión final. Todo lo anterior pone en riesgo la satisfacción de los participantes de los procesos internos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada.

1.3.2. Objetivos específicos

- Revisar bibliografía referente al reclutamiento y selección interna y a la satisfacción laboral.

- Diagnosticar la satisfacción del personal en relación a los procesos de reclutamiento y selección interna.
- Elaborar un modelo de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral.
- Validar la propuesta de diseño de un modelo de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral.

1.4. Meta

Desarrollar un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral.

1.5. Variable

Satisfacción laboral

1.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

La propuesta será una herramienta que permita formalizar el proceso de reclutamiento y selección interna. El fin de la misma será aumentar la satisfacción, sobre el proceso, del personal participante.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El producto final no estará enfocado necesariamente a la optimización de tiempo en estos procesos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del Talento Humano

Se puede afirmar que toda organización está creada para alcanzar una determinada serie de objetivos. Para ello es necesario establecer una estrategia clara y concreta, direccionada a cumplir las metas propuestas. Sobre la base de la estrategia seleccionada, se establece una estructura que permita materializarla. Dicha estructura está conformada por las personas que trabajan para la organización, sus conocimientos, experiencia y compromiso. La gestión del talento humano estudia “cómo las personas y una buena dirección de las mismas crean valor para la empresa y contribuyen de modo importante a los resultados empresariales” (Delgado, Gómez, Romero y Vázquez, 2006, p.VII). Esta temática le da realce a la importancia de los trabajadores, quienes dejan de ser simples fichas o recursos, y pasan a ser los entes primordiales en la consecución de los objetivos. No existe una manera única de estudiar o manejar el talento humano, como consecuencia de ello múltiples autores han propuesto una serie de modelos para hacerlo.

Al revisar la bibliografía relacionada al tema, se pudo evidenciar que en su mayoría, los autores buscan definir la administración del talento humano para luego proponer un modelo o un procedimiento para ejecutarla. Uno de los autores que utiliza esta metodología es Dessler (2009) quien inicia definiéndola como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones

laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p.2). Esta conceptualización muestra la importancia que tienen ciertos subprocesos dentro de la administración del talento humano. Para poder gestionar eficientemente a las personas que conforman la organización, es necesario prestar atención a la planeación y la ejecución de determinadas actividades contenidas en el enunciado del autor propuesto. Dichas actividades forman parte del modelo presentado por Dessler (2009), mismo que se muestra a continuación, en el Gráfico 2.1.

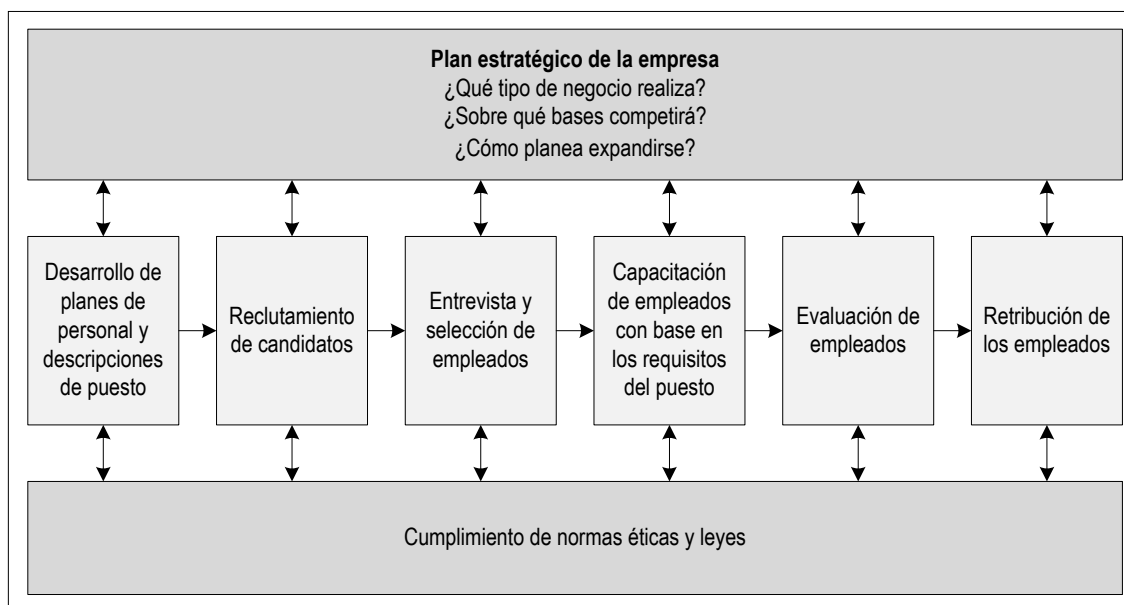


Gráfico 2.1. Modelo de gestión del talento humano según Dessler.

Fuente: Información del estudio de Dessler (2009). Ver el texto *Administración de recursos humanos* en su decimoprimer edición, publicada por la editorial Pearson Educación (México). Derechos de autor Gary Dessler (2009).

Se evidencia que el modelo, con cada una de sus fases, está direccionado a la estrategia. Esto demuestra que cada actividad que se realiza en el marco de la gestión humana tiene un fundamento y un sentido. Puesto que toda gestión se enfoca en aportar al cumplimiento de las estrategias empresariales y de esta manera se alcancen los objetivos propuestos por la organización.

En el ámbito latinoamericano se han promovido nuevas tendencias en torno al manejo del talento humano. El modelo propuesto por Alles (2006) no varía mayormente a los modelos tradicionales en cuanto a estructura, más bien se diferencia en la manera en la que se manejan las actividades concernientes a la gestión del talento humano. En el Gráfico 2.2 se puede visualizar lo mencionado.

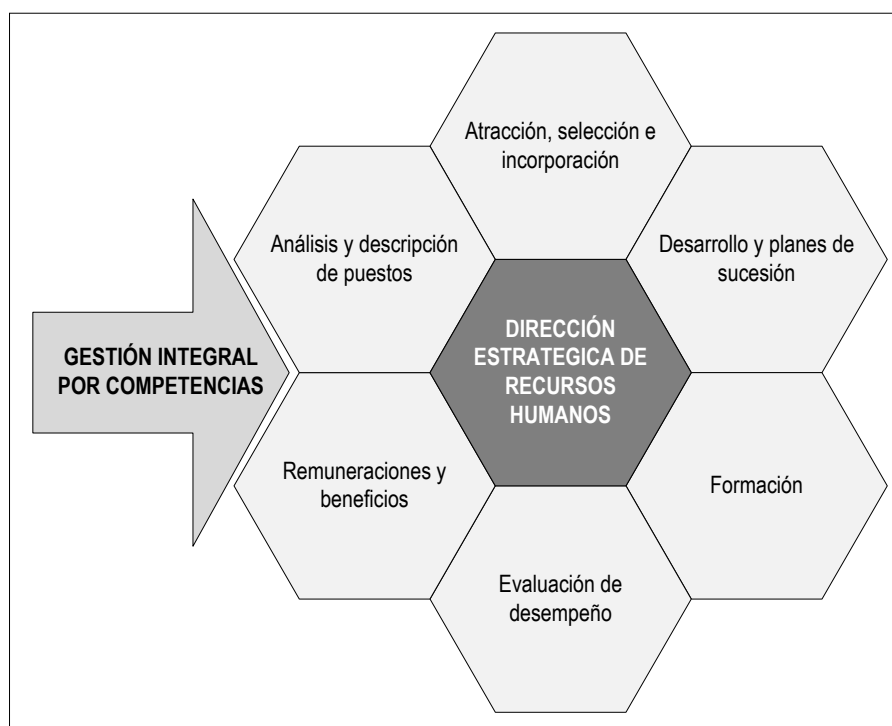


Gráfico 2.2. Modelo de gestión del talento humano por competencias según Alles.

Fuente: Información del estudio de Alles (2006). Ver el texto *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* en su segunda edición, publicada por la editorial Granica (Argentina). Derechos de autor Martha Alles (2006).

Como se aprecia, esta propuesta se enfoca en implantar un modelo de gestión por competencias en cada uno de los subprocesos que conforman la administración del talento humano. Según Alles (2006), la gestión integral por competencias “hace referencia a un modelo de management o gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios” (p.69). Para la autora, el entendimiento del concepto de competencias, su gestión e inclusión

en los distintos procedimientos referentes, potencia la gestión del talento humano para aportar a la estrategia empresarial.

Pero para poder ejecutar de manera práctica las innovaciones promovidas por la autora señalada anteriormente, es necesario tener una amplia comprensión y manejo de lo esencial: los subprocesos que conforman la gestión del talento humano. Hecha la observación anterior, resulta oportuno revisar a un autor que podría denominarse un clásico, en la literatura de esta materia, por su enfoque a los procedimientos y su ejecución. Para Chiavenato (2011) la administración del talento humano repercute tanto en las personas como en la organización, debido a que:

la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas –es decir, la calidad en la manera de gestionar a personas en la organización– es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.
(p.100)

Esto hace evidente lo antes mencionado, para el autor lo fundamental es ejecutar los procesos que conforman la gestión humana. Pero además añade la importancia de hacerlo con calidad, para así generar un aporte a la compañía. Se lo podría considerar un modelo tradicional, pero a la vez efectivo, puesto que se asegura ser una ayuda para alcanzar las metas empresariales.

El modelo que propone este autor funcionará como base teórica para el desarrollo de esta investigación. Obviamente se hará referencia en determinados momentos a los otros autores mencionados, pero la revisión teórica se enmarcará en la manera en que Chiavenato (2011) estructura la gestión humana. Esto se debe a la claridad con la que

están definidos los diferentes procesos y subprocesos que conforman el modelo, como puede observarse a continuación en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

Modelo de Gestión del Talento Humano según Chiavenato

Proceso	Objetivo	Subprocesos
Provisión	Quiénes trabajarán en la organización	Reclutamiento Selección Planeación del TH
Organización	Que harán las personas en la organización	Diseño de puestos Análisis y Descripción de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración Prestaciones Higiene / Seguridad Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo personal Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos Controles Sistemas de información

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Chiavenato (2011). Ver la novena edición del texto *Administración de recursos humanos: El Capital Humano de las organizaciones* publicado en 2011 por la Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores (México). Derechos de autor Idalberto Chiavenato.

La gestión de estas actividades da paso a que el recurso humano se sienta satisfecho y motivado. Con un talento humano en dichas condiciones, las organizaciones tienen la potencia para lograr su visión. Por lo tanto, el modelo es beneficioso tanto para el personal empleado como para la institución. Trabajar con este modelo como base, permitirá centrarse en el área específica en la que se desarrollará la investigación. Hecha la observación anterior, cabe mencionar que el punto de enfoque es el proceso de provisión y más específicamente los subprocesos de reclutamiento y selección de tipo interna.

2.1.1 Proceso de Provisión o Incorporación de personal

Toda organización nace con un objetivo o una razón de ser, pero no llega a ser propiamente “organización” sino hasta que dos o más personas se unen para establecerla. Conforme las actividades de la institución van creciendo y el trabajo es más demandante, las empresas empiezan a buscar personas que se integren a la organización. El proceso de provisión o incorporación de personal se refiere a todas las acciones que se realizan con el fin de suministrar o abastecer de personas al sistema organizacional. Chiavenato (2011) corrobora lo antes expuesto al decir que este proceso es el “responsable de los insumos humanos, y comprende todas las actividades de investigación del mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p.112). Por lo tanto, este proceso conlleva toda la planeación, búsqueda y entrada de las personas a las empresas. Se realiza en torno a las necesidades funcionales de la empresa según su giro de negocio.

Los procesos que son parte de la provisión de personal emergen de las necesidades de incorporación para cubrir una vacante. Una vacante se puede dar tanto por la salida o promoción de un empleado que deja su puesto sin ocupante, como por la creación de una nueva posición. Por ello, este proceso es considerado el subsistema de alimentación del talento humano, puesto que determina la composición del mismo cuando es requerido (Ganga Contreras & Sánchez Álvarez, 2008). Las actividades concernientes se centran en hacer una exhaustiva búsqueda de potenciales candidatos con el “objetivo de realizar la mejor elección para aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas” (Ganga Contreras & Sánchez Álvarez, 2008, p.8) que son finalmente escogidas para cubrir la vacante. En base a estas

consideraciones se clarifica la importancia de este proceso para la estrategia de la empresa. Al proveer del mejor capital humano a la organización, tanto en cantidad como en calidad, se aumenta la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo con los razonamientos realizados, es evidente que para iniciar el proceso de provisión de personal se requieren una serie de inputs. La ya mencionada detección y análisis de necesidades de incorporación, la descripción de funciones y el perfil requerido para la posición a cubrir son necesarias para llevar a cabo este procedimiento (Naranjo, 2012). Finalmente es necesario que se realice la requisición de personal. Dicho documento sirve para solicitar al área de talento humano que se cubra la vacante, especificando los criterios y elementos base para llevar a cabo el reclutamiento y la selección (García Solarte, 2009). Basándose en esta información, los responsables de llevar a cabo los procesos mencionados, pueden determinar el tipo o modalidad de los mismos, que pueden ser internos, externos o mixtos. Este trabajo estudiará específicamente la modalidad interna de reclutamiento y selección, para luego indagar en sus repercusiones sobre la satisfacción laboral.

2.1.2 Reclutamiento y Selección Interna

La provisión de personal, tiene dos subprocesos sobresalientes, que son el reclutamiento y la selección. El reclutamiento es el proceso inicial de la incorporación de personal a las organizaciones. Por ello es importante en primer lugar tener presente que el reclutamiento de personal se refiere al “proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización” (Pereda &

Berrocal, 2011, p.258). Dicha vacante pudo ser producto, como ya se mencionó, de la baja o movilización de un empleado o de la creación de una posición, lo que inmediatamente crea la necesidad de cubrir dicho puesto desocupado. En esta instancia entra en acción el reclutamiento, el mismo puede ser interno o externo. Esto depende de los requerimientos del cargo y el perfil que se busque, aunque también está condicionado por la cultura organizacional establecida.

Según Dobronich (2011) se habla de reclutamiento interno cuando “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (p.98). Este tipo de reclutamiento aprovecha los conocimientos y experiencia de sus mismos empleados para cubrir las posiciones que han quedado vacías. De esta manera se asegura que el tiempo de adaptación al puesto será mucho menor al de un trabajador externo. Consecuentemente el reclutamiento interno “responde a una filosofía de dar posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la organización” (Ullauri, 2012, p.16). La prospección profesional, a la que hace referencia el autor, es esperada por los colaboradores como resultado de su buen desempeño, y representa un factor incidente en la satisfacción laboral de estos.

Conforme aumenta la experiencia de los profesionales en torno a esta práctica, se ha podido identificar las diferentes maneras en que las organizaciones la llevan a cabo. Todos los métodos se asemejan en el sentido de que permiten a la organización examinar en un amplio grupo de empleados ya conocidos. Uno de los métodos más habituales, es la promoción de vacantes. Esta viene a ser básicamente cualquier tipo

de anuncio interno que una empresa haga para cubrir las posiciones desocupadas (Shamnot, 2014). Por medio de esta promoción las empresas hacen saber a sus empleados “qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto” (Werther & Davies, 2008, p.162). Este sistema es ampliamente utilizado por las organizaciones, que en la actualidad han aprovechado la tecnología para hacerlo por medio de e-mail, intranet u otros medios electrónicos.

La información bien obtenida y correctamente manejada, en todo ámbito, es una fuente de poder para las empresas. La misma permite controlar y tomar decisiones sobre procesos, recursos y personas. Bajo esta premisa, los departamentos de talento humano han desarrollado otro método de reclutamiento interno: los inventarios de candidatos internos. Son bases de datos que contienen información sobre los empleados actuales y sus características significativas para ocupar nuevos puestos, su experiencia, conocimientos, habilidades, fortalezas y debilidades, evaluaciones de desempeño, entre otros. Así es como estos “representan un método continuo por medio del cual los directores de recursos humanos aprenden acerca de los candidatos disponibles para el empleo interno” (Milkovich & Boudreau, 1997, p.357). Al hablar de continuidad, se incluye necesariamente la constante actualización de datos de los empleados. Esto no solo permite tener un bagaje de conocimiento más amplio de la compañía sobre sus trabajadores, sino que exige a los trabajadores a mantenerse siempre en crecimiento profesional y personal. Además, un punto fuerte de este método es que se basa en el desempeño y las cualidades de los empleados, por lo que aumenta su precisión y aceptación.

Otra opción para reclutar dentro de la empresa son los planes de sucesión o reemplazo. Consiste en técnicas que estructuran cómo las posiciones superiores pueden ser llenadas una vez que se queden vacantes. Quienes llenan dichas vacantes son trabajadores que ocupan las posiciones inferiores siguientes. Para ello una de las herramientas que se puede utilizar son las fichas de reemplazo, en ellas se señalan los posibles sustitutos de cada puesto, su desempeño, su potencial de ascenso y las brechas de conocimiento que deben ser llenadas con capacitación (Werther & Davies, 2008). En tanto que este método aumenta la objetividad de las promociones internas, evitando que las mismas se sesguen por favoritismos u otros factores subjetivos. Cabe señalar que estos planes “no se centran sólo en quienes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también planifica posibles cambios en estos puestos, así como en lo concerniente a la promoción” (Milkovich & Boudreau, 1997, p.357). De esta manera se aprovecha la capacitación y adaptación que tienen los empleados internos para cubrir los puestos claves y desempeñarlos eficientemente a pesar de los cambios que pueda haber en los mismos.

El reclutamiento y la selección están íntimamente ligados, puesto que el segundo se nutre y da continuidad al primero. Esto hace necesario que se delimiten el alcance del reclutamiento. Este proceso toma lugar desde “la búsqueda de candidatos potencialmente válidos y finaliza cuando se reciben sus solicitudes para participar en el proceso de selección” (Pereda & Berrocal, 2011, p.258). Se podría decir que las personas que envían sus solicitudes o son postuladas internamente, son aspirantes al proceso de selección. Mientras que, quienes son escogidos para pasar por los distintos filtros de evaluación, pasarían a llamarse candidatos del proceso de selección.

En este mismo orden, se puede decir que una vez que ya han sido reclutados un número suficiente de candidatos ideales, se inicia propiamente la selección. La selección se convierte así en el fin del proceso de provisión o incorporación. A la vez es un medio necesario para la consecución de los objetivos organizacionales, puesto que provee a la empresa de las personas que lo harán posible. La selección es el proceso por el cual las empresas determinan cuál de los candidatos a un puesto vacante es el más apto para desempeñar sus funciones, o a su vez es un proceso de toma de decisiones sobre el ajuste al puesto de los mismos (Salgado & Moscoso, 2008). Por lo tanto, una vez que se finalice el proceso, se decide cuál de los ellos es el que reúne la mayoría de los requisitos solicitados para la posición vacante. Esta decisión debe ser fundamentada y objetiva, por lo que se requiere un proceso claro y transparente.

La claridad y la transparencia son indispensables para un proceso de selección, más aún si este es interno. Los procesos de selección interna vendrían a ser aquellos en los que se evalúan a trabajadores que corresponden a la misma empresa u organización, que en general suelen ser más convenientes, puesto que dan fluidez a las políticas de promoción y rotación (Cuesta, 2010). Se reafirma la descripción de que la selección se nutre del reclutamiento. En base a dichas consideraciones, se asevera que la selección interna se realiza sobre los candidatos reclutados internamente. Además, este tipo de provisión es un aliciente que facilita que se efectúen las actividades relacionadas a las políticas de rotación y promoción de personal.

Para poder determinar el ajuste de los candidatos de un proceso de selección al puesto vacante, se emplean distintas técnicas. Con el objetivo de corroborar los conocimientos, habilidades, capacidades cognitivas, competencias, dimensiones de

personalidad u otro tipo de características que se necesiten para desempeñarse exitosamente en el cargo. Algunas técnicas recaban datos sumamente cuantitativos y objetivos, mientras que otras se enfocan en profundizar en información más subjetiva y cualitativa. Dependiendo del puesto y sus cualidades, se elegirán los métodos o técnicas necesarias para tomar la decisión final. En la Tabla 2.2 a continuación, se mencionan varios de ellos.

Tabla 2.2

Métodos de evaluación en selección de personal

Métodos	Descripción	¿Qué permiten validar?
Verificación de HV	Comparación entre la información contenida en la hoja de vida y los requisitos de la vacante.	Cumplimiento de requisitos del puesto.
Entrevista Telefónica	Contacto telefónico destinado a corroborar información y aclarar dudas que pudiesen haber surgido de la revisión de la hoja de vida.	Veracidad de la información contenida en la hoja de vida.
Test Psicométricos	Conformadas por pruebas de aptitudes o personalidad.	Nivel de aptitudes (verbales, espaciales, numéricas, mecánicas, etc.) y rasgos de personalidad dominantes.
Entrevista Inicial o Preliminar	Entrevista directa enfocada en corroborar presencialmente la información de la hoja de vida, profundizar en la experiencia y evaluar ligeramente información cualitativa y conductual. Además, es útil para aclarar la mayor cantidad de datos referentes a la vacante.	Experiencia, formación académica y datos personales de los candidatos, así como su disponibilidad.
Pruebas profesionales	Consisten de una serie de pruebas técnicas, prácticas o de campo enfocadas al trabajo que se desempeña en el puesto.	Manejo de conocimientos técnicos y capacidad laboral en las funciones vacantes (actitudes/aptitudes de desempeño).
Verificación de referencias	Contacto con las referencias personales, académicos o laborales que se han obtenido de la hoja de vida y las entrevistas.	Opiniones externas sobre la idoneidad del candidato para ocupar la vacante.
Dinámica de grupos	Discusión libre sobre una serie de temas entre un grupo de candidatos. Se realiza en presencia de varios observadores, lo que aumenta la fiabilidad de la evaluación.	Competencias e información cualitativa referente a capacidad de liderazgo, influencia e iniciativa, entre otros factores.
Assessment Center	Técnica grupal centrada en la simulación. Propone casos que permiten analizar y valorar la actuación individual y grupal, ante situaciones que reflejan la realidad cotidiana. Participan observadores que utilizan escalas estandarizadas de calificación.	Comportamientos y competencias individuales y grupales.
Entrevistas de panel	Ejercicio realizado por un grupo de entrevistadores de manera simultánea, a manera de conferencia de prensa. Aumenta la fiabilidad de la entrevista.	Competencias y cualidades del entrevistado, desde diferentes perspectivas.
Entrevista por Incidentes Críticos	Entrevista estructurada cuyo objetivo es profundizar en descripciones comportamentales y en las competencias de los candidatos. Se basa en preguntas abiertas con el propósito de generar respuestas en forma de historias cortas sobre algún incidente crítico.	Comportamientos, pensamiento y acciones específicas que los candidatos han demostrado en situaciones reales.
Evaluación Socioeconómica	Verificación de las condiciones económicas y sociales en las que se desenvuelven los participantes del proceso.	Manera de manejar el dinero, las relaciones interpersonales, sociales y laborales.
Pruebas físicas (médicas)	Revisión médica que valora aspectos específicos relacionados a las características o exigencias del puesto en cuanto a sus condiciones de trabajo.	Cumplimiento de las características físicas indispensables para ocupar el puesto vacante.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de: M. Alles, 2006, *Selección por competencias*; A. Cuesta Santos, 2010, *Gestión del talento humano y del conocimiento*; V. Dobronich, 2011, *Búsqueda y selección de los recursos humanos*; J. A. Grados, 2013, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*; J. F. Salgado, S. Moscoso, & M. Gorrutti, 2004, *Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada en la selección de personal en la Administración General del País Vasco*.

Dentro de los métodos mencionados existen algunos bastantes tradicionales. De la misma manera, constan otros que podrían describirse como innovadores. Sin importar esta distinción, los especialistas en el área deben saber llevarlos a cabo efectiva y oportunamente para que sea posible seleccionar a los mejores candidatos. Al estructurar un proceso formal de reclutamiento y selección interna deben tomarse en cuenta los distintos métodos enumerados. Dependerá de las capacidades y disponibilidad con la que cuente el equipo de selección, qué técnicas son aplicables realmente a la situación específica de la organización.

Finalmente, el reclutamiento y selección interna tiene una serie de ventajas que es importante señalar. Según Pereda y Berrocal (2011) aumenta la satisfacción y motivación del personal que comprueba que es posible desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. A más de ello genera un sentido de pertenencia y compromiso más arraigado. También disminuye el tiempo de adaptación del sujeto seleccionado, debido a que existe un previo conocimiento de la organización, su cultura y sus valores. De igual manera, por ser conocido por el resto de empleados, se facilita la aceptación del candidato. Más aun si ha existido un buen desempeño en sus funciones previas. Por último, indica que disminuye los costos y el tiempo del proceso, sobre todo si se dispone de evaluaciones actualizadas del personal. A estas consideraciones se pueden unir algunas otras señaladas por Dobronich (2011) quien de igual manera sugiere que es más rápido, debido a la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, evitando las frecuentes demoras de la selección externa. Añade que se asegura un mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato y se lo ha evaluado durante

cierto período. Al mismo tiempo significa aprovechar la inversión de la empresa en entrenamiento y capacitación, que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos. Lo último en señalar es que desarrolla un sano espíritu de competencia del personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas. Se constata que las ventajas citadas apuntan a dos direcciones: en primer lugar, la satisfacción del personal interno y en segundo lugar la agilización y aprovechamiento de los procesos y recursos.

2.2 Satisfacción Laboral

En el último siglo las empresas entendieron la importancia que representa su recurso humano en la consecución de sus objetivos. Ello motivó a que se cambiara el paradigma que regía la relación empresa – trabajador. Ahora las organizaciones se centran en hacer a sus colaboradores lo más productivos posibles mientras procuran su bienestar laboral (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001). Puesto que un empleado satisfecho tiene mayor capacidad de aportar a la empresa.

Para profundizar en la temática es necesario definir la satisfacción laboral. Según Davis y Newstrom (1991) es “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.432). En este orden de ideas, se habla de satisfacción cuando existen sentimientos favorables y de insatisfacción si estos son desfavorables. Hay que resaltar que se refiere a una percepción acerca de varios aspectos circundantes a su trabajo, que además tiene un

efecto sobre su comportamiento en sus labores. Con el objetivo de ahondar en este concepto se revisarán algunas teorías referentes a la satisfacción laboral, para luego pasar a estudiar algunos factores que la componen.

Definir la satisfacción laboral y sus componentes no ha sido una tarea fácil. Es por ello que se han generado una serie de teorías que intentan hacerlo. En fin, cada una ha ampliado el conocimiento sobre este concepto en un determinado sentido. Cabe aclarar que el concepto de motivación, en cierto punto se cruza con el de satisfacción, por lo que existen autores que utilizan una para explicar la otra (Gamboa, 2010). Es el caso de la teoría de las expectativas de en la que Vroom (1964) señala que las conductas son el producto de las expectativas que el trabajador tiene de lograr resultados y que estos le parezcan atractivos. Si esto se cumple, se genera satisfacción en los colaboradores, puesto que su labor le motiva a alcanzar sus objetivos esperados.

En muchos artículos académicos se ha profundizado en la definición de satisfacción laboral y sus teorías. Es el caso de Dorta y González (2003) que fundamentó su estudio en la teoría antes mencionada. Los autores señalan que Porter y Lawler (1968) ampliaron la teoría al proponer un modelo que añade la importancia del esfuerzo para alcanzar un buen rendimiento, y como este desempeño lo vincula con las recompensas. Por lo que, si el colaborador percibe que su esfuerzo le permite desempeñarse efectivamente y alcanzar sus recompensas, se siente satisfecho. Finalmente, como efecto el trabajador repite estos esfuerzos para mantener su nivel de satisfacción.

Posteriormente este constructo sería desarrollado por Lawler (1973) quien realizaría un perfeccionamiento de la misma. En este caso pone todo el foco de atención en la relación expectativa-recompensa. Debido a esto, la satisfacción dependerá de si las recompensas o resultados satisfacen o no lo esperado por el empleado. Es importante tener en cuenta que, dentro de lo estipulado, las recompensas no se refieren únicamente al salario o remuneración, sino también a otro tipo de factores relacionado al ámbito laboral (Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González & Sánchez-Sellero, 2014). Por esta razón se deben considerar varios factores como el reconocimiento y la posibilidad de promoción.

Otro autor que estudió la satisfacción laboral y elaboró una teoría fue Locke. Después de revisar las teorías que habían sido propuestas hasta el momento, expone un modelo de explicación de la satisfacción laboral. Según Locke (1976) “el individuo logra satisfacción laboral al apreciar que el trabajo le facilita la realización de valores importantes para él y que éstos son compatibles con sus necesidades” (citado en Fernández & Paravic, 2003, p.60). De esta manera la satisfacción estaría basada en los sentimientos de agrado o desagrado que tenga el trabajador, como fruto de un juicio de valor de lo que ha conseguido con su trabajo frente a las expectativas que tenía. Se puede considerar que este modelo es más robusto, puesto que tiene en cuenta valores, expectativas, necesidades, percepciones y juicios.

Por último, se revisó una de las teorías pioneras en la temática tratada. Se trata de la teoría de los dos factores postulada por Herzberg (1959). La misma visualiza a la satisfacción y a la insatisfacción de manera independiente. Esto se debe a que considera dos tipos de

necesidades. Por un lado, están las necesidades higiénicas o extrínsecas que describen el ámbito físico y psicológico empresarial, mientras que las necesidades de motivación o intrínsecas puntualizan el contenido del trabajo en sí mismo. El hecho de que las necesidades higiénicas estén cubiertas, inmediatamente anula la posibilidad de que haya insatisfacción, pero no produce satisfacción. Solamente por medio de las necesidades de motivación un individuo puede estar satisfecho. Si dichas necesidades no están cubiertas no existe niveles de satisfacción, pero tampoco existe insatisfacción. La insatisfacción se da exclusivamente si no se satisfacen las necesidades higiénicas (Caballero, 2002). Por ello es imperante que se clarifiquen los factores que componen estos dos grupos de necesidades.

2.2.1 Factores

Son muchos los factores que se encuentran involucrados en la satisfacción laboral e intentar abordar todos sería complejo. Es por ello que en este apartado se describen algunos de dichos factores. En primer lugar, se encuentran aquellos relacionados con la satisfacción intrínseca y posteriormente están los relacionados con la extrínseca.

El primer factor intrínseco a evaluar es la autonomía. La naturaleza autónoma del trabajo se refiere a la libertad e implicación en la toma de decisiones que puede tener el ocupante de un cargo (Balaguer, Castillo & Duda, 2008). La autonomía describe empleos que cuentan con la información necesaria para cumplir con las funciones designadas y la oportunidad de elección sobre la manera de llevar a cabo sus actividades. Según

Cavalcante (2004) la autonomía como característica de la función influye en la satisfacción en el trabajo. Lo que se corrobora puesto que, este factor favorece una implicación más intrínseca y autodeterminada de una persona en los procesos de los que forma parte, lo que facilita su satisfacción.

Otro factor intrínseco de mucha importancia es el reconocimiento. Más allá del ámbito netamente laboral, todos los individuos están en una búsqueda constante de reconocimiento en las distintas interacciones que tienen. Por ello se lo define como cualquier acción de apreciación de una persona acerca de otra. Pueden ser positivos, negativos o mixtos. Según Newstrom (2007) “los reconocimientos positivos contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo” (p.263), mientras que el mixto está conformado por aspectos de ambos. Este puede darse por medio de contacto físico, o de manera verbal e incluso no verbal.

En las organizaciones se lo puede impartir de manera monetaria o no monetaria. Uno de los principales medios no monetarios de efectuarlo es por medio de la retroalimentación. Por medio de ésta un líder aporta a sus colaboradores en la consecución de sus objetivos al mostrarle los aspectos en los que puede mejorar y aquellos que debe mantener. La razón por la que es tan importante es que enseña a los empleados “que otros están interesados en lo que están haciendo. Si suponemos que el desempeño es satisfactorio, la retroalimentación mejora la imagen propia y el sentimiento de competencia” (Newstrom, 2007, p.57). Por otro lado, de haber brechas de desempeño el colaborador recibe la

información necesaria y el apoyo para cerrar estas brechas y encaminarse al cumplimiento de sus metas. Esto hace que la retroalimentación que los líderes dan a su personal ayude a alcanzar mejores actitudes y en consecuencia resultados.

Uno de los reconocimientos más determinantes que una persona puede recibir en su vida profesional, es la oportunidad de tener una promoción laboral. Estas suceden “cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto” (Werther & Davies, 2008, p.239). Pueden darse debido al buen rendimiento, desempeño o productividad del empleado, o también por antigüedad. Pero para que suceda es necesario que exista alguna vacante, en un puesto de nivel superior, al que el trabajador pueda ascender al haber sido tomado en cuenta en un proceso de reclutamiento interno. La promoción representa un desarrollo o crecimiento profesional. Dicho crecimiento es potencialmente un factor generador de satisfacción laboral.

Otros de los factores intrínsecos que generan satisfacción laboral están relacionados a las características del puesto. Concretamente se considerará el nivel de responsabilidad designado al cargo y la variedad de tareas del mismo. De hecho, existen investigaciones que señalan que la satisfacción en el trabajo es una apreciación acerca de las funciones del cargo y la asunción de responsabilidades (Caballero, 2002). Asumir responsabilidades mueve a los individuos a que se empoderen de aquello que se les encarga, generando compromiso y pertenencia. Por otro lado, está la variedad de tareas que abarca un cargo. Esta característica de igual manera es tomada en cuenta como una de las principales

razones de que las funciones de un puesto, en sí mismas generen satisfacción (Robbins, 2004). Que el cargo implique tener responsabilidades específicas y una amplia variedad de tareas hace que el trabajo sea retador y motivante lo que aumenta la satisfacción laboral.

El último factor intrínseco considerado es la participación de los trabajadores en el ámbito laboral. Según Zas, López y Calviño (2006) hay varias investigaciones que exponen la incidencia de la participación en la satisfacción laboral. La misma se evidencia en la atención prestada a las sugerencias dadas por los colaboradores, la participación en decisiones ligadas a la ejecución de la tarea, y la participación en las decisiones relacionadas al equipo de trabajo, área y/o empresa. Bajo estas condiciones, el colaborador no solo se siente bien con su trabajo, sino que además percibe que puede aportar en el porvenir del mismo. Por lo tanto, se hace partícipe de los resultados que obtiene el área o la empresa lo que aumenta la satisfacción del personal.

En cuanto a los factores extrínsecos el primer factor a estudiar es el clima laboral. En sí mismo este factor es muy complejo e incluye muchas variables. Para esta investigación se centró el estudio en lo concerniente a la interrelación. El relacionamiento se refiere a la conducta que los individuos, áreas o empresas tienen al relacionarse con otro individuo, área o empresa. Es decir que se puede estudiar el relacionamiento a tres niveles: interpersonal, intergrupar y como sistemas completos. Al estudiar el relacionamiento se puede “examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, tanto equipos formales como grupos informales” (Newstrom, 2007, p.3), y determinar la forma en que esto afecta al desempeño y la satisfacción del personal. Por tanto, se debe incluir a la

interrelación entre los participantes de un proceso de reclutamiento y selección interna como un factor dentro del estudio de la satisfacción sobre el proceso.

El liderazgo o la supervisión tienen incidencia en el factor antes mencionado. Aun así, por sí mismo también constituye un factor a considerar. La concepción de liderazgo va más allá del simple desempeño de la función administrativa de “dirección”, puesto que no se limita a impartir instrucciones y órdenes. En efecto, el liderazgo constituye un proceso más complejo, en el que el líder busca influir y dar apoyo a sus empleados para que estos se desempeñen con entusiasmo y luchan por alcanzar sus objetivos. El liderazgo en las organizaciones es “el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas” (Newstrom, 2007, p.159). Por lo tanto, el líder cumple con tres funciones básicas: la de influir y apoyar, la de generar que sus empleados den su máximo rendimiento de manera voluntaria y la de alcanzar las metas organizativas. Como efecto, un liderazgo ineficaz tendría como consecuencia lo contrario, empleados que no perciben apoyo y se les dificulta rendir satisfactoriamente lo que conlleva a generar grados de insatisfacción.

La compensación, de manera básica, se refiere a la remuneración económica que recibe el recurso humano. Se la define como “el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor” (Werther & Davies, 2008, p.342). La misma se ve representada en sueldos, salarios, y prestaciones, entre otros. Según Pujol y Osorio (2004) los criterios de remuneración que tenga la empresa y la manera en que los comunica a sus empleados, es tanto o más importante que la misma cuantía económica retribuida.

Dichos criterios de administración salarial deben ser gestionados correctamente y reflejar congruencia entre el trabajo realizado y el valor obtenido por cada colaborador. Esto se realiza con el objetivo de “incrementar la satisfacción de los empleados con respecto al salario y presumiblemente reducir la conflictividad laboral relacionada con este tema” (Pujol & Osorio, 2004, p.81). Por lo tanto, si en un proceso de reclutamiento y selección interna, así como en una empresa, no están bien definidos los criterios relacionados a la remuneración, la satisfacción de los participantes estará riesgosamente comprometida.

Otro aspecto que de igual manera es sumamente básico e indispensable para la satisfacción laboral son las condiciones físicas del trabajo. Este factor se refiere a elementos como el ruido, la luminosidad, la temperatura, el espacio, la salubridad del lugar de trabajo, entre otros. Para Robbins (2004) las condiciones físicas del trabajo constituyen una de las variables más importantes de la satisfacción laboral. Además, el autor sugiere que, si un colaborador se encuentra laboralmente satisfecho, en parte por cubrir efectivamente las condiciones físicas del lugar de trabajo, el mismo tendrá un mejor desempeño laboral. Al hacer un símil con los procesos de reclutamiento y selección interna, asegurar las condiciones físicas, en las que se llevan a cabo entrevistas y evaluaciones técnicas y prácticas, es de vital importancia para poder evaluar el mejor desempeño de los candidatos.

El factor horario se podría contemplar como parte del anterior enunciado, pero de igual manera tiene una vital importancia en la satisfacción de los trabajadores. De hecho, se ha comprobado que la flexibilidad en el manejo de horarios está asociada con la satisfacción

de los trabajadores (Clark, 2001). Esto se debe a que los trabajadores buscan satisfacer otros ámbitos personales que van más allá del trabajo. En pos de lograr lo mencionado los trabajadores adoptan estrategias que les permitan encontrar un equilibrio. Por lo tanto, gestionar adecuadamente los horarios de trabajo evita que se produzca demasiado estrés y cansancio (Sánchez, Sánchez, Rueda, Sierra, Ubric, & Villalba, 2015). Además, si los horarios de trabajo facilitan la gestión del colaborador, se evitará que existan grados de insatisfacción.

De igual manera, se puede considerar la administración de la organización un factor influyente sobre la satisfacción laboral. Este factor contiene diferentes características organizacionales que determinan la manera en la que se gestionan las mismas. Existen varias investigaciones que señalan la presencia de una relación entre dichas características organizacionales y la satisfacción laboral. Entre las distintas variables se encuentra la manera en la que se gestiona la comunicación organizacional, así como la distribución horizontal y vertical del poder (Cavalcante, 2004). También se consideran en este apartado otras variables como el manejo de la información, el aprovisionamiento de herramientas y equipos de trabajo, los procesos y las políticas establecidas. La manera en que la empresa se maneje con respecto a estos elementos tiene una influencia sobre la satisfacción de sus colaboradores.

Finalmente se encuentra la estabilidad laboral como un factor extrínseco. En contextos laborales tan agresivos y competitivos, la estabilidad laboral cobra una especial importancia en la satisfacción de los colaboradores. Esto se debe a que, si los individuos

no perciben dicha estabilidad, generan inseguridad laboral. Dicho término es definido por Sverke, Hellgren y Näswall (2002) como “la probabilidad subjetiva percibida de perder de forma involuntaria el trabajo” (p. 243). Ante la mencionada percepción subjetiva existe un sinnúmero de efectos. De hecho, la satisfacción laboral disminuye cuando se percibe inseguridad o inestabilidad laboral. Esto se da sin importar las diferencias demográficas que existan entre los trabajadores (Mejía & Mendoza, 2010). Además, es primordial que los colaboradores no sientan inseguridad laboral para que perciban satisfacción al participar en procesos de selección interna.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El presente capítulo consiste en presentar la metodología que se ha utilizado para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. La revisión bibliográfica efectuada en el capítulo anterior conforma la base para diseñar el método. Comprender lo referente al proceso de reclutamiento y selección interna, así como la teoría de la satisfacción laboral, hace posible delinear la manera para determinar la satisfacción de los trabajadores sobre dichos procesos. De esta manera, tener las herramientas para plantear la propuesta establecida como meta de este trabajo.

Basándose en estas consideraciones se determinó la metodología a utilizar, misma que se presenta a continuación.

3.1. Metodología

3.1.1. Enfoque

Conforme a las necesidades de la investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, fue necesario aplicar un método cualitativo, como la entrevista, para poder entender a la realidad existente. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cualitativo “comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa” (p. 8). Dicha

entrevista permitió profundizar en la percepción de los empleados sobre su satisfacción laboral, general y también enfocada a los procesos de selección interna.

De esta manera, se obtuvo información útil para proceder a construir una herramienta de enfoque cuantitativo, como el cuestionario. Las herramientas de este enfoque tienen como objetivo medir y estimar magnitudes referentes a un determinado problema o fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso los datos numéricos extraídos del cuestionario permitieron realizar un análisis estadístico que proveyó características del fenómeno estudiado. Toda la información recolectada dio paso a la formulación de la propuesta a realizar.

3.1.2. Alcance

Al considerar que el objetivo de la investigación es presentar una propuesta, se tuvo un alcance exploratorio y descriptivo. Por medio del proceso de revisión bibliográfica se concluyó que son muy pocas las investigaciones que estudien la satisfacción referente a los procesos de reclutamiento y selección interna. Por lo que la información relativa al tema es limitada. Dada la anterior observación, el alcance exploratorio resulta ser efectivo, puesto que el mismo se emplea cuando se desea examinar un tema novedoso o poco estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este sentido, las actividades realizadas fueron la revisión bibliográfica de definiciones e investigaciones relacionadas y una entrevista de acercamiento. Estas técnicas hicieron posible explorar y obtener

información que permita ampliar la comprensión sobre la realidad circundante al problema propuesto.

Para el siguiente paso dentro de la investigación, se requirió un alcance descriptivo. El mismo “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.91). Por consiguiente, se utilizó un cuestionario que permitió medir la satisfacción respecto a los procesos de reclutamiento y selección interna. Y de esta manera pasar a analizar los resultados obtenidos y en base a estos emitir una descripción de la situación. Así pues, todas estas actividades generaron los inputs necesarios para desarrollar la propuesta.

3.1.3. Diseño

El diseño que se utilizó para esta investigación es no experimental de corte transversal. Las investigaciones no experimentales buscan observar un fenómeno o suceso en su estado natural, es decir sin tener injerencia en ninguna variable de manera intencional, y simplemente analizarlo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Que es justamente lo que se ha hecho, estudiar la satisfacción sobre los procesos de reclutamiento y selección interna, sin controlar ni manipular alguna variable.

Además, cabe señalar el carácter transversal de este trabajo, el cual se debe a que se realizó en un momento específico. Este tipo de diseño facilita la descripción de las características de los sucesos estudiados en un determinado punto del tiempo (Shaughnessy,

Zechmeister, & Zechmeister, 2007). Lo que resulta oportuno dado que se encuentra en el mismo sentido propuesto por el enfoque y el alcance establecido. Es importante que cada uno de estos puntos de la metodología se encuentren alineados, para evitar que existan inconsistencias en el desarrollo de la investigación.

3.2. Población

Los procesos de reclutamiento y selección interna toman lugar en su mayoría en puestos administrativos. Por ello, se decidió que la población sea conformada por las personas que ocupan este tipo de cargos y han participado en estos procesos durante el primer semestre del 2017. Como consecuencia, dicha población está formado por un total de 38 empleados. De hecho, la razón de trabajar con esta agrupación radica en el objetivo del proyecto, el cual no es más que crear un procedimiento de selección interna enfocado en resguardar la satisfacción de los participantes del mismo. Justamente, quienes han participado de procesos de reclutamiento y selección interna son quienes pueden emitir información de primera mano sobre los aspectos que pudieron o no afectar su satisfacción respecto a dicha participación. Cabe señalar que estos empleados se encuentran activos en la compañía y en su mayoría ocupaban cargos de jerarquía baja o media al participar en estos procesos.

3.3. Instrumentos

En este proyecto se utilizaron dos instrumentos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la recolección de datos requiere seleccionar uno o varios métodos o instrumentos,

adaptarlos o desarrollarlos según las necesidades de la investigación y para el fin que se requiera.

- **Entrevista:** Se realizó con el objetivo de realizar un acercamiento inicial a la realidad de la empresa respecto al tema del proyecto. Se estructuraron un total de diez preguntas abiertas para recolectar información cualitativa sobre la satisfacción en general y sobre algunos puntos de la selección interna, como se puede ver en el Anexo 1. Para ello se tomó como referencia los indicadores medidos por la "Escala de satisfacción laboral" de Warr, Cook y Wall (1979). El formato de la entrevista fue revisado por el un docente especialista, para asegurar su utilidad. Este método fue efectivo para entender el contexto en el que se aplicaría el siguiente instrumento.

- **Cuestionario:** El segundo instrumento es un cuestionario que ha sido adaptado para medir la satisfacción sobre los procesos de reclutamiento y selección interna. Para construir el "Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de reclutamiento y selección interna" fue necesario investigar instrumentos que midan la satisfacción laboral en general y sean potencialmente aplicables a esta temática. Así se encontró la ya mencionada "Escala de satisfacción laboral" de Warr, Cook y Wall (1979) contenida en la guía "NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción" del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, publicada en 1995. Esta escala mide diferentes factores de la satisfacción. Por ello se adaptó el cuestionario para medir esos mismos factores, pero

específicamente de la satisfacción sobre el reclutamiento y la selección interna. En la Tabla 3.1 a continuación se muestran los factores que mide dicha escala.

Tabla 3.1

Operacionalización de variables de la Escala de satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción Laboral (Teoría de Herzberg)	Factores Motivadores (intrínsecos)	Autonomía	2 y 8
		Reconocimiento	4
		Responsabilidad	6
		Promoción / Progreso Profesional	10
		Participación	12
		Variedad de tareas	14
	Factores Higiénicos (Extrínsecos)	Condiciones Físicas	1
		Clima laboral	3
		Liderazgo / Supervisión	5 y 9
		Remuneración	7
		Administración de la empresa	11
		Horario	13
		Estabilidad	15

El cuestionario está constituido por un total de 15 ítems cuyas opciones de respuesta se encuentran en una escala de 7 puntos (1= Muy insatisfecho, 2= Insatisfecho, 3= Moderadamente insatisfecho, 4= Indiferente, 5= Moderadamente satisfecho, 6= Satisfecho, 7= Muy Satisfecho). Dado que se fundamenta en la teoría bifactorial de Herzberg se pueden medir las sub escalas, de satisfacción intrínseca y extrínseca, por separado. De igual manera, permite medir la satisfacción en general, que es lo que principalmente se desea hacer. Pero para poder utilizar este cuestionario fue necesario realizar una validación. Para ello se definió un formato para este fin, Anexo 2. Posteriormente se solicitó a cuatro expertos, dos profesionales y dos académicos, que

completan el formato para así certificar la validez del cuestionario. De esta manera se aseguró que el cuestionario, expuesto en el Anexo 4, brinde información que permita encontrar los puntos en los cuales se debe poner atención para el diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección interna.

Finalmente, se determinó la fiabilidad del instrumento al calcular la consistencia interna por medio del alfa de Cronbach (α). El cuestionario íntegro tuvo una fiabilidad aceptable, prácticamente elevada, al alcanzar un alfa de Cronbach de .89. Además, tanto la comprobación de la satisfacción extrínseca ($\alpha = .83$) como de la satisfacción intrínseca ($\alpha = .78$) indican un nivel de fiabilidad aceptable. Los resultados indican una consistencia interna satisfactoria lo que asegura el rigor de los datos.

3.4. Procedimiento Metodológico

En orden de lograr los objetivos propuestos se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico.

En primer lugar, se definió el problema, los objetivos y el tema de la investigación. Al tener claro los mismos, se procedió a recabar información bibliográfica referente. El producto final del proyecto es el diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral. Por ello, se analizó qué información teórica sería necesaria para alcanzar dicho objetivo. Como consecuencia, se identificó que los temas centrales eran: 1) el proceso de reclutamiento y selección interna y 2) la satisfacción

laboral. Para poder entender el primer punto se inició indagando lo más general, los modelos de gestión del talento humano. Posteriormente se pasó a lo particular, el proceso de provisión o incorporación, para finalmente detallar los procesos de provisión interna. Por otro lado, la investigación referente a la satisfacción laboral partió desde las teorías que la definen para luego centralizarse en los factores que la constituyen. Toda esta revisión se hizo a partir de material netamente bibliográfico, así como de artículos científicos en revistas indexadas.

El siguiente paso fue definir la metodología que se utilizaría para conseguir la meta propuesta. Esto se consiguió por medio de guías bibliográficas y revisiones de investigaciones similares. Se definió la población en la cual se trabajaría, misma que está conformada por los empleados que han participado en procesos de reclutamiento y selección interna durante el primer semestre del 2017. De igual manera, se decidió realizar una medición que permita determinar qué aspectos de los procesos de reclutamiento y selección interna resultan satisfactorios o insatisfactorios para los participantes de estos procesos. Para ello, en primer lugar se levantó información abierta y general. Esto se lo llevó a cabo a través de una entrevista, sobre la percepción de algunos de estos colaboradores. Esto fue de ayuda para tener un primer contacto con la apreciación de los colaboradores con respecto a la selección interna.

Una vez procesada esta información, se tuvo una noción más amplia sobre el problema de investigación. De esta manera se facilitó la adaptación de la Escala de satisfacción laboral, de Warr, Cook y Wall (1979), a un cuestionario de medición de la satisfacción con

respecto al reclutamiento y selección interna. La construcción del “Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de reclutamiento y selección interna” finalizó con una validación llevada a cabo por dos profesionales y dos académicos del área de estudio. Esta actividad se realizó para asegurar que el instrumento sea propicio para medir los aspectos necesarios para evaluar el modelo de reclutamiento y selección interna, y de esta manera sea posible determinar en qué puntos existen oportunidades de mejora.

El siguiente paso fue la aplicación del cuestionario a la población establecida. Una vez recabada la información, se procesaron los resultados con la ayuda de la herramienta SPSS. Esto permitió tabular los datos y efectuar los diferentes cálculos mostrados en el capítulo de Resultados. Gracias al análisis de dichos resultados se pudo determinar la injerencia de las variables demográficas en la satisfacción sobre el proceso estudiado. De igual manera, se identificaron cuáles son los factores de la satisfacción que se encuentran más afectados.

Sobre la base de los resultados obtenidos y su análisis, se realizó la propuesta de este trabajo. Al identificar los factores menos satisfechos, se pudo centrar la atención en los puntos más importantes a cubrir con la propuesta. La misma se encuentra conformada por un procedimiento y una política. El primero se estableció mediante un flujograma, lo que permite visualizar claramente el paso a paso del proceso. La política por otro lado, está constituida por una serie de normas y recursos. Los mismos deben ser tomados en cuenta para llevar a cabo el proceso con calidad y estandarización. Cabe señalar que se utilizó como base los procedimientos, ya establecidos en la empresa, para el proceso de selección

de manera general. Estos fueron adaptados específicamente a la selección interna y complementados con algunas prácticas y técnicas obtenidas de la investigación teórica y metodológica. Finalmente, la propuesta fue validada por expertos y profesionales en la materia. Esto se lo realizó por medio de un instrumento de validación (Anexo 5). Sus comentarios, sugerencia y guía, permitieron robustecer la propuesta final. Una vez que estuvo finalizada, fue presentada y entregada a la empresa.

Como última actividad se redactaron conclusiones y recomendaciones. Las mismas tuvieron el fin de analizar brevemente la consecución de los objetivos planteados para el proyecto. De igual forma, se incluyeron sugerencias que podrían ayudar a otros investigadores a ampliar las investigaciones en este ámbito. De esta manera, se dieron por finalizadas las actividades concernientes a este proyecto de investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se presentarán los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados. La información adquirida tanto de la entrevista como del “Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de reclutamiento y selección interna” tienen el objetivo de ser un input para el diseño de la propuesta. En base al análisis de los hallazgos se determinará cuáles son los factores que se deben priorizar al diseñar el proceso de reclutamiento y selección interna. De esta manera se podrá lograr el objetivo de proponer un modelo que tenga presente la satisfacción de los participantes.

4.1. Características de la población

En este apartado se exponen las características demográficas y laborales más relevantes de la población. Es necesario emitir y analizar esta información para luego poder proceder al tratamiento de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados. Cabe señalar que la población está conformada por un total de 38 empleados que han sido participantes de procesos de reclutamiento y selección interna en el primer semestre del 2017. Es importante mencionar que la metodología para determinar la población se encuentra explicada en el capítulo precedente.

Por medio de la revisión de estas características se podrá determinar la distribución de los participantes según su edad, sexo, estado civil, nivel del cargo aspirado y área al que pertenece dicho cargo. En las tablas a continuación se muestra lo indicado.

Tabla 4.1

Descriptivos del sexo de la población

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	27	71,05%
Masculino	11	28,95%

En relación a lo observado en la Tabla 4.1 se evidencia que la población se encuentra mayormente concentrada en el sexo femenino, mismo que representa un 71,05% del total. Esto podría deberse a que la mayoría de puestos de bajo nivel jerárquico están ocupados por sujetos de sexo femenino. Y son justamente los ocupantes de cargos de bajo nivel jerárquico quienes más participan en procesos de reclutamiento y selección interna, en busca de crecimiento y desarrollo en la organización.

Tabla 4.2

Descriptivos de la edad de la población

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-25	10	26,32%
26-30	22	57,89%
31-35	5	13,16%
36-40	1	2,63%

En cuanto a la edad de los sujetos que integran la población, la Tabla 4.2 señala que el 57,89% de la misma está conformada por empleados dentro del rango de 26-30 años. Los sujetos que están en este rango de edad ya han tenido tiempo para adaptarse al mundo laboral e incluso ganar experiencia. Estos los hace más susceptibles a optar por participar en procesos internos que les permita empezar a escalar posiciones. Cabe señalar además que la media de edad se encuentra en los 27,61 años. De igual manera, se denota claramente que la gran mayoría de individuos se encuentran repartidos entre los primeros dos rangos de edad. Por otro lado, los individuos ubicados en los dos últimos rangos de edad son una minoría.

Tabla 4.3

Descriptivos del nivel de los cargos aspirados por la población

Nivel del cargo aspirado	Frecuencia	Porcentaje
Asistente	9	23,68%
Analista	10	26,32%
Especialista	10	26,32%
Jefatura	9	23,68%

Respecto al nivel de los cargos aspirados por los participantes de estos procesos internos, la Tabla 4.3 indica que la mayor cantidad de la población se postuló a cargos de nivel medio. Tanto los cargos de nivel de analista como de especialista representan un 26,32% cada uno. En base a esta información, se podría deducir que en el nivel de jerarquía media es donde han existido más vacantes cubiertas por medio de procesos de reclutamiento y selección interna.

Tabla 4.4

Descriptivos del área de los cargos aspirados por la población

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administración y Finanzas	10	26,32%
Desarrollo Organizacional	2	5,26%
Ventas	11	28,95%
Ingeniería y Desarrollo	6	15,79%
Compras y Logística	9	23,68%

En su mayoría la población ha aspirado a cargos que se encuentra en el área de ventas con un 28,95%, seguida por el área de administración y finanzas con un 26,32% y finalmente el área de compras y logística con un 23,68%, siendo las tres más representativas. Esto señala que en estas áreas es donde existe mayor rotación, que se opta a cubrir por medio de procesos internos.

4.2. Entrevista estructurada

En primer lugar, se presenta los hallazgos obtenidos por medio de la entrevista, con su respectivo análisis. Por el carácter diagnóstico de este instrumento se optó por aplicarlo solamente a cuatro sujetos seleccionados aleatoriamente de la población total.

Este instrumento nació por la necesidad de realizar un acercamiento inicial al contexto del personal de la empresa, con referencia a su satisfacción laboral. Es por ello que se necesitaba información más profunda y cualitativa como la que se puede obtener de una entrevista. Con el fin de que luego pueda ser complementada por medio de un instrumento

que emita información cuantitativa, y de esta manera facilitar la ejecución de diferentes tipos de análisis.

En el mismo orden de las consideraciones anteriores, cabe agregar que la entrevista está constituida por seis preguntas destinadas a medir la satisfacción laboral de manera general, y otras cuatro preguntas orientadas directamente a medir la satisfacción sobre los procesos de selección interna (Anexo 1). Se empezará analizando los aspectos satisfactorios e insatisfactorios de las preguntas que valoran en general la satisfacción laboral. Posteriormente se hará el mismo análisis, en este caso del segundo grupo de preguntas. Para formular las preguntas, se tomó como referencia los indicadores medidos por la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), que pueden visualizarse en la Tabla 3.1.

A continuación, se exponen todos los resultados de las entrevistas realizadas a los cuatro sujetos evaluados, mismos que están contenidos en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5

Resultados de la entrevista

Preguntas	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Conclusiones
1. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Es positiva la cantidad de luz. Aun así, percibe aislamiento y cree que su puesto es menos espacioso que la media.	Es cómodo, con espacio suficiente, le hace falta una papelera. El calor puede ser fuerte por la luz de la ventana.	Cree que el entorno físico no es adecuado, no hay espacio suficiente para hacer el trabajo físico que requiere el cargo.	Siente que tiene su espacio, para tener cosas personales y de la empresa sin ningún problema.	Hay una buena percepción respecto a este aspecto, aunque el espacio puede ser una limitación.
2. Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho.	Lo ha tenido, sobre todo al cumplir su período de prueba. Últimamente no lo ha recibido.	Percibe que si existe, aunque no es tan explícito. Aun así, siente que se lo valora.	El personal reconoce y confía en su trabajo.	Cree que es reconocido y que se les evalúan en base al mismo.	Existe reconocimiento, pero debe aumentarse sobre todo de la línea de supervisión.
3. La supervisión que ejercen sobre usted.	La considera normal, no siente excesiva presión sobre ella.	Cree que es buena, clara, comunicativa y no sin presión.	Se necesita mejorarla cuando no estén en la misma planta.	Es una supervisión justa respetuosa y comprensiva.	El tipo de supervisión es positiva y efectiva.
4. La relación entre compañeros de trabajo.	Señala que es buena, existe amistad, unidad y apoyo.	Es buena, hay compañerismo y colaboración. Ha habido conductas egoístas a veces.	Representan ayuda y apoyo. Hay que mejorar la comunicación.	No ha tenido problemas. Hay unidad y cualquier divergencia se resuelve directamente.	Es un aspecto superlativo, promueve colaboración y comunicación.
5. Sus posibilidades de crecimiento en la empresa.	Considera que son buenas, pero en otras áreas.	Existen posibilidades, pero los procesos son muy peleados.	No hay enfoque o dirección para crecer a corto plazo, a menos que haya una salida.	El crecimiento depende de la perspectiva puede ser lento, pero es posible.	Consideran que es posible, pero lograrlo es bastante difícil.
6. Su estabilidad en el trabajo.	Siente mucha estabilidad, considera a su puesto crítico.	Siente bastante estabilidad, dice que hay que ganarse el permanecer en la empresa.	Bastante estable, el cargo es muy importante y de mucha ayuda para los usuarios.	Tiene estabilidad no tiene temor de un despido, percibe que su supervisora es justa.	Todos los entrevistados perciben un alto nivel de estabilidad.
7. La organización y planificación de los procesos de selección interna (horarios, citación, comunicación).	Existe buena comunicación de las vacantes, y se cumplen los horarios y citaciones.	Hay buena organización, en su proceso se demoró y no le informaban sobre el estado.	Es un proceso flexible ágil, y organizado. Ayuda a dar inicio a hacer carrera en la empresa.	Es oportuno, organizado, y ordenado.	Se percibe que es buena. Hay que tener en cuenta mejorar la comunicación.
8. Posibilidad de expresión durante las entrevistas de selección interna.	Pudo expresarse, lo atribuye a la persona que entrevista y la confianza que genera.	Percibió mucha apertura durante las entrevistas, se sintió libre de expresarse.	Dice que fue muy buena porque, le permitió expresar su enfoque.	Es posible expresarse, percibe un ambiente de amistad para no tener temores.	Se denota que todos sintieron libertad de expresarse.
9. Equidad en los procesos de selección interna.	Evaluar el perfil asegura la equidad. Aun así hay vacantes que se cubran directamente por decisión del supervisor.	La empresa es transparente, los procesos también lo son. A veces hay duda de favoritismos o influencias.	Hay igualdad de posibilidades, depende del conocimiento y aptitudes demostrados.	Existe equidad, y oportunidad de participar cuando se cumplen los requisitos básicos requeridos.	A pesar de evidenciar procesos que aseguran la equidad, hay ambigüedad en ciertos casos.
10. Relación con quienes realizan las entrevistas de selección.	Trabaja en el área de gestión humana, por lo que tiene una buena relación profesional.	Fue muy buena, que fueron muy cordiales y respetuosos.	La confianza facilita que el candidato pueda expresarse y demostrar sus capacidades.	Su profesión asegura su manejo de la entrevista y el ambiente de la entrevista.	Las prácticas de los especialistas han generado confianza y apertura.

Los resultados obtenidos por medio de este instrumento arrojan varias cosas que analizar. Inicialmente, se analizará la información referente a la satisfacción laboral general proveniente de las primeras seis preguntas. Los factores que describen positivamente la satisfacción laboral general son la supervisión, el clima laboral y la estabilidad. Estos tres indicadores son sumamente importantes para que una persona se sienta a gusto en una empresa y pueda desarrollar sus potencialidades. Por lo cual es una señal de que la satisfacción de los empleados, vista de manera general, se encuentra en un buen estado. Los ámbitos restantes no señalan necesariamente malestar, pero se denota que existe un grado, al menos mínimo, de inconformidad. En base a esto se deduce que existen oportunidades de mejora en cuanto a las condiciones físicas, el reconocimiento y las posibilidades de promocionar. Al menos los dos últimos factores mencionados, pueden hasta cierto punto ser trabajados a través de un proceso de selección interna correctamente concebido.

Por otro lado, están las preguntas direccionadas a evaluar la satisfacción sobre los procesos de reclutamiento y selección interna. Inicialmente, las respuestas a estas cuatro preguntas señalan una buena consideración de dicho procedimiento. Las opiniones respecto a la libertad de expresión y la relación con el encargado de la selección, muestran conformidad con las prácticas de los especialistas de talento humano. Mientras que las contestaciones a los enunciados que valoran equidad y organización logística, a pesar de aludir satisfacción, también sugieren cierto grado de disconformidad. Este sentimiento de malestar podría darse por falta de conocimiento, de los participantes, de la manera en que

se llevan los procesos. Por esta razón percibirían que existen demoras o incertidumbre referente a la decisión final de selección.

4.3. Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna

Hay que considerar que este instrumento consiste en una adaptación de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), realizada específicamente para este proyecto de desarrollo. Por esta razón es de vital importancia comprobar la validez y confiabilidad del mismo.

Como se indicó en el capítulo anterior, la validez se la justificó por medio de una validación de expertos efectuada por dos profesionales de talento humano y por dos académicos del área de estudio (Anexo 2). Previo a la validación, los expertos revisaron y aportaron en la construcción del instrumento. Para determinar la fiabilidad del cuestionario se hizo un cálculo de consistencia interna por medio del alfa de Cronbach (α), cuyo resultado se muestra a continuación.

Tabla 4.6

Fiabilidad del cuestionario

Escala	α	No. Ítems
Satisfacción General	.89	15
Satisfacción Extrínseca	.83	8
Satisfacción Intrínseca	.78	7

El valor resultante del cálculo del alfa de Cronbach es de .89, referente a la medición del cuestionario en su totalidad, lo cual refleja que el mismo tiene una confiabilidad aceptable. Para que una escala tenga una confiabilidad aceptable debe ser al menos de .75 y para que se la considere alta debe ser de .90 o superior (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por lo que se puede manifestar que el instrumento utilizado en la investigación es válido y confiable. Además, se puede denotar que tanto la comprobación de la satisfacción extrínseca ($\alpha = .83$) como de la satisfacción intrínseca ($\alpha = .78$) indican un nivel de fiabilidad aceptable. Por lo que se puede analizar los tres valores independientemente sin arriesgar el rigor de los datos.

Una vez que se ha demostrado la consistencia del cuestionario utilizado, se pasará a exponer los resultados encontrados. En base a estos resultados se realizarán distintos análisis con la finalidad de determinar cuáles son los aspectos a mejorar al construir la propuesta. Primeramente, se analizarán los resultados generales que el cuestionario ha proveído. Para luego focalizarse en analizar los aspectos que miden cada uno de los ítems que forman parte del cuestionario.

4.3.1. Análisis general de resultados

En este apartado se realizará un análisis de los resultados globales de satisfacción sobre el proceso de reclutamiento y selección interna. Lo que se hará es evaluar la distribución y medias obtenidas de la satisfacción total y sus dimensiones. Es necesario dejar en claro que para la interpretación de estos datos se han determinado unos rangos que describen el

nivel de satisfacción percibido por los sujetos. En la Tabla 4.7 se puede apreciar dichos rangos y la distribución de la población según los resultados alcanzados.

Tabla 4.7

Distribución por nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Muy Insatisfecho	15-28	0	0,00%
Insatisfecho	29-41	0	0,00%
Moderadamente Insatisfecho	42-54	3	7,89%
Indiferente	55-67	5	13,16%
Moderadamente satisfecho	68-80	11	28,95%
Satisfecho	81-93	13	34,21%
Muy Satisfecho	94-105	6	15,79%

Existe una clara concentración de sujetos dentro de los rangos que describen niveles de satisfacción. El mayor porcentaje, 34,21%, se encuentra en el rango de satisfecho, el siguiente rango con una considerable representatividad es el de moderadamente satisfecho. La media de satisfacción sobre el proceso es de 79,13 estando dentro del rango de moderadamente satisfecho. Esto sugiere que en su mayoría prevalece una buena percepción sobre estos procesos, pero aun así hay aspectos que no los satisfacen lo suficiente. El hecho de que incluso existan sujetos que se encuentren moderadamente insatisfechos, aunque sean pocos, alude a que hay aspectos que deben ser revaluados puesto que están generando malestar.

La escala que se tomó como fundamento para la adaptación del instrumento, mide las dos dimensiones mencionadas por Herzberg en su teoría bidimensional. De la misma manera los resultados del cuestionario pueden ser analizados a través de la dimensión de

satisfacción extrínseca como por la intrínseca. La Tabla 4.8 y 4.9 muestran los datos que describen las dos dimensiones respectivamente.

Tabla 4.8

Distribución por niveles de satisfacción extrínseca

Dimensión	No. Ítems	Nivel de satisfacción	Rangos	Frecuencia	Promedio
Satisfacción extrínseca	8	Muy Insatisfecho	7-14	0	0,00
		Insatisfecho	15-21	0	0,00
		Moderadamente Insatisfecho	22-28	3	7,89
		Indiferente	29-35	6	15,79
		Moderadamente satisfecho	36-42	6	15,79
		Satisfecho	43-49	17	44,74
		Muy Satisfecho	50-56	6	15,79

Nuevamente se ve que la mayor concentración de sujetos se encuentra en el rango de satisfecho con un porcentaje del 44,74%. De la misma manera, el resto de la distribución es muy similar al de la escala de satisfacción general. En cuanto a la media de satisfacción extrínseca es de 42,76 ubicándose en un rango de moderadamente satisfecho, contemplando que está al límite del satisfecho. Esto sugiere que en cuanto a los aspectos que contiene esta dimensión, los sujetos perciben tener cierto grado de satisfacción, a pesar de no ser tan alto. En base a la visualización de los mismos se podría decir que, en su mayoría, se ha cubierto las necesidades higiénicas. Lo que Caballero (2002) menciona que anula la posibilidad de insatisfacción en los trabajadores, en este caso sobre el proceso de reclutamiento y selección interna. Por estas razones es importante determinar en qué ítems residen los puntajes que revelan baja satisfacción, para trabajar en el indicador que midan.

Tabla 4.9

Distribución por niveles de satisfacción intrínseca

Dimensión	No. Ítems	Nivel de satisfacción	Rangos	Frecuencia	Promedio
Satisfacción intrínseca	7	Muy Insatisfecho	7-13	0	0,00
		Insatisfecho	14-19	0	0,00
		Moderadamente Insatisfecho	20-25	3	7,89
		Indiferente	26-31	6	15,79
		Moderadamente satisfecho	32-37	13	34,21
		Satisfecho	38-43	8	21,05
		Muy Satisfecho	44-49	8	21,05

En este caso hay una ligera diferencia, tanto con la dimensión extrínseca como con la satisfacción general. Dicha diferencia radica en la concentración de la mayoría de la población, que se halla en el rango de moderadamente satisfecho con un 34,21%. De igual manera, la media de puntuación en esta dimensión es de 36,37 por lo que se ubica en el mismo rango. A pesar de ello también hay que considerar que en esta dimensión es donde tiene una mayor presencia la concentración de sujetos en el rango de muy satisfecho. El carácter de esta dimensión es aún más subjetivo que el de la anterior, esto podría ser el causante de lo observado. Según Herzberg estos factores serían los generadores de satisfacción en los trabajadores (Caballero, 2002). La información sugiere básicamente lo mismo que las anteriores escalas, existe satisfacción, pero se refleja cierta disconformidad, haciendo que tanto la distribución como la media no estén en los rangos más altos.

4.3.2. Análisis comparativo

Antes de pasar a analizar cada uno de los factores, que definen la satisfacción, representados en los ítems del cuestionario, se realizará un análisis comparativo. El fin de

este análisis es determinar si los resultados obtenidos son dependientes de ciertas variables. Las variables mencionadas son propiamente las características vinculadas a los datos demográficos de la población. Para ello se realizarán cálculos de correlación y comparación de medias. El fin de estas operaciones será el determinar si la satisfacción está relacionada a alguno de los factores y, por ende, la propuesta debe focalizarse en estas particularidades. O por otro lado si la propuesta debe ser uniforme, en el caso de que la satisfacción sea independiente de las variables.

Tabla 4.10

Comparación por sexo

Escala	Sexo		t	p
	Femenino	Masculino		
Satisfacción general	79,48 (15,18)	78,27 (13,22)	0,230	0,581
Satisfacción extrínseca	43,19 (8,47)	41,73 (7,96)	0,489	0,819
Satisfacción intrínseca	36,29 (7,62)	36,55 (5,84)	0,097	0,206

Lo primero en comprobar fue si la variable de sexo, femenino o masculino, incide en la satisfacción y sus sub escalas. Para ello se llevó a cabo un contraste de medias para obtener los valores de la prueba t de student (t), teniendo en cuenta la Media (M) y la Desviación Estándar (DS). En la Tabla 4.10 se muestra que las diferencias según el sexo no son significativas en cuanto a la satisfacción general (t=0,230, p=0,581), aunque se puede ver que la media de calificación es mayor en las mujeres (M=78,27; DS=15,18) que en los hombres (M=78,27; DS=13,22). Algo similar sucede en la extrínseca donde existe la mayor diferencia de medias, volviendo a tener las mujeres una media mayor (M=43,19; DS=8,47) a la registrada por los hombres (M=41,73; DS=7,96). Pero de la misma manera,

en esta escala la diferencia existente no es significativa ($t=0,489$, $p=0,819$). Finalmente, en lo que concierne a la satisfacción intrínseca no se refleja una diferencia significativa ($t=0,489$, $p=0,819$), ni en las medias del grupo de individuos femeninos ($M=36,29$; $DS=7,62$) y el grupo de individuos masculinos ($M=36,55$; $DS=5,84$). Esto sugiere que el sexo no tiene una relación significativa con la satisfacción sobre los procesos de reclutamiento y selección interna.

De igual manera, se decidió evaluar si existía alguna relación entre la satisfacción y la edad de los participantes de este tipo de procesos. Para ello se llevó a cabo una correlación de Pearson (r). El cálculo demostró que no existe correlación ($r=0,07$) y que a la vez el nivel de significancia es muy bajo ($p=0,677$). Lo que señala que de igual manera la satisfacción sobre estos procesos no guarda relación con la edad de los trabajadores participantes.

Tabla 4.11

Comparación entre seleccionados y no seleccionados

Escala	Seleccionado		t	p
	SI	NO		
Satisfacción general	81,75 (16,77)	77,92 (13,47)	0,753	0,348
Satisfacción extrínseca	42,75 (9,73)	42,77 (7,68)	0,007	0,333
Satisfacción intrínseca	39,00 (7,36)	35,15 (6,73)	1,590	0,672

Otro punto de interés que se validó fue si la satisfacción estaba relacionada con el haber sido, o no, la persona seleccionada al final del proceso. En base a la información presentada en la Tabla 4.11 se realizó un contraste de medias, mismo que informa sobre

el estadístico t de student, teniendo en cuenta la Media (M) y la Desviación Estándar (DS). En cuanto a la satisfacción general se visualiza que las diferencias no son estadísticamente significativas ($t=0,753$, $p=0,348$), aunque es claro que la media de calificación es mucho mayor en las personas seleccionadas ($M=81,75$; $DS=16,77$) que en aquellas que no lo fueron ($M=77,92$; $DS=13,47$). De manera contraria, en la satisfacción extrínseca prácticamente no existe diferencia entre las medias de las dos poblaciones. En este caso las personas indican tener un nivel de satisfacción ($M=42,75$; $DS=9,73$) muy similar al percibido por quienes no fueron seleccionados ($M=42,77$; $DS=7,68$). Por lo que es evidente que en esta escala la diferencia existente no sea significativa ($t=0,007$, $p=0,333$). Por último, al interpretar los valores de la satisfacción intrínseca no se encuentra una diferencia que sea estadísticamente significativa ($t=0,489$, $p=0,819$). Pero al considerar las medias, si se denota una importante diferencia entre las mismas. El grupo de individuos seleccionados tiene una mayor satisfacción ($M=39,00$; $DS=7,36$) en los aspectos evaluados por esta sub escala, en comparación con el grupo de personas no seleccionadas ($M=35,15$; $DS=6,73$).

Esto sugiere que, el haber o no haber sido seleccionado no tiene una relación significativa con la satisfacción sobre los procesos de reclutamiento y selección interna. A pesar de ello se puede notar que los factores extrínsecos generan una satisfacción similar a los dos grupos. Asegurando de esta manera que no exista insatisfacción a nivel general, lo cual ya se ha evidenciado anteriormente. Pero los factores generadores de satisfacción, los intrínsecos, si señalan diferencias que apoya lo anteriormente mencionado. A pesar de que

hay un grado de satisfacción, también existe disconformidad; y dicha disconformidad se encuentra mayormente en las personas no seleccionadas.

Por otro lado, se encontró importante determinar si existe algún tipo de relación o dependencia entre el nivel de los cargos aspirados por los participantes de los procesos de selección interna y la satisfacción de los mismos. Para ello se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson (r) de las diferentes escalas utilizadas, como se presenta en la Tabla 4.12 a continuación.

Tabla 4.12

Comparación por el nivel de los cargos aspirados

	Satisfacción general	Satisfacción extrínseca	Satisfacción intrínseca
Nivel del cargo aspirado	-0,161 (p=0,741)	-0,056 (p=0,100)	-0,271 (p=0,335)

Como se puede visualizar en la Tabla 4.12 no existe una correlación significativa entre el nivel de cargo aspirado y las tres medidas de satisfacción. De igual manera los niveles de significancia en los tres casos son bajos ($p=0,741$; $0,100$; $0,335$). Los datos indican que no existe una relación causa efecto bilateral entre los factores comparados. Esto sugiere que la satisfacción, sobre los procesos de selección interna de la empresa estudiada, no se encuentra relacionada con el nivel jerárquico al que pertenece la vacante en cuestión. Estos resultados apoyan la idea de crear un procedimiento que se aplique uniformemente sin importar el nivel jerárquico de las vacantes.

Finalmente es necesario validar si el nivel de satisfacción de los participantes, sobre el proceso, depende de las áreas a las que pertenecen las vacantes a cubrir. Para ello se llevó a cabo un análisis de ji cuadrado (χ^2). Los resultados de esta prueba revelan que no existe una dependencia de la satisfacción con respecto al área a la que pertenecen las vacantes. Se puede deducir que el área a la que pertenecen las vacantes no ha afectado ni la satisfacción general sobre los procesos ($\chi^2 = 13,646$, $p = 0,625$), ni las sub escalas de satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 15,440$ $p = 0,493$) e intrínseca ($\chi^2 = 18,176$, $p = 0,314$). De igual manera, esto permitiría realizar un único procedimiento aplicable a todas las áreas administrativas.

4.3.3. Análisis por ítems

El siguiente paso será realizar un análisis focalizado en cada uno de los ítems del cuestionario. Esto servirá para identificar en donde se encuentran los puntos de satisfacción más bajos que por ende deben ser mejorados. Para ello es necesario establecer bajo qué parámetros se considera que un aspecto debe mejorarse. Entendiéndose que cada ítem puede tener un puntaje máximo de 7, se establece que la media debe ser de al menos 5,00 para considerarse satisfactoria y representar más del 70% del puntaje total. Todo ítem que se encuentre por debajo de dicha medida, es tomado en cuenta para darle mayor análisis y concentrar esfuerzos en fortalecerlo dentro de la propuesta. A continuación, en la Tabla 4.13 se reflejan los resultados obtenidos por ítem.

Tabla 4.13

Resultados por ítem

Ítem*	Valor mínimo	Valor Máximo	Media	Desv. Típica
4. La retroalimentación recibida dentro de las distintas fases del proceso	1,00	7,00	4,08	1,92
12. Oportunidad de emitir sugerencias respecto a la mejora de la gestión de los procesos de selección interna	1,00	7,00	4,32	1,65
11. La organización, logística y planificación operativa de los procesos de selección interna	2,00	7,00	4,82	1,66
3. El ambiente entre los participantes durante el proceso de selección interna	2,00	7,00	4,87	1,70
10. El proceso ofrece una posibilidad realista de ascenso	1,00	7,00	5,00	1,83
13. Cumplimiento y puntualidad del cronograma y horarios	1,00	7,00	5,00	1,79
14. Variedad de métodos utilizados en el proceso (entrevistas, pruebas escritas o prácticas, assessment center, etc.)	1,00	7,00	5,24	1,62
5. Apoyo recibido por su supervisor	2,00	7,00	5,34	1,63
7. El salario del puesto aspirado	2,00	7,00	5,42	1,39
9. Relación con los encargados del proceso de selección	2,00	7,00	5,50	1,43
1. Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.	1,00	7,00	5,66	1,30
8. La posibilidad de resaltar o demostrar sus competencias	2,00	7,00	5,68	1,19
2. Libertad para expresar ideas sin ser interrumpido o presionado	3,00	7,00	6,00	1,04
6. El nivel de responsabilidad e interés que demostré durante el proceso	1,00	7,00	6,05	1,27
15. Su estabilidad laboral en la empresa	1,00	7,00	6,16	1,33

Nota: *Los ítems se encuentran ordenados según su respectiva media. El orden es de menor a mayor.

En total son cuatro los ítems que tienen un puntaje por debajo del rango establecido anteriormente. El ítem número cuatro registra una media de 4,08 estando prácticamente a un punto de la satisfacción, de hecho, cerca de caer en un rango de insatisfacción. Aunque también hay que tener en cuenta que tiene la desviación estándar más elevada, al ser de 1,92. Esto sugiere que la retroalimentación es un factor que de cierta manera ha sido descuidado. Con esto no se quiere decir que no haya existido, sino que la desviación sugiere que ha habido mayor variabilidad en las respuestas. Por lo tanto, algunos sujetos pudieron haberla recibido y estar satisfechos o no con la misma, mientras que otros

pudieron no haberla recibido. Lo que hace necesario ajustar el proceso para subsanar las irregularidades mencionadas.

El ítem número doce es el siguiente en poseer una media baja, al tener 4,32. Además mantiene una desviación estándar de 1,65 que, a pesar de ser alta, está más alineada al resto de resultados. Estos valores sugieren que el factor medido por este ítem, la participación, tiene poca presencia en los procesos de reclutamiento y selección interna. A pesar de que los sujetos son usuarios de este proceso, los puntajes señalan a que no ha habido muchas oportunidades de que ellos emitan sugerencias o comentarios respecto a su percepción del proceso. Esto puede deberse a que no se han creado espacios que den paso a su participación o a falta de apertura para aceptarla.

El siguiente ítem que se considera debe ser analizado para poder mejorarlo, es el número once. Los resultados de este ítem indican una media de 4,82 y una desviación estándar de 1,66. Dado que se lo construyó para evaluar la percepción sobre la organización del proceso, los valores sugieren que los sujetos aprecian una falta de estructura u orden en el mismo. Por el nivel de variabilidad que muestra la desviación estándar se puede pensar que, así como hay personas que estuvieron satisfechas con la organización de los procesos en los que participaron, hay una buena cantidad que percibieron lo contrario y por esa razón la media es baja.

Finalmente, el ítem número tres es el cuarto en haber obtenido una puntuación con una media menor a los rangos que representan satisfacción. Este ítem medía el clima laboral

o ambiente entre los participantes del proceso, mientras el mismo estaba en vigor. La media de los puntajes obtenidos es de 4,87 mientras que la desviación estándar es de 1,70. Los resultados sugieren que el ambiente entre los participantes tiende a no ser satisfactorio, lo que se puede entender dado el carácter competitivo que caracteriza a este tipo de procesos. Aun así, es necesario tener presente que el proceso debe ser lo suficientemente estructurado y transparente. Con el fin de evitar generar sospechas de inequidad o favoritismos, lo que aumentaría la tensión entre los participantes y por ende el clima entre los mismos se vería perjudicado. Estas consideraciones apuntan a que los resultados del ítem analizado previamente, también podría incidir en este.

El hecho de analizar a profundidad solamente los cuatro ítems que poseen una media menor al rango satisfactorio, no significa que los otros aspectos, medidos por el resto de ítems, no vayan a ser tomados en cuenta al estructurar la propuesta. Sino que estos cuatro indicadores, deben ser necesariamente cubiertos o subsanados a través del procedimiento y las políticas que conformen la propuesta. De manera general, los resultados de todos los indicadores medidos por el cuestionario no afirman una marcada insatisfacción. Pero esto no evita que sean susceptibles a mejoras, con el fin de mantener siempre una ideología de mejora continua y un cuidado de la satisfacción del personal.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Producto final

Todo el trabajo realizado y plasmado en los capítulos anteriores, no tenía otro fin más que transformarse en entradas de información. Dicha información era necesaria para construir una propuesta sólida y beneficiosa, para la empresa involucrada y sus colaboradores. Gracias a la investigación teórica, la metodología utilizada y los resultados obtenidos, es posible diseñar un modelo de reclutamiento y selección interna que esté enfocado en resguardar, a la medida de lo posible, la satisfacción del personal. El modelo propuesto estará conformado por los siguientes elementos:

- Objetivo
- Alcance
- Formatos
- Procedimiento (flujograma)
- Políticas

5.1.1. Objetivo

Ejecutar procesos de reclutamiento y selección interna de manera eficaz y estructurada, con el fin de seleccionar al personal interno idóneo, a través de procedimientos y políticas que preserven la satisfacción de los participantes.

5.1.2. Alcance

Desde la recepción de la requisición de personal, el acuerdo de servicio, el reclutamiento y las etapas de evaluación, hasta la decisión final y la retroalimentación respectiva a los candidatos.

5.1.3. Formatos

Anexo 6. Referencias laborales internas

Anexo 7. Plan de desarrollo individual

Anexo 8. Encuesta de satisfacción sobre el proceso de selección interna

5.1.4. Procedimiento (flujograma)

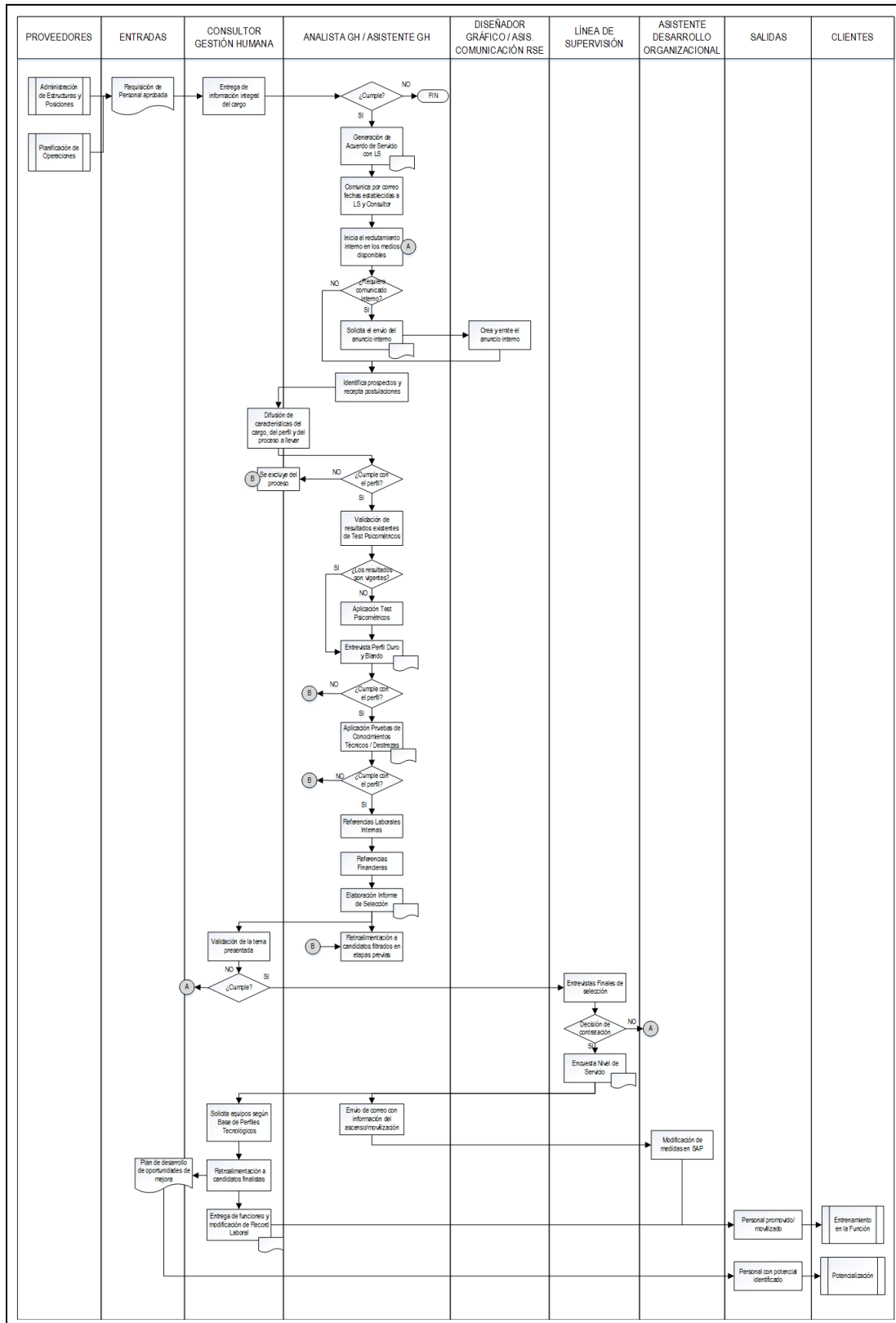


Gráfico 5.1. Flujograma de proceso

5.1.5. Políticas

Generales

- Las políticas referentes a este proceso entrarán en vigencia cuando, ante la necesidad de cubrir una vacante, se acuerde con la respectiva línea de supervisión llevar a cabo el reclutamiento y la selección de manera interna. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana
- Estas políticas tienen la finalidad de asegurar que todos los candidatos que participen en el proceso reciban el mismo tratamiento y exista igualdad de oportunidades. Para ello, toda actividad inherente al proceso deberá estar dentro del marco de las políticas definidas. **Responsable:** Gestión Humana
- Como en todo proceso de incorporación, el mismo no dará inicio sin que se presente la requisición de personal y que la misma sea aprobada por la Gerencia de Desarrollo Organizacional. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

De la información de entrada

- Para poder iniciar con el proceso de reclutamiento será necesario que se proporcione la información referente al cargo. La misma está compuesta por el Descriptivo de Funciones, el Perfil del Cargo y el Entrenamiento en la Función. Esto permitirá

comprender la naturaleza del cargo y poder direccionar efectivamente la búsqueda.

Responsable: Consultor de Gestión Humana

- En base a la información receptada se realizará el acuerdo de servicio con la línea de supervisión concerniente a través del documento Planificación de la Incorporación de Personal, ya existente. Durante esta reunión se deberá clarificar las necesidades del cliente del proceso. De igual manera, se acordará la estructura que tendrá el proceso, en cuanto a tiempos y métodos de evaluación. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

Del reclutamiento

- Dependiendo de las necesidades del proceso se determinará el tipo de reclutamiento. El mismo puede realizarse de forma direccionada o puede ser abierto. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana
- El reclutamiento direccionado consistirá en establecer un grupo de colaboradores a quienes se invitará a participar en el proceso. En este caso, se deberá tener en cuenta en primer lugar si existe una ruta de carrera en el área de la vacante. Pues de dicha ruta podría nutrirse este tipo de reclutamiento. **Responsable:** Consultor Gestión Humana y Analista / Asistente de Gestión Humana
- El reclutamiento abierto busca comunicar de manera masiva la vacante, con el fin de atraer postulantes interesados a aplicar. Para ello se anunciará el proceso por los medios

disponibles: carteleras, video-wall, correo electrónico institucional, redes sociales institucionales, intranet, etc. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Para receptor la postulación de un aspirante interno se deberá validar que cumpla los siguientes requisitos: 1) Evaluación de desempeño mínima de consistente, 2) Al menos un año en su actual cargo y 3) Aprobación de su línea de supervisión para participar en el proceso. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Finalmente se organizará una reunión de difusión, en la cual se explicará el perfil requerido y la estructuración del proceso. En esta reunión participaran todos los colaboradores que se han postulado y presentado su hoja de vida. Al finalizar, se les solicitará a los mismos que ratifiquen su postulación solamente si consideran que su perfil cumple los requisitos mínimos establecidos por el perfil del cargo vacante.

Esto permitirá reducir tiempos, puesto que se evitará evaluar a aspirantes cuyo perfil no aplique. Por otra parte, estos aspirantes estarán consientes de las razones por las cuales no continuaron en el proceso. Así mismo, quienes sí cumplan con lo solicitado, tendrán total conocimiento de la manera en que está estructurado el proceso. Esto promoverá su satisfacción, en primer lugar, porque se mostrará una organización clara. En segundo lugar, porque mostrará que la selección no es producto del azar o de favoritismos, sino que existen varias fases de evaluación que garantizan un proceso transparente y justo.

De esta manera, se podrá actuar frente a la percepción de organización y relacionamiento entre candidatos que fueron dos de los puntos más bajos en cuanto a satisfacción dentro de la investigación (Ver Tabla 4,14). **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

De la selección

- Una vez que se haya recopilado un considerable número de postulaciones, se iniciaran las etapas de evaluación que forman parte netamente del proceso de selección. Dichas etapas serán las acordadas en la planificación y estructuración del proceso. Las mismas se aplicarán de manera igualitaria y uniforme a los candidatos. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Cada etapa de la selección funcionará como un filtro. De esta manera, si un candidato tiene un mal desempeño en una de las mismas, el especialista determinará si avanza o no en el proceso. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Al ser empleados activos de la compañía, en su mayoría todos los candidatos tendrán aplicado el test de personalidad, junto con los test de inteligencia y valores. Se deberá validar que dichos resultados se encuentren vigentes, es decir que no hayan sido aplicados más de dos años previos a la fecha. De no encontrarse vigentes, es imperioso volver a aplicar los test. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- La utilización del test de personalidad será elemental en prácticamente todo el proceso. En la parte inicial funcionará directamente como un filtro. En lo posterior deberá ser utilizado como información complementaria que permita profundizar en la evaluación y análisis del perfil de cada candidato. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Durante las entrevistas de selección, se utilizará un mismo protocolo de entrevista. El mismo asegurará un trato igualitario y equitativo a todos los candidatos. Además, se sugiere mostrar interés y reconocimiento sobre los puntos fuertes del perfil del candidato y no descuidar mantener una actitud receptiva y empática. Esto con el fin de asegurar que los mismos sientan que son valorados por la empresa y evaluados de forma transparente. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Tanto las pruebas de conocimiento como las pruebas prácticas, serán construidas por las líneas de supervisión, aprovechando su conocimiento de causa. Pero deberán ser validadas por los especialistas involucrados. Con el fin de que las pruebas estén estructuradas de tal manera que aporten información válida y útil para el proceso de selección. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Cada etapa del proceso de selección permitirá conformar el Ajuste Puesto Persona (APP). El APP refleja la correlación existente entre el perfil de cada candidato y el perfil del cargo. Esta comparación se hace en base a los criterios establecidos en la planificación del proceso de selección. Se considera como mínimo que los candidatos

tengan al menos un 75% de ajuste para poder llegar a la etapa final. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Adicionalmente, se obtendrán referencias laborales internas utilizando el formato Referencias Laborales Internas (Anexo 6). Estas referencias serán solicitadas a la línea de supervisión actual del candidato, al consultor designado al área respectiva e incluso a un compañero de área. Si el candidato ha ocupado diferentes posiciones anteriormente, será muy beneficioso recopilar referencias de sus pasadas líneas de supervisión o compañeros. De esta manera, se aprovecharán realmente las perspectivas respecto al perfil del candidato, mismo que es evidenciable a través de su desempeño durante el tiempo que ha estado en la compañía. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- De igual manera, cuando el cargo vacante lo amerite se realizarán referencias financieras. Para ello se recibirá apoyo del área de Crédito y Cobranza. Dependiendo del cargo, se deberá analizar si se necesita verificar otro tipo de referencias. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Una vez que el Asistente o Analista de Gestión Humana encargado del proceso, haya determinado los candidatos que pasarían a la etapa final del proceso, se deberá ejecutar una validación. Dicha validación, tendrá como objetivo corroborar que los candidatos cumplan con los requisitos solicitados por el perfil del cargo vacante. La misma, se realizará en base a la información que se ha recabado durante el proceso y se ha incluido

en el informe de selección. De ser necesario, se podrá incluso realizar una entrevista adicional con el fin de asegurar la idoneidad del candidato. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

- Posterior a la validación, estarán establecidos los candidatos que llegarán a la etapa final del proceso. Al menos deberán ser tres candidatos, mismos que conformarán la terna final. Dicha terna será presentada a través de un informe a la línea de supervisión respectiva. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- Dependiendo la importancia del cargo vacante y la necesidad de profundización en el análisis, se podrá aplicar técnicas complementarias a la entrevista final. Estas técnicas tienen un mayor rango de complejidad, pero así mismo permiten mayor margen de análisis. Se sugiere utilizar técnicas como la dinámica de grupos, el assessment center o la entrevista de panel (Ver Tabla 2.2). Esta aplicación será previa a las entrevistas finales. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana y Analista / Asistente de Gestión Humana

- La entrevista final la llevará a cabo, en conjunto, la respectiva línea de supervisión con el Consultor de Gestión Humana. Previo a la entrevista será importante que se acuerde los puntos que se irán a tratar en general. Esto se realizará con el fin de aprovechar al máximo la entrevista y no redundar en temas que ya están claros en el informe. Al final de la entrevista será importante que se agradezca a cada participante por su participación. Así mismo, que se reconozca las fortalezas de su perfil, mismas que le

han permitido ser parte del grupo finalista. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana y Línea de Supervisión.

- Concluidas las entrevistas finales, se establecerán las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en cada uno de los candidatos. Esto se realizará en conjunto con la línea de supervisión, con el fin de analizar objetivamente los perfiles de los candidatos y aportar a la toma de la decisión. Además, constituirá una ayuda para el desarrollar las retroalimentaciones a estos candidatos. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana y Línea de Supervisión.
- Finalmente, se enviará a la línea de supervisión un correo electrónico, en el cual se solicite su decisión de contratación. A dicho correo, se adiciona una encuesta de satisfacción respecto al servicio brindado. Con la respuesta de la línea de supervisión se oficializa el candidato interno seleccionado, se procede a comunicarlo y a gestionar la movilización. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

De la retroalimentación

- El reconocimiento, dado por medio de la retroalimentación, resultó ser uno de los puntos menos satisfechos (Ver Tabla 4,14) en los procesos de selección interna. Por ello, con el fin de asegurar este factor se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones.

La retroalimentación según la etapa del proceso se dará de distintas maneras y tendrá distintos responsables. La misma se ejecutará de las siguientes tres maneras:

- 1) Los aspirantes cuyas postulaciones sean excluidas por falta de cumplimiento de perfil, recibirán una retroalimentación digital. La misma estará constituida por un correo electrónico. El correo tendrá el objetivo de comunicar al aspirante que su postulación fue receptada y analizada. De igual manera, se le informará que, por no haber cumplido los requisitos mínimos del perfil requerido, no formará parte del proceso. Finalmente, se incluirá una sección destinada a motivar al aspirante a mantener su esfuerzo para desarrollarse profesionalmente y de esta manera estar preparado para una próxima oportunidad. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- 2) Por otro lado, los candidatos que sean excluidos durante las diferentes etapas de evaluación, recibirán una retroalimentación presencial. La misma tendrá como objetivo hacerles conocer cuáles han sido las razones por las que no continuaron en el proceso. Este espacio puede ser breve pero el mensaje debe ser sumamente claro y específico. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- 3) Finalmente, los candidatos que lleguen a la terna final y no sean escogidos, recibirán una retroalimentación más completa. En la misma, participará el Consultor de Gestión Humana y la línea de supervisión de la posición vacante. Tiene como objetivo señalar a los candidatos no favorecidos las oportunidades de

mejora identificadas en ellos y por consecuencia las razones por las que no fueron seleccionados. Dichas oportunidades de mejora deben ser lo suficientemente bien determinadas para facilitar el levantamiento del Plan de Desarrollo Individual (Anexo 7). **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

Del aporte al proceso de Potencialización

El proceso de reclutamiento y selección es exigente y cuenta con varias etapas, con el fin de encontrar a los mejores candidatos para cubrir una vacante específica. Idealmente se debe presentar una terna final conformada por los mejores candidatos. Esto permitiría que, sin importar cual fuese la decisión de la línea de supervisión, sea seleccionado un candidato ideal. Por consiguiente, todos los candidatos de la terna final tiene un gran potencial, pero solo uno es seleccionado.

- Por estas razones se ha considerado que el proceso de incorporación interna es una fuente desaprovechada de identificación y desarrollo de potenciales. Por ello se implementa el formato de Plan de Desarrollo Individual (Anexo 7) mencionado en el tercer punto de la retroalimentación. Este plan se levantará a manera de borrador en la retroalimentación, con el fin de que sea un in-put para desarrollar un plan más amplio y completo. Sera responsabilidad del Consultor de Gestión Humana encargado de dicho proceso de selección, redirigir el plan al consultor encargado del área a la que pertenece el candidato. De esta manera, dicho consultor deberá encargarse de completarlo, junto con el colaborador y su línea de supervisión, y darle el respectivo seguimiento. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

- Respecto a los candidatos que han llegado a última instancia, y no fueron seleccionados, deberá comunicarse a su línea de supervisión su desempeño general durante el proceso. Se transmitirá con claridad las fortalezas y oportunidades de mejora de dichos candidatos. El objetivo de esta actividad es que la línea de supervisión, desde su rol de líder aporte al desarrollo y potencialización de su colaborador. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

De la movilización

- Se deberá acordar el tiempo en el cual el candidato interno seleccionado podrá pasar definitivamente a sus nuevas funciones. Esto dependerá de la gestión del cargo en el que fenece su ejecución, la información que deba entregar y primordialmente del tiempo que demore en cubrir la nueva función. Según el cargo, se podrá negociar este tiempo con la línea de supervisión en cuestión y de eso dependerá cuando se oficialice la movilización. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana
- Se deberá solicitar a la Asistente de Desarrollo Organizacional que refleje la movilización en el ERP manejado por la organización. Dicha solicitud se realizará a través del archivo de solicitud de modificaciones. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana
- Los equipos (computadora, tableta, impresora, etc.) requeridos por el cargo deberán ser solicitados al área de Tecnología de la Información. El medio para realizar esta

solicitud es el portal virtual del área mencionada. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

- Una vez ejecutada la movilización, el colaborador trasladado deberá recibir su entrenamiento en la función obligatoriamente. De ninguna manera podrá comenzar a llevar a cabo sus nuevas funciones sin haber culminado el mismo. **Responsable:** Analista / Asistente de Gestión Humana

- El cambio de funciones, producto de la movilización, deberá ser reflejado en el documento Record Laboral. El mismo deberá tener las firmas del colaborador y su nueva línea de supervisión. Se recomienda realizar esto una vez que se haya efectuado la entrega de nuevas funciones. **Responsable:** Consultor de Gestión Humana

Del aporte de los candidatos al proceso de selección interna

Actualmente, existe la buena práctica de aplicar una encuesta de satisfacción, sobre el servicio de selección, a las líneas de supervisión de las posiciones vacantes. Dichas líneas de supervisión son los principales clientes de Gestión Humana en este proceso, por lo que es necesario mantener dicha práctica.

Se plantea adoptar la misma práctica aplicada a los candidatos que participaron en el proceso. De esta manera se subsanaría otro de los puntos con una baja media de satisfacción (Ver Tabla 4,14) como lo es la participación, enfocada a la posibilidad de emitir sugerencias para la mejora continua del proceso. Realizar la Encuesta de

satisfacción sobre el proceso de selección interna (Anexo 8), ofrecerá dos beneficios. El primero será la satisfacción de los candidatos, quienes sentirán que su opinión es tomada en cuenta al poder expresarla por este medio. Por otro lado, se beneficiará el proceso, puesto que existirá una perspectiva más, fuera de las habituales, la de Gestión Humana y de las líneas de supervisión. Al evaluar el proceso desde otro punto de vista, se abrirá la oportunidad de detectar otros aspectos que puedan ser reformados, aportando a la mejora continua del mismo.

La encuesta será enviada por correo electrónico, una vez que se haya finalizado el proceso de reclutamiento y selección. Estará dirigida a todos los candidatos, es decir a quienes pasaron de la validación del perfil y formaron parte del proceso en sí mismo.

Responsable: Analista / Asistente de Gestión Humana

5.2. Evaluación preliminar

Una vez concluido el desarrollo de la propuesta, se realizó la validación de la misma. Dicha validación se la realizó por medio de la revisión de cuatro expertos. En primer lugar, se solicitó la colaboración de Alvaro Fernando Flores Clavijo, Psicólogo Industrial con dieciocho años de experiencia profesional, quien es Gerente General de Intégrate Consulting, empresa consultora especializada en procesos de selección. Se realizó una segunda validación con Gabriela del Rocio Solís Carrasco, Psicóloga Industrial con diez años de experiencia profesional, que se desempeña como Consultora de Gestión Humana en la empresa Plasticaucho Industrial, en donde anteriormente lideró el proceso de

selección. Posteriormente, se contó con la validación de Esteban Francisco Ramos Moya, Psicólogo Industrial y Master en Administración de Empresas con quince años de experiencia profesional, que actualmente ocupa el cargo de Jefe de Formación y Selección en Plasticaucho Industrial. Finalmente, la propuesta fue validada por Dayamy Lima Rojas, Psicóloga con veintiún años de experiencia profesional, que labora como Docente Auxiliar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

Cada validación dio paso a una serie de comentarios y sugerencias de mejora. El producto final presentado en el anterior apartado se encuentra ya modificado en base a las recomendaciones sugeridas. El mismo fue compartido finalmente con los cuatro expertos quienes certificaron la validez de la propuesta (Anexo 8).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El proyecto se construyó en base a fundamentación teórica entorno al tema propuesto. Idalberto Chiavenato fue el autor referencial para establecer las directrices del proceso macro de gestión del talento humano. Su modelo se encuentra bastante definido y delimitado entre sus subprocesos, lo cual facilitó enfocarse en la selección interna en sí mismo. Además, los aportes de otros autores robustecieron la investigación respecto a la gestión de los procesos de reclutamiento y selección interna. Por otro lado, la satisfacción laboral se estudió desde la teoría de los dos factores de Herzberg. A pesar de ser una teoría clásica, permitió dilucidar claramente algunos factores laborales adheridos a la satisfacción del personal.
- Por medio de la aplicación del instrumento de evaluación, se pudo diagnosticar la satisfacción de los colaboradores que habían participado en algún proceso de reclutamiento y selección interna. En ninguno de los factores medidos se encontró una media ubicada en rango de insatisfacción, es decir que sea menor a 3 en la escala sobre 7 utilizada. Aun así, existieron cuatro factores que se quedaron en el rango intermedio, con medias que se encuentran entre 4 y 5. Dicho rango señala que, aunque no hay insatisfacción tampoco es un factor que llega a estar satisfecho. Estos cuatro factores fueron: el reconocimiento, la participación, la organización y el clima laboral.

- A partir de la información teórica, la metodología establecida y los resultados obtenidos del diagnóstico, se construyó un modelo de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral. Dicho modelo se enfocó principalmente en establecer procedimientos y políticas que ayuden a subsanar los cuatro factores menos satisfechos, según el diagnóstico. Además, se incluyeron una serie de elementos que promoverán la satisfacción del personal participante en estos procesos. El proceso, además de orientarse a resguardar la satisfacción respecto al mismo, ha permitido consolidar y homologar buenas prácticas utilizadas por el área de gestión humana. Esto con el fin de establecer al reclutamiento y la selección interna como un proceso formal.

- El producto final de este proyecto fue revisado por un total de cuatro expertos. Posterior a su revisión, fueron emitidas una serie de sugerencias. Las mismas fueron analizadas en conjunto, con el fin de evaluar su implementación. Las sugerencias que se convino agregar, permitieron robustecer la propuesta y hacerla más sólida. Finalmente, los expertos validaron formalmente que la propuesta es útil y que su aplicación representaría un beneficio para la empresa y sus colaboradores.

6.2. Recomendaciones

- Es recomendable llevar a cabo una revisión teórica más profunda respecto a la satisfacción laboral. Específicamente, indagar en teorías más actuales de diversos autores. Esto permitirá tener una visión más amplia de la satisfacción laboral. Debido que con los avances en investigaciones las teorías que se construyen cada vez son más completas. De esta manera, se podrá complementar el estudio realizado y darle un mayor alcance.
- Así mismo, es recomendable realizar el diagnóstico en otras organizaciones. Esto hará posible contrastar los resultados obtenidos. Sobre la base de dichos resultados se podrá determinar si la propuesta es aplicable en diferentes contextos.
- Se recomienda añadir la variable cultura organizacional dentro de este estudio. Esto se debe a que esta variable es la que dictamina que tanta apertura existe ante el reclutamiento y la selección interna. Por consecuencia afectaría a la posibilidad de implementar formalmente un proceso de reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, G., & Granda, M. (2013). *Diseñar un proceso integrado de reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: "Textiles del Valle S.A." Sangolquí – Periodo 2012*. Repositorio Digital – UPS (Tesis de grado). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4155>

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1) 123-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235119246002>

Bayo-Moriones, A., & Ortín-Ángel, P. (2006). Internal Promotion versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain. *ILR Review*, 59(3), 451-470. doi: 10.1177/001979390605900307.

- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/14984>
- Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Repositorio TDR (Tesis Doctoral). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>
- Chan, W. (1996). External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*, 14(4), 555-570. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2535439>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cifuentes, G. (2013). *Diseño de un proceso de selección utilizando como herramienta un Assessment Center para concursos internos de Banco ProCredit Ecuador S.A.* Repositorio Digital UTE (Tesis de grado). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9020/1/54000_1.pdf
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>

- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Delgado, M. I., Gomez, L., Romero, A. M., & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Dobronich, V. (2011). *Búsqueda y selección de los recursos humanos*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Dorta García, C., & González Betancourt, I. (2003). *La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas (Porter-Lawler)* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf>

Fernández, B., & Paravic, Tatiana. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 57-66. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532003000200006>

Fuentes-del-Burgo, J., & Navarro-Astor, E. (2013). Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación?. *Revista de la Construcción*, 12(1), 109-118. doi: 10.4067/S0718-915X2013000100011

Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>

Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&tlng=

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1995). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Recuperado de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/Cole.

Madero, S., Flores, R., Littlewood, H., Castañeda, A., & Mercado, P. (2014). Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia. *Investigación y Ciencia*, 22(62), 49-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67432507007>

Mejía, M., & Mendoza, D. (2010). Relación entre la percepción de inseguridad laboral y satisfacción laboral en una organización colombiana. Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana (Tesis de grado). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9271/tesis371.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83 – 114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores

Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: R.D. Irwin

Pujol, R., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, (173), 74-81. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.

Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. doi: 10.1157/13074368

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>

Salgado, J., Moscoso, S., & Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 107-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999002>

Sánchez, M., Sánchez, L., Rueda, C., Sierra, A.C., Ubric, N., & Villalba, M. (2015). Relación entre horas de trabajo, satisfacción laboral y calidad de la relación de

pareja. *ReiDoCrea*, 4(22), 151-155. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/37029/1/ReiDoCrea-Vol.4-Art.22.pdf>

Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(4) 537-547. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155131802006>

Schiavoni, P. (2012). *El Proceso de Promoción Interna y su incidencia en la Satisfacción Laboral*. Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21 (Tesis de grado). Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11333/TFG-_El_Proceso_de_Promoci%C3%B3n_interna_y_su_incidencia_en_la_Satisfacci%C3%B3n_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Shamnot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), 35-47. doi: 10.5897/AJBM2013.7263

Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242-264. doi: 10.1037//1076-8998.7.3.242

Ullauri, C. (2012). Diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano de la Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/768/1/85081.pdf>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Werther, W., & Davies, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Zas, B., Lope, V., & Calviño, M. (2006). *Satisfacción laboral y participación*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales06/fscommand/60ZLC1120.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

SATISFACCIÓN LABORAL

Describa la percepción que tiene sobre los siguientes temas referentes a sus condiciones laborales.

1. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
2. Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho.
3. La supervisión que ejercen sobre usted
4. La relación entre compañeros de trabajo
5. Sus posibilidades de crecimiento en la empresa
6. Su estabilidad en el trabajo
7. La organización y planificación de los procesos de selección interna (horarios, citación, comunicación)
8. Posibilidad de expresión durante las entrevistas de selección interna.
9. Equidad en los procesos de selección interna.
10. Relación con quienes realizan las entrevistas de selección.

Anexo 2. Validación del cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna**, que es parte del proyecto de investigación "Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada", desarrollado por Christian Coka, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos, que han participado en procesos de selección interna en PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., que en su mayoría ocupaban puestos de jerarquía baja o media en el momento de participar en dichos procesos. También se caracterizan por tener una formación de tercer o cuarto nivel, y una permanencia en la empresa igual o mayor a un año.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						
Formato de los reactivos						
Procedimientos y normas de aplicación						
Criterios de corrección de las pruebas						
Formas de interpretación						

Comentario:



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test					
2	El formato para la prueba					
3	Número de ítems planteados					
4	El test se adecúa a las características culturales de la población					
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios					
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios					
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales					
8	El planteamiento tiene calidad científica					
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento					
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema					
11	Las instrucciones son claras y precisas					
12	La sintaxis es apropiada					
13	El tipo de pregunta es el adecuado					
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población					
15	Se ha determinado parámetros de calificación					
16	Se especifican los criterios de interpretación					
17	Se brinda facilidad para comprender la tarea					
18	Se brinda facilidad para registrar las respuestas					
19	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems					



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.							
2	Libertad para expresar ideas sin ser interrumpido o presionado							
3	El ambiente entre los participantes durante el proceso de selección interna							
4	La retroalimentación recibida dentro de las distintas fases del proceso							
5	Apoyo recibido por su supervisor							
6	El nivel de responsabilidad e interés que demostré durante el proceso							
7	El salario del puesto aspirado							
8	La posibilidad de resaltar o demostrar sus competencias							
9	Relación con los encargados del proceso de selección							
10	El proceso ofrece una posibilidad realista de ascenso							
11	La organización, logística y planificación operativa de los procesos de selección interna							
12	Oportunidad de emitir sugerencias respecto a la mejora de la gestión de los procesos de selección interna							
13	Cumplimiento y puntualidad del cronograma y horarios							
14	Variedad de métodos utilizados en el proceso (entrevistas, pruebas escritas o prácticas, assessment center, etc)							
15	Su estabilidad laboral en la empresa							



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: _____
Empresa: _____
Cargo que ocupa: _____
Tiempo dentro del cargo: _____
Ultimo grado académico alcanzado: _____

Anexo 3. Hoja de Información y consentimiento informado

HOJA DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como parte del **“Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada”**, proyecto de titulación que está realizando el señor Christian Alejandro Coka Álvarez, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional y está siendo guiado por la Magíster Eleonor Virginia Pardo Paredes, docente de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato, solicitamos su colaboración en dicho Proyecto.

El objetivo de la investigación es fortalecer los procesos de reclutamiento y selección interna de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., con el fin de asegurar la satisfacción del personal participante de dichos procesos. Por esta razón, se espera contar con el apoyo voluntario y sin recompensa material de los distintos trabajadores que han formado parte de estos procesos.

El presente estudio consta de la ejecución de un cuestionario que incluye diversas preguntas respecto a la satisfacción sobre los procesos de selección interna. Se estima que el tiempo que se requiere no exigirá más de 10 minutos.

Es pertinente señalar que toda la información que se consiga será utilizada únicamente para la obtención de los objetivos del proyecto de desarrollo, garantizando la absoluta confidencialidad de los datos de los participantes en el estudio. Este estudio es de carácter anónimo y no se preguntará por nombres de los participantes.

Por este motivo, se informa que:

- Los cuestionarios que contengan las respuestas se almacenarán en un fichero de datos identificados con códigos alfa-numéricos, sin conocer la identidad de las personas encuestadas. Dicho fichero quedará bajo la custodia y responsabilidad del investigador del estudio.
- Por lo tanto, ninguna información recabada será facilitada a personas u organizaciones externas, que no formen parte del equipo de investigación.

Cabe mencionar que la participación es voluntaria, por lo que si él o la participante se siente incómodo/a durante el transcurso del cuestionario, es libre en abandonar su participación si así lo considera. El equipo investigativo responsable, habida cuenta sus conocimientos y experiencias en este tipo de estudios, consideran que su participación no genera perjuicio alguno para usted. Por el contrario, su aporte contribuirá a la mejora del proceso de reclutamiento y selección interna con un enfoque a la satisfacción laboral.

No dude en realizar las preguntas necesarias que considere oportunas. Si lo prefiere, puede contactarse por correo electrónico con la directora de la investigación Eleonor Pardo (epardo@pucesa.edu.ec), o con el responsable de la investigación Christian Coka (christian.a.coka.a@pucesa.edu.ec). Si está Ud. de acuerdo, conserve ésta hoja, en caso de querer contactar con los responsables del Proyecto. Por favor, complete y firme a continuación la página siguiente.

Gracias por su colaboración.

Consentimiento informado de/la participante

Yo _____, con cédula de ciudadanía No. _____, me he notificado que he sido debidamente informado/a de las condiciones de participación en el desarrollo del **“Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada”**, que forma parte del trabajo de titulación en Psicología Organizacional del estudiante Christian Alejandro Coka Alvarez, dirigida por la docente Eleonor Pardo; acepto proceder con el cuestionario y a su vez autorizo a que dicha información sea procesada de acuerdo a los objetivos trazados para la investigación, de los cuales he sido previamente informado/a.

Firmado en _____ a _____ del mes de _____ del 2017.

Firma

Anexo 4. Cuestionario de satisfacción sobre el proceso de selección interna



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO

“DISEÑO DE UN MODELO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA CON ENFOQUE A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL PRIVADA”
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA

Objetivo General: Identificar el nivel de satisfacción sobre los procesos de selección interna.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada será de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) su nivel de satisfacción sobre los siguientes aspectos relacionados a los procesos de selección interna. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé, me siento *"Moderadamente Satisfecho"* respecto a las *"Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc."*

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____

Sexo: M () F ()

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

Cargo aspirado: _____

Área del cargo aspirado: _____

Tiempo de servicio en la empresa: _____



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

	ÍTEM	RESPUESTAS						
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Modestamente insatisfecho	Indiferente	Modestamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.	Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.							
2.	Libertad para expresar ideas sin ser interrumpido o presionado							
3.	El ambiente entre los participantes durante el proceso de selección interna							
4.	La retroalimentación recibida dentro de las distintas fases del proceso							
5.	Apoyo recibido por su supervisor							
6.	El nivel de responsabilidad e interés que demostró durante el proceso							
7.	El salario del puesto aspirado							
8.	La posibilidad de resaltar o demostrar sus competencias							
9.	Relación con los encargados del proceso de selección							
10.	El proceso ofrece una posibilidad realista de ascenso							
11.	La organización, logística y planificación operativa de los procesos de selección interna							
12.	Oportunidad de emitir sugerencias respecto a la mejora de la gestión de los procesos de selección interna							
13.	Cumplimiento y puntualidad del cronograma y horarios							
14.	Variedad de métodos utilizados en el proceso (entrevistas, pruebas escritas o prácticas, assessment center, etc)							
15.	Su estabilidad laboral en la empresa							

Anexo 5. Validación de la propuesta



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de investigación “Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada”, desarrollado por Christian Coka, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró esta dirigida a procesos de reclutamiento y selección interna direccionada netamente a cubrir puestos administrativos en la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. En su mayoría, estos procesos se dan para llenar vacantes de posiciones de jerarquía media o alta dentro de la estructura organizacional. La propuesta consta de un procedimiento que busca ser efectivo y resguardar la satisfacción de los candidatos internos participantes.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						
Formato de la propuesta						
Procedimiento de la propuesta						
Criterios de aplicación de la propuesta						
Formas de utilización de la propuesta						

Comentario:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de modelo de reclutamiento y selección interno, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta					
2	El formato de la propuesta					
3	Cantidad de elementos planteados					
4	La propuesta se adecúa a las características de la población					
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios					
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios					
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales					
8	El planteamiento tiene calidad científica					
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta					
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema					
11	Las instrucciones son claras y precisas					
12	La sintaxis es apropiada					
13	El tipo de pregunta es el adecuado					
14	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población					
15	Se ha determinado parámetros de aplicación					
16	Se brinda facilidad para comprender las directrices					
17	Constituye un instrumento útil para gestionar un proceso					
18	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta					



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la propuesta de modelo de reclutamiento y selección interna enfocada a la satisfacción laboral, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Elementos de la propuesta	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Objetivo							
2	Alcance							
3	Formatos (Anexos)							
4	Procedimiento							
5	Políticas - Generales							
6	Políticas – De la información de entrada							
7	Políticas – Del reclutamiento							
8	Políticas – De la selección							
9	Políticas – De la retroalimentación							
10	Políticas – Del aporte al proceso de potencialización							
11	Políticas – De la movilización							
12	Políticas – Del aporte de los candidatos al proceso de selección interna							

Observaciones: _____



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Datos del/a evaluador/a:

Nombre: _____

Título: _____

Años de experiencia laboral: _____

Empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo dentro del cargo: _____

Firma y sello de la institución

Anexo 6. Referencias laborales internas

	REFERENCIAS LABORALES INTERNAS	Anexo 6
---	---------------------------------------	----------------

DATOS GENERALES

Proceso:		Nombre del Candidato:	
Encargado del proceso:		Fecha:	

HISTÓRICO DE POSICIONES OCUPADAS


Ubicar las posiciones ocupadas por el candidato, en orden, desde la más reciente hacia atrás (máximo 3). Se podrían modificar las competencias a validar, en función del perfil necesitado para cubrir la posición vacante.

Posición:		Permanencia:		Línea de Supervisión:	
Competencias:	Se deberá solicitar que se califiquen las siguientes competencias, en base a la escala descrita:				
	No aceptable	Necesita Mejorar	Consistente	Alto	Excelente
Orientación a resultados					
Orden y calidad					
Orientación a servicio					
1 Identificación con la organización					
Integridad					
En el siguiente apartado se solicitará una descripción respecto a los siguientes elementos:					
Fortalezas:					
Oportunidades de mejora:					
Nivel de desempeño promedio:					
¿Le gustaría volver a trabajar con el candidato?		SI		NO	
¿Lo recomendaría para la posición a la que ha aplicado?		SI		NO	
Referencias de:	Nombre:		Relación:		

Posición:		Permanencia:		Línea de Supervisión:	
Competencias:	Se deberá solicitar que se califiquen las siguientes competencias, en base a la escala descrita:				
	No aceptable	Necesita Mejorar	Consistente	Alto	Excelente
Orientación a resultados					
Orden y calidad					
Orientación a servicio					
2 Identificación con la organización					
Integridad					
En el siguiente apartado se solicitará una descripción respecto a los siguientes elementos:					
Fortalezas:					
Oportunidades de mejora:					
Nivel de desempeño promedio:					
¿Le gustaría volver a trabajar con el candidato?		SI		NO	
¿Lo recomendaría para la posición a la que ha aplicado?		SI		NO	
Referencias de:	Nombre:		Relación:		

Posición:		Permanencia:		Línea de Supervisión:	
Competencias:	Se deberá solicitar que se califiquen las siguientes competencias, en base a la escala descrita:				
	No aceptable	Necesita Mejorar	Consistente	Alto	Excelente
Orientación a resultados					
Orden y calidad					
Orientación a servicio					
3 Identificación con la organización					
Integridad					
En el siguiente apartado se solicitará una descripción respecto a los siguientes elementos:					
Fortalezas:					
Oportunidades de mejora:					
Nivel de desempeño promedio:					
¿Le gustaría volver a trabajar con el candidato?		SI		NO	
¿Lo recomendaría para la posición a la que ha aplicado?		SI		NO	
Referencias de:	Nombre:		Relación:		

Anexo 7. Plan de desarrollo individual

	Plan de Desarrollo Individual	Anexo 7
---	--------------------------------------	---------

DATOS GENERALES			
Proceso:		Nombre del colaborador:	Juan Perez
Encargado del proceso:		Consultor designado:	
Consultor encargado:	María Lopez	Fecha:	

PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO

	Fortalezas	Actividades de desarrollo	Plazo (fecha)
1		1.1	
		1.2	
		1.3	
2		2.1	
		2.2	
		2.3	
3		3.1	
		3.2	
		3.3	
4		4.1	
		4.2	
		4.3	


	Oportunidad de mejora	Actividades de desarrollo	Plazo (fecha)
1		1.1	
		1.2	
		1.3	
2		2.1	
		2.2	
		2.3	
3		3.1	
		3.2	
		3.3	
4		4.1	
		4.2	
		4.3	

(Se deberán llenar al menos 3 celdas entre fortalezas y oportunidades de mejora. No es obligatorio llenarlas todas, sino solamente las necesarias.)

 María Lopez
 Consultor de Gestión Humana

 Juan Perez
 Nombre del Colaborador

Anexo 8. Encuesta de satisfacción sobre el proceso de selección interna

	Encuesta de Satisfacción sobre el Proceso de Selección Interno	Anexo 8																																												
DATOS GENERALES																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Proceso:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Encargado del proceso:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consultor encargado:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td></td> </tr> </table>			Proceso:		Encargado del proceso:		Consultor encargado:		Fecha:																																					
Proceso:																																														
Encargado del proceso:																																														
Consultor encargado:																																														
Fecha:																																														
INSTRUCCIONES																																														
<p>Por este medio sera posible recopilar información respecto a su satisfacción como colaborador y candidato con el proceso descrito. Su apreciación es importante para garantizar la mejora continúa de los procesos de selección interna. Por ello, se le solicita que se tome el tiempo necesario para responder a las siguientes preguntas de manera personal, objetiva y sincera.</p> <p>Responda a cada pregunta asignando su calificación según la siguiente escala:</p>																																														
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Calificación</th> <th style="width: 80%;">Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Total Desacuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>En desacuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Mediano acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>De acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Total acuerdo</td> </tr> </tbody> </table>			Calificación	Escala	1	Total Desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Mediano acuerdo	4	De acuerdo	5	Total acuerdo																																
Calificación	Escala																																													
1	Total Desacuerdo																																													
2	En desacuerdo																																													
3	Mediano acuerdo																																													
4	De acuerdo																																													
5	Total acuerdo																																													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">1 Organización</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">1.1 La estructura del proceso se encontraba claramente definida</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">1.2 Se cumplieron las actividades de evaluación estipuladas en la difusión inicial del proceso</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">1.3 Las actividades de evaluación fueron ejecutadas con orden y puntualidad</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2 Comunicación</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2.1 La comunicación de la vacante fue eficaz y oportuna</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2.2 Se me comunicó a tiempo las actividades de evaluación a las que tenía que asistir</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2.3 Los resultados del proceso fueron comunicados de manera oportuna</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3 Participación</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.1 Existió igualdad de oportunidades para todos los candidatos internos</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.2 Los criterios de evaluación fueron estandarizados para todos los candidatos</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.3 Se mantuvo transparencia y equidad al evaluar la participación de cada candidato</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4 Retroalimentación</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4.1 Exstió un espacio especifico de retroalimentación</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4.2 La retroalimentación recibida fuer clara y oportuna</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4.3 La retroalimentación recibida me ayudará a desarrollar mis oportunidades de mejora</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5 Comentarios y/o sugerencias</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>				Calificación	1 Organización		1.1 La estructura del proceso se encontraba claramente definida	<input style="width: 100%;" type="text"/>	1.2 Se cumplieron las actividades de evaluación estipuladas en la difusión inicial del proceso	<input style="width: 100%;" type="text"/>	1.3 Las actividades de evaluación fueron ejecutadas con orden y puntualidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	2 Comunicación		2.1 La comunicación de la vacante fue eficaz y oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>	2.2 Se me comunicó a tiempo las actividades de evaluación a las que tenía que asistir	<input style="width: 100%;" type="text"/>	2.3 Los resultados del proceso fueron comunicados de manera oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>	3 Participación		3.1 Existió igualdad de oportunidades para todos los candidatos internos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	3.2 Los criterios de evaluación fueron estandarizados para todos los candidatos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	3.3 Se mantuvo transparencia y equidad al evaluar la participación de cada candidato	<input style="width: 100%;" type="text"/>	4 Retroalimentación		4.1 Exstió un espacio especifico de retroalimentación	<input style="width: 100%;" type="text"/>	4.2 La retroalimentación recibida fuer clara y oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>	4.3 La retroalimentación recibida me ayudará a desarrollar mis oportunidades de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>	5 Comentarios y/o sugerencias		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
	Calificación																																													
1 Organización																																														
1.1 La estructura del proceso se encontraba claramente definida	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
1.2 Se cumplieron las actividades de evaluación estipuladas en la difusión inicial del proceso	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
1.3 Las actividades de evaluación fueron ejecutadas con orden y puntualidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
2 Comunicación																																														
2.1 La comunicación de la vacante fue eficaz y oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
2.2 Se me comunicó a tiempo las actividades de evaluación a las que tenía que asistir	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
2.3 Los resultados del proceso fueron comunicados de manera oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
3 Participación																																														
3.1 Existió igualdad de oportunidades para todos los candidatos internos	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
3.2 Los criterios de evaluación fueron estandarizados para todos los candidatos	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
3.3 Se mantuvo transparencia y equidad al evaluar la participación de cada candidato	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
4 Retroalimentación																																														
4.1 Exstió un espacio especifico de retroalimentación	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
4.2 La retroalimentación recibida fuer clara y oportuna	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
4.3 La retroalimentación recibida me ayudará a desarrollar mis oportunidades de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																													
5 Comentarios y/o sugerencias																																														
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																														
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																														
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																														
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																														
Muchas gracias por su colaboración																																														