

Título

Satisfacción con el modelo de reclutamiento y selección interna en una empresa de producción privada de Tungurahua desde la teoría de los dos factores de Herzberg.

Autores:

Aitor Larzabal Fernandez

Christian Coka Alvarez (estudiante)

Eleonor Pardo Paredes

Resumen

En la presente investigación se analiza la satisfacción con el proceso de reclutamiento y selección interna desde la teoría de los dos factores de Herzberg. Para ello se realiza un cuestionario ad hoc basado en la “Escala de Satisfacción Laboral” de Warr, Cook y Wall y se diagnostica la satisfacción con los factores higiénicos y motivacionales relativos al proceso de reclutamiento y selección interno. El cuestionario es aplicado a 37 colaboradores que participaron en dicho proceso y los resultados indican que son los factores higiénicos los mejor valorados, considerándose la ausencia de insatisfacción; en cambio se encuentra que los factores motivacionales son inferiormente valorados, por lo que los colaboradores no se encuentran totalmente satisfechos. Se concluye que es recomendable trabajar los indicadores relacionados con el factor motivacional en aras de mejorar la satisfacción con el proceso de reclutamiento y selección interno.

Palabras Clave

Satisfacción, reclutamiento, selección, Herzberg

Introducción

La gestión del talento humano ha sido clásicamente definida como un conjunto de políticas y prácticas para regir los aspectos de los cargos gerenciales relativos a las personas, concernientes al reclutamiento, selección, recompensas, evaluación al desempeño y capacitación (Dessler, 1997). Idalberto Chiavenato, uno de los autores de referencia, indica que en esa administración de las personas han existido tres eras: la primera que comprende entre los años 1900-1950 caracterizada por estructuras piramidales, burocráticas, rígidas e inflexibles, la segunda entre los años 1950-1990 caracterizada por la departamentalización, la adaptación al ambiente y en la que se hablaba de la administración de recursos humanos y finalmente la actual, caracterizada por ser cambiante, fluida, ágil, flexible, descentralizada, innovación y preocupada por el bienestar de los individuos en aras de motivar a los colaboradores, en la que el lenguaje ha cambiado para dejar de hablar de administración de recursos humanos para llamarle gestión del talento humano (Chiavenato, 2009). En el ámbito latinoamericano se han creado nuevas perspectivas como la propuesta por Martha Alles, que aboga por implantar un modelo de gestión integral por competencias (Alles, 2006).

La gestión del talento humano inicia desde el momento en que una empresa necesita cubrir una vacante, pasando por la contratación del colaborador, su desarrollo, su monitoreo, y su compensación, entre otros: es una gestión transversal e integral dirigida a lograr el bienestar y máxima productividad de los colaboradores. Entre los procesos se encuentran la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de los colaboradores (Robbins, 2004). En el presente trabajo el foco se centra en el proceso de admisión de los colaboradores, expresamente en los subprocesos de reclutamiento y selección.

Satisfacción Laboral

Retomando las tres eras mencionadas al principio, el paradigma de la relación entre la empresa y el trabajador ha cambiado con el tiempo, poco a poco a diferentes ritmos a lo largo del mundo, para según algunos autores, conseguir que sus colaboradores sean más productivos pero siempre teniendo en cuenta el bienestar de los mismos, ya que se puede esperar que un empleado satisfecho aportará más a la empresa (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001). Desde ese punto de vista es muy importante entender que la satisfacción laboral se refiere a la actitud positiva frente a la evaluación de las características del trabajo (Locke, 1969). Existe una numerosa bibliografía sobre los factores que afectan a la satisfacción laboral. En un ambiente universitario se ha encontrado relación positiva y significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral (Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga, & Llopis-Marín, 2015). También se ha encontrado relación con la cultura organizacional (Gálvez-Ruiz, Grimaldi-Puyana, Sánchez-Oliver, Fernández-Gavira, & García-Fernández, 2017); no obstante también se ha encontrado que la satisfacción laboral se asocia a factores externos como la remuneración, horario de trabajo y condiciones físicas del trabajo entre otros (Uribe, Ide-Olivero, & Castro-Caro, 2014).

En la presente investigación se parte de la teoría de los dos factores de Herzberg, que indica que existen dos tipos de factores: las necesidades extrínsecas (o higiénicas) y las intrínsecas o de motivación (Herzberg, 1959). Herzberg indica que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción si no la no satisfacción y que esa dimensión viene dada por los factores motivacionales, que hacen referencia al contenido del trabajo como pueden ser el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y el crecimiento como persona entre otros. Por otra parte existiría otro factor, la insatisfacción, con la no insatisfacción como contraparte, los factores higiénicos serían los que influyen en este

otro factor, relacionados al contexto, como pueden ser el salario, el estilo de supervisión, las condiciones físicas del trabajo y las políticas de la empresa. Según este modelo, alguien podría estar satisfecho e insatisfecho a la vez, siendo dos factores diferenciados, y siendo tratados de manera independiente. Para eliminar la posibilidad de existencia de insatisfacción las necesidades higiénicas deben estar cubiertas, pero son los factores motivacionales los que pueden hacer que los colaboradores estén satisfechos.

El objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de reclutamiento y selección interno desde la teoría de los dos factores de Herzberg. Se pretende explorar la prevalencia de cada uno de los dos factores en el proceso y si existen diferencias en cuanto a las variables sociodemográficas en la percepción de la satisfacción e insatisfacción.

Metodología

El diseño es no experimental, correlacional de corte transversal y alcance exploratorio-descriptivo-correlacional.

Participantes

La población de interés asciende a 40 casos de los cuales se trabajó con una muestra de 37 individuos. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, y se tomó la participación en el proceso de reclutamiento y selección interna como criterio de inclusión.

Herramientas

Cuestionario ad-hoc basado en la “Escala de Satisfacción Laboral” (Warr, Cook, & Wall, 1979), constituido de 15 ítems en escala Likert de 7 puntos (1= Muy insatisfecho, 2= Insatisfecho, 3= Moderadamente insatisfecho, 4= Indiferente, 5= Moderadamente

satisfecho, 6= Satisfecho, 7= Muy Satisfecho). Se obtuvo un alfa de Cronbach de ,89 para el cuestionario y una fiabilidad aceptable (Cronbach, 1951) para cada una de las dimensiones $\alpha = .83$ para la satisfacción extrínseca y $\alpha = .78$ para la intrínseca. La validez de contenido fue evaluada por dos expertos y dos docentes-investigadores universitarios.

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Factores	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción- No satisfacción (Factores Motivacionales)	Autonomía	Tener libertad de expresar ideas y demostrar competencias	2 y 8
	Reconocimiento	Ser retroalimentado en las fases	4
	Responsabilidad	Responsabilidad e interés mostrado	6
	Promoción / Progreso Profesional	Percepción de posibilidad realista de ascenso	10
	Participación	Tener oportunidad de emitir sugerencias al proceso.	12
	Variedad de tareas	Variedad de métodos usados en el proceso	14
No insatisfacción- Insatisfacción Factores Higiénicos (Extrínsecos)	Condiciones Físicas	Condiciones físicas en las que se realizó el proceso	1
	Clima laboral	Percepción del ambiente entre los colaboradores durante el proceso	3
	Liderazgo / Supervisión	Percepción del apoyo y relación con los encargados del proceso	5 y 9
	Remuneración	Valoración del salario del puesto aspirado	7
	Administración de la empresa	Valoración de la organización del proceso	11
	Horario	Percepción de cumplimiento del cronograma establecido	13
	Estabilidad	Percepción de la estabilidad laboral en la empresa	15

Procedimiento metodológico

La revisión bibliográfica mostro una serie de teorías sobre la satisfacción laboral y se tomó como referencia la teoría de los dos factores de Herzberg. Se elaboró un cuestionario adhoc basándose en la “Escala de Satisfacción Laboral” (Warr, Cook, & Wall, 1979) centrada en analizar la satisfacción intrínseca y extrínseca con el proceso de reclutamiento y selección interna. Una vez elaborada la herramienta se procedió a aplicar en la muestra de 37 colaboradores y se analizaron los datos. Para ello se procedió a tener en cuenta la media, desviación estándar, mínimos y máximos además de pruebas de ji cuadrado y t de Stutent.

Resultados

La muestra estaba compuesta por 37 colaboradores de una empresa privada de producción de la provincia de Tungurahua que habían participado en procesos de reclutamiento y selección interna. El 71,05% de mujeres y con edades comprendidas entre los 20 y 40 años y una edad media de 27,61 años. Los cargos aspirados por los participantes fueron: Asistente (23,68%), analista (26,32%), especialista (26,32%) y jefatura (23,68%).

En cuanto a los resultados generales de la satisfacción extrínseca o factor higiénico se obtiene que la mayoría está satisfecha. Ver tabla 2

Tabla 2

Nivel general de satisfacción extrínseca

Factor	No. Ítems	Nivel de satisfacción	Rangos	Frecuencia	Promedio
Satisfacción extrínseca (Factores Higiénicos)	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

En cuanto al factor motivacional se tiene que la mayoría está moderadamente satisfecha, es decir las puntuaciones son algo más bajas que en el factor higiénico. Ver tabla 3.

Tabla 3

Nivel general de satisfacción intrínseca

Dimensión	No. Ítems	Nivel de satisfacción	Rangos	Frecuencia	Promedio
Satisfacción intrínseca (Factor Motivacional)	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

Se realiza la prueba de t de Student. No se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la satisfacción general, satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca en cuanto al género de los participantes. . Ver tabla 4.

Tabla 4
Satisfacción en base al género

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

Si bien los resultados no son significativos se puede observar que la media es superior en las mujeres en lo que respecta a la satisfacción general y la extrínseca y la media de los hombres es ligeramente superior en lo que respecta a la satisfacción intrínseca.

Se realiza la misma prueba tomando como referencia el resultado del proceso, es decir si resultaron seleccionados o no, encontrándose de nuevo diferencias no significativas. Ver tabla 5.

Tabla 5
Satisfacción en base al resultado del proceso

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

Si bien los resultados no son estadísticamente significativos, se aprecia una puntuación superior en los seleccionados.

Finalmente se analiza si el nivel de satisfacción de los participantes es dependiente o independiente de las vacantes que se desean cubrir; para ello se realiza un ji cuadrada (χ^2) no existiendo ninguna dependencia entre las dos variables.

En cuanto a la valoración de cada aspecto medido se puede encontrar que los inferiormente evaluados corresponden a los factores intrínsecos como la retroalimentación y la posibilidad de emitir sugerencias con medias por debajo de 4,35 y los mejor valorados son la libertad de expresar ideas, el nivel de responsabilidad y la estabilidad laboral con medias superiores al 6. Ver tabla 6.

Tabla 6
Valoración por ítems

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

* Factor (I=Intrínseco E=Extrínseco)

Conclusiones

Los resultados muestran que la satisfacción extrínseca (factores higiénicos) se muestra con puntuaciones elevadas, lo que quiere decir que las personas se sienten no insatisfechas con el proceso de reclutamiento y selección. Desde la teoría de Herzberg eso no quiere decir que las personas estén satisfechas, ya que la satisfacción vendría de los factores motivacionales. En ese sentido se encuentra una valoración más baja en los ítems relacionado a ese factor, existiendo una satisfacción moderada.

Por otra parte se ha encontrado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ninguna de las variables relacionadas a los colaboradores como el género, el resultado de la selección y la vacante a cubrir. Si bien los resultados no son significativos se encuentra que las mujeres tienen una satisfacción más alta en los factores extrínsecos y los hombres en los intrínsecos. De la misma manera los seleccionados dicen estar más satisfechos en todas las dimensiones.

Se concluye que si bien los factores higiénicos parecen estar cubiertos; sería bueno trabajar en los factores motivacionales, para conseguir una satisfacción general alta con el proceso de reclutamiento y selección interna.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (Granica, Ed.). Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. (P. Hall, Ed.). Upper Saddle River.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Organizational culture and job satisfaction: Psychometric properties of scale in fitness centers | Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología Del Deporte*, 26(4), 104–109. Retrieved from <https://0-dialnet-unirioja-es.cataleg.uoc.edu/servlet/articulo?codigo=6059296&orden=0&info=link%0Ahttps://0-dialnet-unirioja-es.cataleg.uoc.edu/servlet/articulo?codigo=6059296&orden=1&info=link%0Ahttps://0-dialnet-unirioja-es.cataleg.uoc.edu/servlet/extar>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. (M.-H. Interamericana, Ed.). Santiago de Chile.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. (Wiley, Ed.). New York.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J.-M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (P. Educación, Ed.). México D.F.
- Uribe, S. E., Ide-Olivero, J., & Castro-Caro, V. (2014). Factores que explican la satisfacción laboral de odontólogos en Chile. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 7(3), 128–135. <https://doi.org/10.1016/J.PIRO.2014.07.001>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>