



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad De Negocios

Área Académica de Administración

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar al Título de Licenciado en Administración**

**ANÁLISIS DE COSTO/BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA DEL RUBRO
FINANCIERO Y UNA DE CONSUMO MASIVO (RECLUTAMIENTO EXTERNO
EXCLUSIVO PARA PRACTICANTES)**

Presentado por los Bachilleres:

Jara León, Bryan Marcos

Neyra Mendoza, Claudia Patricia

Rentería Portocarrero, Jonathan Josué

Asesor:

Díaz Montoya, Edward Andy

Lima, 05 de diciembre de 2016

Dedicatoria

Este logro conseguido con tanto esfuerzo y sacrificio es dedicado a nuestros padres por el gran ejemplo de lucha y nobleza, por su entrega y dedicación a cada uno de nosotros, por ser ese pilar fundamental que nos sostiene y mantiene nuestras familias unidas y nos permite seguir soñando y poder alcanzar nuestras metas.

A nuestros mentores, por brindarnos las herramientas necesarias y compartir su tiempo para poder realizar esta investigación.

A Dios, por brindarnos las fuerzas necesarias para conseguir el objetivo tan anhelado.

Agradecimientos

- A la empresa del sector de consumo masivo y la entidad financiera, por permitir el desarrollo de la investigación.
- A los colaboradores de ambos sectores laborales, por su activa participación.
- Al asesor por su guía en el desarrollo de la investigación.

Resumen

El reclutamiento de personal en una organización trata de atraer a los candidatos idóneos para un puesto vacante. En este proceso, el área de recursos humanos, cuenta con dos maneras de convocar talento, ya sea por reclutamiento externo o interno. El primero, consiste en convocar gente ajena a la empresa, mientras que el segundo, promueve el movimiento interno del personal, sin embargo, el uso de ambas técnicas juntas también es posible.

El área de recursos humanos debe tener en cuenta muchos factores antes de ocupar la vacante, el priorizar a los miembros de la organización antes que a externos, no solo motiva a los trabajadores, también genera competencia entre ellos mejorando su rendimiento y permanencia en la empresa, pues ven nuevos retos a asumir en el corto plazo. Asimismo, el costo de capacitación es compensado con el costo de reclutamiento, por lo tanto genera beneficios económicos a la compañía y elimina el problema de adaptación con los colaboradores y cultura organizacional (Josiano, 2010).

Por otro lado, personas externas a la compañía pueden provocar pérdidas económicas por gastos y tiempos incurridos en reclutamiento, selección y capacitación y que estos terminen renunciando en el corto plazo.

La presente investigación busca demostrar los costos y beneficios que trae consigo el implementar un plan de reclutamiento interno en una organización que capta talento de forma externa. Asimismo, se plantea que el reclutamiento externo se dirija exclusivamente a la captación de empleados en la base de la cadena jerárquica, es decir, practicantes, siempre y cuando estos cuenten con las capacidades necesarias que exige el puesto disponible.

Abstract

The recruitment of staff in an organization tries to attract suitable candidates for a vacancy. In this process, the human resources area, has two ways of convening talent, external or internal recruitment. The first is to call people outside the company, while the second one promotes internal movement of staff, however, the use of both techniques together is also possible.

The area of human resources must take into account many factors before filling the vacancy, prioritizing members of the organization rather than external, not only motivates workers, also creates competition between them to improve their performance and permanence in the company, because they see new challenges to take in a short time. Also, the training cost is offset by the cost of recruitment generating economic benefits to the company and eliminates the problem of adaptation with partners and organizational culture (Josiano, 2010).

On the other hand, people outside the company can cause economic losses, incurred expenses and times in recruitment, selection and training and that they end giving up in a short term.

This research seeks to demonstrate the costs and benefits that brings to implement a plan of internal recruitment in an organization that captures only external talent. Also, that external recruitment is directed exclusively to the recruitment of employees at the base of the chain of command, namely, interns, provided they have the necessary skills required by the available position.

Palabras Clave

- Beneficios del reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Costos de reclutamiento
- Ventajas y desventajas de reclutamiento
- Motivación, rotación de personal, rendimiento.

Índice General

Capítulo 1: Introducción y Marco Teórico	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	2
1.3 Definición de Conceptos	3
1.3.1 Reclutamiento	4
1.3.2 Reclutamiento Externo	5
1.3.3 Reclutamiento Interno	6
1.3.4 Diferencia entre reclutamiento interno y reclutamiento externo	7
1.3.5 ¿Cuándo implementarlos?	9
1.3.6 Motivación en el trabajo	10
1.3.7 Generación Y o Millennials	11
1.3.8 Rotación de Personal	12
1.3.9 Productividad laboral	15
Capítulo 2: Planteamiento del Problema	16
2.1 Formulación del Problema	16
2.2 Hipótesis	19
2.2.1 Hipótesis General	19
2.2.2 Hipótesis Específicas	19
2.3 Objetivos	20
2.3.1 Objetivo General	20
2.3.2 Objetivos Específicos	20
Capítulo 3: Metodología	21
Capítulo 4: Desarrollo	25
4.1 Línea de Carrera	27
4.2 Motivación	32
4.3 Políticas de Desarrollo	40
4.4 Selección de personal	50
4.5 Beneficios del Puesto Laboral	52
4.6 Clima Laboral	56

4.7	Fidelización con la Empresa	59
4.8	Análisis Cuantitativo.....	63
4.8.1	Escenario 1: Reclutamiento Externo.....	65
4.8.2	Escenario 2: Reclutamiento Interno	67
Capítulo 6:	Conclusiones.....	72
Bibliografía.....		75
Anexos.....		77

Índice de Tablas

Tabla 1: Motivos para utilizar el reclutamiento externo.	5
Tabla 2: Cuadro Comparativo entre Reclutamiento Externo e Interno.	8

Índice de Figuras

Ilustración 1: Índice óptimo de Rotación.....	14
Ilustración 2: Edades de las Muestras.....	25
Ilustración 3: Tipo de Movimiento Interno para el puesto actual.....	26
Ilustración 4: Percepción de línea de carrera de la empresa de consumo masivo.	27
Ilustración 5: Percepción de encuestados ante Línea de Carrera.	28
Ilustración 6: Percepción de los trabajadores ante el sistema de reclutamiento interno de una Entidad Financiera.	30
Ilustración 7: Percepción de los trabajadores ante el sistema de reclutamiento interno de una Empresa de Consumo Masivo.....	31
Ilustración 8: Motivación Entidad Financiera.....	32
Ilustración 9: Motivación en empresa de Consumo Masivo.....	33
Ilustración 10: Motivación en la posición actual de la Entidad Financiera.....	34
Ilustración 11: Motivación en la posición actual de Consumo Masivo.	35
Ilustración 12: Motivación extrínseca en Entidad Financiera.	36
Ilustración 13: Motivación extrínseca en empresa de Consumo Masivo.....	37
Ilustración 14: Reconocimiento del trabajador en Entidad Financiera.	38
Ilustración 15: Reconocimiento del trabajador en Consumo Masivo.....	39
Ilustración 16: Nivel de notificación ante una nueva vacante en Entidad Financiera.	40
Ilustración 17: Nivel de notificación ante una nueva vacante en Entidad Financiera.	41
Ilustración 18: Nivel de preparación profesional en la entidad financiera.....	42
Ilustración 19: Nivel de Preparación Profesional en sector de Consumo Masivo.....	43
Ilustración 20: Línea de carrera en la Entidad Financiera.	44
Ilustración 21: Línea de carrera en la empresa de Consumo Masivo.	45
Ilustración 22: Nivel de compromiso de los colaboradores en sus labores en la Entidad Financiera.	46
Ilustración 23: Nivel de compromiso de los colaboradores en sus labores en el sector de Consumo Masivo.	47
Ilustración 24: Nivel de colaboradores que poseen Empowerment en la Entidad Financiera.	48
Ilustración 25: Nivel de colaboradores que poseen Empowerment en el sector de Consumo Masivo.....	49
Ilustración 26: Perfil encuestado vs posición actual.....	50
Ilustración 27: Percepción de encuestados ante estrategia de reclutamiento interno.	51
Ilustración 28: Percepción del rango salarial.	52
Ilustración 29: Percepción de flexibilidad laboral.....	54
Ilustración 30: Percepción de Capacitación personal por sector.	54
Ilustración 31: Percepción sobre capacitación personal por tipo de reclutamiento.	55
Ilustración 32:: Adaptación con compañeros de trabajo.	56
Ilustración 33: Percepción del trabajador al ser parte de un equipo de trabajo.	57
Ilustración 34: Identificación del trabajador con las políticas de la empresa.....	58
Ilustración 35: Nivel de fidelización en la empresa.	60
Ilustración 36: Colaboradores con menos de 2 años que dejarían la empresa por un aumento salarial.	62

Capítulo 1: Introducción y Marco Teórico

1.1 Introducción

La herramienta fundamental para el éxito de una organización, puede ser contar con un buen equipo, preparado y calificado, listo para enfrentar los desafíos de una economía cada vez más globalizada y competitiva.

Para formar un equipo de calidad, se necesita de tiempo y capacitaciones constantes, razón por la cual, muchas empresas deciden contratar profesionales que ya se encuentren capacitados en el mercado. Sin embargo, esta decisión puede impactar de manera negativa en los colaboradores internos, sobretodo, en los casos en los que exista la posibilidad de contar con personal que se encuentre listo para desarrollar nuevas tareas.

Es por ello que se ve necesario analizar en qué casos se debe encontrar profesionales dentro de la organización, listos para nuevos retos y desafíos y poder darles el reconocimiento que se merecen, como una forma de alentarlos y al mismo tiempo, motivar al resto del equipo.

Por otro lado, es bueno recalcar que es importante para una empresa el “oxigenarse” cada cierto tiempo y mantenerse actualizada a través de su personal. Es decir, reclutar personal que aporte de manera positiva al entorno de la organización, ya sea, a través de nuevos conocimientos propios de su formación académica y/o profesional o actitudes propias de una nueva generación.

El presente estudio busca mostrar cuales son los beneficios que tiene para la empresa el emplear un plan de reclutamiento interno y mantenerse “actualizada” a través de practicantes.

1.2 Antecedentes

En la historia, la distribución del trabajo se basaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. Por ejemplo, en la antigua Roma, se prefería para los trabajos de fuerza a los esclavos de color por su fortaleza, sin embargo, con el paso del tiempo, cambio un poco la manera de reclutar candidatos a distintas posiciones. Optaban por un análisis que dependía de la personalidad, por ejemplo, Heibreder, E. (1971, pág. 550) plantea:

Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos (Zayas Agüero, 2010).

Ya en el siglo XX, este proceso fue cambiando, Frederick Taylor (como se citó en Zayas Agüero, 2010) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 Taylor con su obra Los principios

de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor” (George & Lourdes, 2005, pág. 83).

Con el paso del tiempo, Henry Fayol abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales. (Zayas Agüero, 2010).

Hoy en día se ha dejado el pasado de lado, ya no se designan posiciones a base de las clases sociales, raza, género, etc. Y el proceso de reclutar a los mejores candidatos se ha ido sofisticando con el tiempo, las empresas buscan a las personas que demuestren las mejores aptitudes para el perfil a llenar, a base de pruebas psicométricas, una serie de entrevistas personales, dinámicas grupales, etc. en dónde el candidato debe demostrar todas sus capacidades, habilidades y conocimientos para ocupar el puesto. Sin embargo, esta tarea no es sencilla, pues una vez que se hizo el análisis de puesto y se sabe exactamente qué perfil de candidato se desea contratar, el problema no es el proceso de selección, el verdadero problema es el encontrar ese perfil, es decir reclutarlos.

1.3 Definición de Conceptos

Para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación es importante definir conceptos que serán de vital importancia durante la elaboración del mismo. Se empezará por definir y dar respuesta a las siguientes incógnitas: ¿Qué es el reclutamiento? ¿Qué es el

reclutamiento externo/interno? ¿Cuáles son sus principales diferencias? y ¿En qué casos es común para una empresa utilizarlo?

1.3.1 Reclutamiento

Se puede decir que el reclutamiento se trata de un sistema a través del cual la organización ofrece determinada plaza al mercado de los recursos humanos. Es la primera etapa para la contratación de un nuevo colaborador y no necesariamente debe presentar las mismas características que otros procesos, sin embargo, si debe estar alineada a la estrategia de reclutamiento que la organización necesita. Para lograr eficacia durante el proceso, es necesario que se atraiga un contingente de candidatos para una adecuada selección.

En Spector (2002) explica que el análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en la vacante o en la persona. El primero se enfoca en las tareas que se hacen y el segundo tiene que ver con las características personales necesarias para realizar la función.

El reclutamiento no es una actividad pasiva de quedarse esperando los candidatos en la empresa, sino una actividad muy activa de atraer y despertar el interés de posibles candidatos a nuestras vagas. Sólo podemos realizar una buena selección, caso tengamos buenos candidatos. El éxito de la selección es traducido por el éxito del reclutamiento (Lodi, 1987, pág. 97).

Al partir de estas definiciones, se puede decir que reclutar es un proceso por el cual, una compañía ofrece al mercado una oportunidad de pertenecer a su organización al llenar una vacante con ellos. Pero, también afirma que para que este proceso sea eficiente se debe atraer

un contingente de candidatos cualificados, puesto que se busca captar a la persona más apta e idónea para ocupar una vacante específica dentro de la organización. Se pueden encontrar 2 variantes en el proceso de reclutamiento: reclutamiento externo y reclutamiento interno.

1.3.2 Reclutamiento Externo

Este tipo de reclutamiento es el más utilizado y consiste en que la empresa salga al mercado laboral a buscar y atraer candidatos que se encuentren disponibles u ocupados en otra organización.

Tabla 1: Motivos para utilizar el reclutamiento externo.

Motivos para utilizar el reclutamiento externo
1. La empresa no encuentra al candidato idóneo dentro de su capital humano actual.
2. Se busca atraer nuevos talentos con ideas nuevas y alineadas a las nuevas tendencias.
3. Se busca colaboradores para una nueva área dentro de la organización con requisitos específicos.

*Elaboración propia

La selección del “mejor candidato” externo no garantiza el buen desempeño dentro de la organización, esto es debido a que puede existir una serie de desventajas relacionadas a su adaptación a la empresa, algo que puede darse en menor medida si se tratase de un elemento humano que ya pertenece a la compañía.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistémica, la organización puede contar con candidatos cualificados a un costo menor para cumplir con determinadas tareas, por el otro lado, si se compara con el personal interno, que si bien se

encuentran aptos para asumir nuevos retos y funciones, aún deben pasar por capacitaciones que deben ser asumidas por la empresa, para poder afrontar nuevos desafíos.

1.3.3 Reclutamiento Interno

Por otro lado, el reclutamiento interno, también conocido como promoción interna, se refiere a la captación de candidatos para determinado puesto de trabajo, empleando para ello recursos humanos dentro de la propia organización. Es decir, se da cuando la empresa busca dentro de sí misma a los potenciales candidatos para ocupar un puesto predeterminado. La compañía puede decidir optar por este tipo de reclutamiento cuando ha conseguido buenos resultados con este método en otras ocasiones, con lo cual, logra que los trabajadores se identifiquen con la empresa, busquen superación constante y se desarrollen profesionalmente dentro de la organización. Además, cuando la empresa tiene filiales en otras localidades, se permite la movilidad geográfica, esto permite que los candidatos puedan optar a un puesto en otra ciudad, provincia o en las empresas globales en otro país, transformándose en una oportunidad de crecimiento y desarrollo única y a menudo muy valorada por los colaboradores.

Bajo este modelo, se busca aprovechar al máximo los conocimientos y la cultura organizacional ya inculcada, el reclutamiento interno se puede dividir en 3 subtipos:

- a) Vertical: Para ocupar un puesto con mayor responsabilidad.
- b) Horizontal: Para ocupar un puesto de igual responsabilidad al puesto actual, pero en un área diferente.

c) Diagonal: Para ocupar un puesto de mayor responsabilidad en otra área dentro de la organización.

Entre las ventajas principales que se puede recalcar dentro de este tipo de reclutamiento es que se obtiene un mayor compromiso de los trabajadores a largo plazo. Por otro lado, aumenta la motivación y como consecuencia de ello, aumenta la lealtad hacia la empresa y reduce el índice de rotación dentro de la misma. Por último, a nivel de ventaja, para la empresa, un reclutamiento interno genera menores costos, ya sea cuantitativos (costos propios del proceso de reclutamiento) como cualitativos (costo de curva de aprendizaje es mejor).

1.3.4 Diferencia entre reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Es importante resaltar las principales diferencias entre estos tipos de reclutamiento, sin embargo, en la mayoría de los casos, estas técnicas son utilizadas conjuntamente. Los factores como costos y tiempo son importantes para la elección de la técnica o medio más indicado para el proceso de reclutamiento. En realidad, una empresa no siempre utiliza tan sólo el reclutamiento interno o externo, ambos se complementan surgiendo el reclutamiento mixto, pues al hacer una promoción interna (reclutamiento interno), el colaborador enviado para la posición debe ser sustituido en su posición actual. Si es sustituido por otro colaborador, la promoción crea una plaza que debe ser rellenada.

Cuando se utiliza el reclutamiento interno de manera eficiente y constante, se puede dar el caso de que, en algún punto del proceso surja una posición que deba ser rellenada a través del reclutamiento externo.

Tabla 1: Cuadro Comparativo entre Reclutamiento Externo e Interno.

CUADRO COMPARATIVO	
Reclutamiento externo	Reclutamiento interno
- Busca capital humano en el mercado laboral.	- Busca candidatos dentro de la organización.
- Costos relacionados a la búsqueda del candidato (anuncio, filtros, exámenes, etc.) elevados en comparación con el reclutamiento interno.	- Costo monetario para selección del candidato se minimiza.
- Proceso que consta de fases que alargan el tiempo del proceso.	- Proceso es más ágil y flexible.
- Curva de aprendizaje y grado de compromiso bajos (respecto a su contraparte) propios de un nuevo recluta.	- Se minimiza la curva de aprendizaje y ya se tiene la cultura de la empresa arraigada en el candidato.
- Candidatos con nuevas ideas y metodologías que mejoren los procesos actuales de la organización.	- Menor grado de innovación para la organización.
- Se puede aplicar para llenar cualquier vacante que solicite la organización.	- Perfil de puestos de trabajo limitada a las capacidades actuales de los colaboradores. (Ej. Analista de Tecnología e Información).

*Elaboración propia

1.3.5 ¿Cuándo implementarlos?

Se debe tener en cuenta en qué casos es usual emplear este modelo. Uno de los escenarios ideales, para emplear reclutamiento interno se da cuando la empresa se encuentra en un contexto de expansión, es decir, cuando se encuentra estable económicamente y se encuentra lista para expandir su participación en el mercado. Para ello, será necesario contar con los mejores perfiles profesionales y que además, tengan un alto nivel de compromiso con los planes de la empresa. Cabe resaltar que esto ocurriría en un escenario ideal, puesto que en un proceso de expansión se necesita gente preparada de manera rápida para ocupar puestos claves en la empresa y liderar grupos, si estos colaboradores no se encuentran capacitados no podrán ocupar altos cargos y obligatoriamente se deberá recurrir al reclutamiento externo.

Otro escenario y el más común, es cuando se abre una vacante en la empresa, por motivos de fuga de talento y este debe ser reemplazado a la brevedad, dándose en el común de los casos un ascenso a la línea trabajadores que se encuentra por debajo de la posición o movimientos internos en la empresa.

Por otro lado, el giro de negocio es un punto importante al momento de tomar la decisión sobre la utilización del modelo de reclutamiento interno. Esto debido a que condiciona la contratación de personas con habilidades específicas; por ejemplo, en el caso de que una industria de elaboración de bebidas con fórmulas confidenciales inicie operaciones en una nueva región o país, se condiciona a que una persona que trabajó en la planta productiva deba ser trasladada de manera temporal o permanente a la nueva planta para capacite al equipo

productivo (movimiento horizontal) o para liderar un nuevo equipo de producción (movimiento vertical).

Sin embargo, se debe recalcar que el reclutamiento externo también puede ser beneficioso para una compañía. En un escenario de crisis o recesión económica, donde las aspiraciones dentro del mercado laboral son más bajas, se puede buscar atraer candidatos que tengan mejores competencias o preparación que el personal interno. Asimismo, el reclutamiento externo, como se mencionó anteriormente, puede aplicarse también en casos donde el puesto que se busca ocupar para determinada vacante no se encuentra dentro de la organización. Es decir, cuando las habilidades que demanda el puesto requieren una preparación especializada o fuera del giro de negocio actual; por ejemplo, cuando se busca implementar un área de tecnología e información, comercio exterior o similares.

1.3.6 Motivación en el trabajo

Según Vélaz Rivas (1996) se puede afirmar que “Entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar” (pág. 26).

Según Arana Mayorca (2003) comenta que “La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona”.

Frederick Herzberg, menciona que entre los factores motivadores que impulsan a un trabajador están el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los

ascensos y el crecimiento que consecuentemente elevan la satisfacción y por ende la productividad.

A base de lo mencionado, la motivación laboral se da a consecuencia de distintos factores que influyen en el colaborador, cada factor es personal, no existe un motivo genérico por el cual se pueda motivar a todos los trabajadores por igual. Tradicionalmente, se apelaba, que para mejorar la productividad y motivar a los colaboradores se les debía dar incentivos monetarios, sin embargo, está demostrado que solo provocaban la no insatisfacción de los colaboradores y era imposible sostenerlo en el tiempo. Es por ello, que hoy en día, los factores motivadores son mucho más efectivos, puesto que al ofrecerles retos que cumplir y oportunidades de logro refuerzan su autoestima y los motivan a alcanzar el éxito, volviéndolos más productivos.

1.3.7 Generación Y o Millennials

Dentro de lo expuesto líneas arriba es importante definir las características de las generaciones que se van integrando al mercado laboral cada cierto tiempo, ya que estos influyen de manera importante al momento de elegir el método de reclutamiento para un puesto de trabajo en la organización. Se puede analizar a la “Generación Y” o “Millennials”, que resultan tendencia en el entorno actual.

Los millennials vienen siendo objeto de estudio en los últimos años, incluso se les puede definir como personas menores a 35 años que nacieron entre los años 1980 y 2000 y que crecieron en un contexto de noticias sobre conflictos bélicos e inestabilidad económica. Hoy

en día, se pueden encontrar estudios y artículos de cómo reclutar y mantener millennials dentro de la organización. Las principales características de esta nueva generación son el fácil acceso a la información, derivada de su estrecha relación a los dispositivos móviles y por consecuente dependencia a la conectividad. Buscan también nuevas experiencias y la posibilidad de escalar en el corto plazo, características que pueden derivar en la separación de la organización, si no se tiene una estrategia que permita retenerlos dentro de la empresa y evitar tener que repetir proceso de reclutamiento para un mismo puesto.

1.3.8 Rotación de Personal

El concepto de rotación de personal hace referencia a los flujos de entrada y salida de recursos humanos en una organización. Entonces, ¿existe un índice óptimo de rotación?

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) comentan:

A priori no se puede decir que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. Sobre lo que sí parece existir un cierto consenso es que una rotación igual a cero no es deseable para la organización en tanto ello representa un cierto estancamiento de la misma. (pág. 119)

Asimismo, cabe mencionar que, al medir el índice de rotación de una compañía se debe tener en cuenta la diferencia de la rotación de personal involuntaria de la voluntaria, pues estos podrían afectar el índice y dar un cálculo equivocado. La primera es consecuencia de retiradas no decididas por el candidato, jubilación, enfermedad, muerte, etc., mientras que la segunda es consecuencia de una decisión individual del colaborador.

Las desventajas de tener una alta rotación son muchas, por ejemplo: una falta de satisfacción en el trabajo de los empleados, incremento de costes laborales con temas respecto a

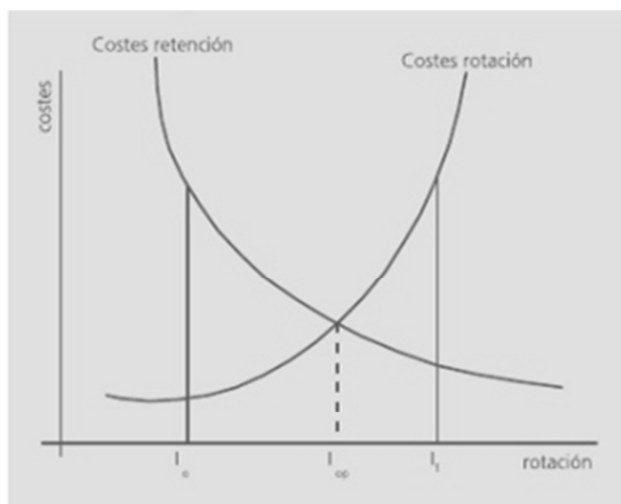
liquidaciones de la fuga del talento; además, estos puestos deben ser reemplazados y se dedicará nuevamente un tiempo a reclutar y capacitar al nuevo colaborador, pérdida de recursos invertidos en la formación del ex trabajador, impacto en los niveles de producción, repercusiones sobre la imagen que la empresa proyecta en la sociedad, puesto que la reputación corporativa puede salir afectada, etc. Sin embargo, el mantener un índice pequeño de rotación muestra una gran estabilidad laboral y un clima laboral favorable donde se pueden desarrollar planes de carrera.

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 120).

Todas estas y otras son variables a considerar, por parte del trabajador, al analizar si renunciar o permanecer en su puesto. En este caso, el área de recursos humanos debe hacer frente y proporcionar incentivos a los colaboradores para manejar estas situaciones y fomentar su permanencia, sin embargo, puede ocurrir, que puede ser menos caro hacer frente a la rotación del personal que retenerlos en la empresa.

En la ilustración 1, muestra que si el índice de rotación es diferente a (I_{op}) es considerado deficiente, puesto que I_0 muestra una baja rotación, sin embargo el costo de retención es alto, por ejemplo, altos salarios. Por otro lado, I_1 la rotación es alta, pero se incurre a altos costos de rotación. Lo ideal es mantener este índice (I_{op}), tal cual se muestra en la imagen, en el punto donde los costes de rotación y los costes de retención se interceptan, logrando así un equilibrio en costos.

Ilustración 1: Índice óptimo de Rotación.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

1.3.9 Productividad laboral

Juan Pablo Delgado¹, comenta que:

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. (...). Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización (Delgado, 2010).

Van Der (2010) explica que la productividad laboral es el acto más valioso en el capital humano de la empresa, puesto que los colaboradores utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa.

La productividad va de la mano con la motivación del personal, por ejemplo, si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, se debe motivar al trabajador mediante capacitaciones, ya que, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad.

¹ Juan Pablo Delgado, licenciado en Psicología, con más de 20 años de experiencia dirigiendo la Gestión del Capital Humano y Administración, tanto en el Perú como a nivel internacional. Actualmente es Presidente de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) y Gerente Regional – Recursos Humanos para el grupo empresarial Química Suiza SA, desde 1997.

Capítulo 2: Planteamiento del Problema

2.1 Formulación del Problema

Hoy en día las organizaciones peruanas muestran cada vez más interés por satisfacer las necesidades de su capital humano.

Los procesos de gestión realizados en capital humano, impactan significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales. En otras palabras, son los trabajadores el eslabón clave y piedra angular para el alcance de resultados efectivos, por lo cual, deben ser gestionados y potenciados estratégicamente, señaló la consultora Impacto Real. En la actualidad las organizaciones consideran casi por consenso que su Capital Humano es el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento (Gestión, 2016).

Según la noticia anterior, el capital humano es el principal generador de valor en la empresa, puesto que las hace rentables y competitivas en el tiempo. Sin embargo, mantener o encontrar empleados productivos que se encuentren motivados, fidelizados con la cultura organizacional de la compañía y que demuestren un desarrollo social satisfactorio con los otros colaboradores de la organización no es tarea sencilla.

Estos últimos factores tienen un impacto en el rendimiento del colaborador, según Gómez-Mejía (2000) explica lo siguiente:

Un capital humano motivado acompañado de una satisfacción laboral es mucho más productivo:

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidades} \times \text{Motivación}$$

Esta fórmula muestra cómo un alto nivel de habilidades puede producir un bajo rendimiento si esta combinado con un bajo nivel de motivación. De igual manera, un alto nivel de motivación no puede compensar una carencia de habilidades (p.136).

Según lo mencionado, se entiende que el rendimiento de un trabajador es una combinación de habilidades por motivación, cualidades que se dan a conocer con el transcurso del tiempo una vez contratado el colaborador.

Por otro lado, hoy en día un gran porcentaje de la fuerza laboral en las organizaciones está comprendida por millennials, que según sus complejos estilos de vida mantenerlos en una organización por mucho tiempo es muy complicado.

“Mantener a un millennials trabajando en un mismo lugar más de dos años es una misión casi imposible, porque ellos siempre están en búsqueda constante de nuevas experiencias y desafíos profesionales. [...] Cuando se contrata a un profesional y al poco tiempo se va, deja atrás de él muchas horas de selección e inducción perdidas, sin contar con el daño que se produce en el equipo de trabajo.” (Pizarro, 2016)

Este es otro gran problema, puesto que la fuerza laboral joven, considerados los talentos brutos por explotar, se encuentra en una búsqueda constante de cambios profesionales, en los cuales si la compañía no intenta satisfacer sus necesidades puede perder al trabajador, desequilibrando el equipo de trabajo y llevándose consigo dinero y tiempo invertido en el personal perdido.

Por lo tanto, con todo lo mencionado anteriormente, se puede decir que la productividad, la motivación y la alta rotación son los principales problemas con los que se debe tener en cuenta en el proceso de reclutamiento de una compañía.

Se sabe que el área de Recursos Humanos debe encontrar a las personas idóneas para ocupar las vacantes libres, para ello, los sistemas de reclutamiento a usar podrían ser internos o externos. En el último caso, este implicaría un mayor costo y tiempo, debido a que el postulante es totalmente ajeno a la organización y no es posible medir el nivel de motivación con el que trabajará en el

futuro, siendo este, el esperado o deficiente. Por otro lado, el reclutamiento interno, consta en mover de puestos a los mismos trabajadores dentro de la compañía, trabajadores que han demostrado sus capacidades a lo largo del tiempo laborado, que tienen la cultura de la compañía ya asimilada y se desenvuelven bien en el ámbito social.

Por ello, en el siguiente trabajo de suficiencia profesional se planteará el problema mencionado a continuación, para de esta manera, poder responderlo de manera cualitativa y cuantitativa, utilizando en el desarrollo factores e índices de gestión humana.

Por lo tanto el problema a plantear es:

¿Es beneficiosa la implementación de un plan de reclutamiento interno en una empresa donde el área de Recursos Humanos, da mayor prioridad al reclutamiento externo?

Para responder este problema se utilizará una serie de herramientas empíricas que se mencionarán más adelante, asimismo se compararán las ventajas y desventajas de estos tipos de reclutamiento, entre otros puntos, para de esta manera llegar a una conclusión final.

2.2 Hipótesis

En la siguiente investigación se han planteado las siguientes hipótesis que se irán demostrando a lo largo del trabajo, mediante las distintas herramientas a usar:

2.2.1 Hipótesis General

Es beneficiosa la implementación de un plan de reclutamiento interno en una empresa que emplea un modelo de reclutamiento externo.

2.2.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica N° 1

Es beneficioso para una empresa priorizar el reclutamiento interno y emplear solo reclutamiento externo para practicantes.

Hipótesis Específica N° 2

El emplear un sistema de reclutamiento interno minimiza tiempo, costos y trae beneficios económicos a la empresa.

Hipótesis Específica N° 3

El reclutamiento interno afecta positivamente a los factores de gestión humana, disminución de rotación de personal y motivación en los colaboradores.

2.3 Objetivos

En el siguiente trabajo de suficiencia profesional se ha planteado los siguientes objetivos que se irán demostrando a lo largo del trabajo, mediante las distintas herramientas a usar:

2.3.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación en una entidad financiera y una gran empresa de consumo masivo, que permitan demostrar el costo/beneficio de la implementación de un programa de reclutamiento interno en la compañía y reclutamiento externo exclusivo para practicantes.

2.3.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico N° 1

Determinar la necesidad de utilizar un plan de reclutamiento interno, en una empresa que emplea reclutamiento externo para cubrir sus nuevas vacantes.

Objetivo Específico N° 2

Medir y comparar las diferentes respuestas de capital humano, de colaboradores que hayan participado en un proceso de reclutamiento interno respecto a colaboradores que hayan ingresado a la empresa por un proceso de reclutamiento externo.

Objetivo Específico N° 3

Demostrar los beneficios económicos que implicarían la implementación de un programa de reclutamiento interno sobre un programa de reclutamiento externo.

Capítulo 3: Metodología

Luego del análisis del Capítulo 1, donde se explica que existen diversos beneficios en una empresa al aplicar un plan de reclutamiento interno frente a un plan reclutamiento externo, se puede observar que existe cierta deficiencia dentro de la selección externa que una empresa emplea. Es decir, que las funciones que maneja recursos humanos en el proceso de selección de la empresa no son las más óptimas. En ese sentido, se propone el poder demostrar los beneficios que se obtienen al implementar de manera permanente el proceso de reclutamiento interno o en su defecto un mix del proceso de reclutamiento externo e interno.

Según Maximiliano Breglia, Gerente de Alianzas y Canales para Latinoamérica – Raet, actualmente en las empresas:

La gestión de desempeño comienza a entenderse como un proceso continuo, necesario para cumplir objetivos y desarrollar empleados. Las empresas -los jefes- quiere tener control sobre el desempeño y el desarrollo de su gente, pero, a la vez, los empleados quieren tener el control sobre su desarrollo personal dentro de la organización (Gestión, 2016).

Es por ello, que la propuesta de utilizar un plan de reclutamiento interno involucre una disminución en costos y en el ámbito laboral, es necesario que exista una comunicación adecuada y un seguimiento detallado de la implementación; de manera que, se tenga efectivo el impacto en el proceso.

Finalmente, se determinará el utilizar una serie de indicadores, en base a encuestas online, método que permite recopilar información por medio de un formato estandarizado de preguntas, en donde el empleado brinda sus respuestas; y la investigación documental, el cual es factor importante para el desarrollo de investigación dado que proporciona los fundamentos teóricos

necesarios. Las combinaciones de estas dos técnicas se emplean para poder medir la satisfacción de los trabajadores y la adecuada elaboración de la mejora del proceso.

Para la presente investigación se está utilizando dos muestras independientes, que están representada por el personal administrativo y técnico que laboran en una entidad financiera, la cual es considerada como uno de los bancos más reconocidos al nivel nacional en los diversos sectores; y un empresa de consumo masivo, la cual es la embotelladora oficial de una empresa de bebidas de consumo masivo con altas perspectivas de crecimiento en el mercado.

Por otra parte, Zapata (1998) indica que:

“El universo de población está formado por la población sobre la cual versará el estudio, en si el conjunto de casos a ser estudiados y requisitos integrados por todas aquellas unidades que reúnan los requisitos exigidos y previamente establecidos por el investigador” (pág. 88-89).

En este sentido, se puede decir que la población de esta investigación está en función de 103 personas, la cual está dividida por la muestra de 52 personas en la empresa de consumo masivo y 51 personas de la entidad financiera. La primera, es obtenida de una población de 110 personas que pertenecen al área administrativa, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza de 95%; la última es obtenida de una población de 105 personas que pertenecen al área de banca negocios de la entidad financiera, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza de 95%. Estos sectores cuentan con personal que han pasado por los diversos tipos de reclutamiento (Interno y Externo), y se podrá tener la oportunidad de medir su nivel de satisfacción en la compañía. Es preciso mencionar que, para realizar este estudio, se cuenta con la experiencia de los trabajadores de las empresas mencionadas anteriormente, con la finalidad de poder

determinar el nivel de satisfacción y éxito del colaborador al momento que las empresas realizan el proceso de reclutamiento. Al elaborar este método, se espera obtener una medición numérica, que, de manera adicional, pueda reflejar la medición un grado de aceptación al puesto.

La encuesta (Anexo 1), muestra preguntas que son dirigidas para el personal que han recibido el ascenso por medio de un reclutamiento interno o han sido reclutados de manera externa. Dentro de la encuesta se mide el cargo actual del colaborador, el periodo que tiene actualmente en la empresa, el nivel de clima laboral, los diversos tipos de capacitaciones que reciben y los diversos incentivos (Monetario o Personales), entre otros puntos.

Una vez realizadas las encuestas de manera satisfactoria por parte de los colaboradores y, asimismo, cumpliendo los requisitos mínimos que se solicitan para que esta pueda ser válida; se procederá a distribuir los resultados en diversos cuadrantes.

Se consideran los siguientes cuadrantes de satisfacción:

- Estrategia de Talento
 - ❖ Elaboración de Oportunidades
 - ❖ Administración de Procesos
- Uso de Programas Especiales para el crecimiento de los empleados
 - ❖ Desarrollo del Trabajador
 - ❖ Compensaciones
- Valoración dentro del alto potencial de los empleados
 - ❖ Iniciativas de cambio

❖ Focos Estratégicos

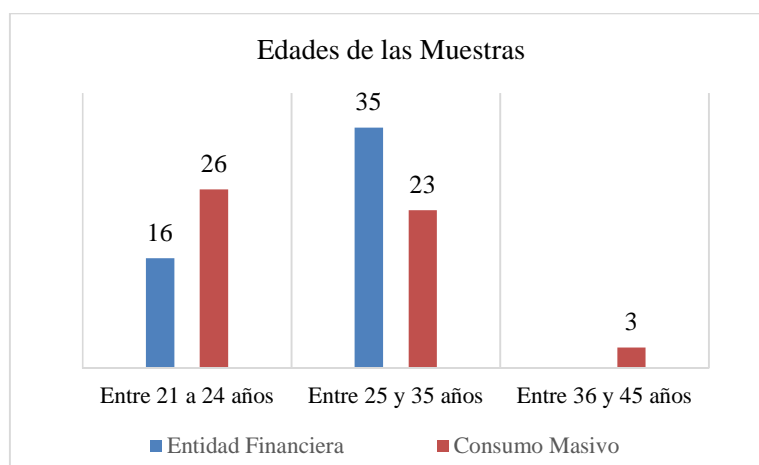
- Fidelización con la compañía.

Capítulo 4: Desarrollo

Como se mencionó en el capítulo anterior, se ha tomado 2 muestras distintas en la resolución de la encuesta. La primera, con una población de 51 personas de una entidad financiera en el mercado peruano y la segunda, con una población de 52 personas, de una gran empresa de consumo masivo. Los resultados mostrados, se trabajarán por separado, para de esta manera reforzar nuestro objetivo principal, que es “Desarrollar una investigación en una gran empresa de consumo masivo y una entidad financiera, que permita demostrar el Costo/Beneficio de la implementación de un programa de reclutamiento interno en una compañía y reclutamiento externo exclusivo para practicantes”.

Para comenzar, la encuesta que se tomó a los muestras fue respondida como se observa en el gráfico: 16 personas entre 21 y 24 años (Entidad Financiera) y 26 (Consumo Masivo); 35 personas entre 25 y 35 años (Entidad Financiera) y 23 (Consumo Masivo) y por último 3 personas entre 36 y 45 años de la empresa de consumo masivo..

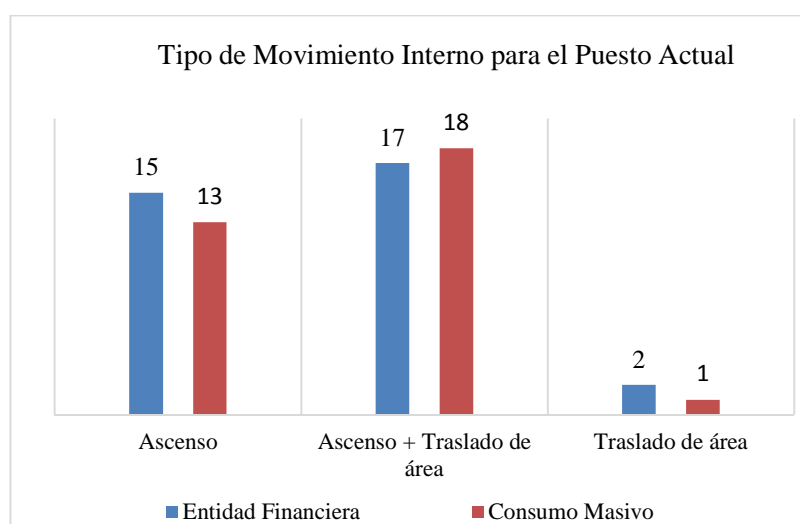
Ilustración 2: Edades de las Muestras.



Fuente: Elaboración propia

De las cuales, 34 personas de la entidad financiera fueron reclutadas en la compañía, para el puesto actual, por reclutamiento interno y 17 por reclutamiento externo, mientras que en la empresa de consumo masivo, este mismo caso se ve reflejado en 32 personas por reclutamiento interno y 20 por reclutamiento externo.

Ilustración 3: Tipo de Movimiento Interno para el puesto actual.



Fuente: Elaboración propia

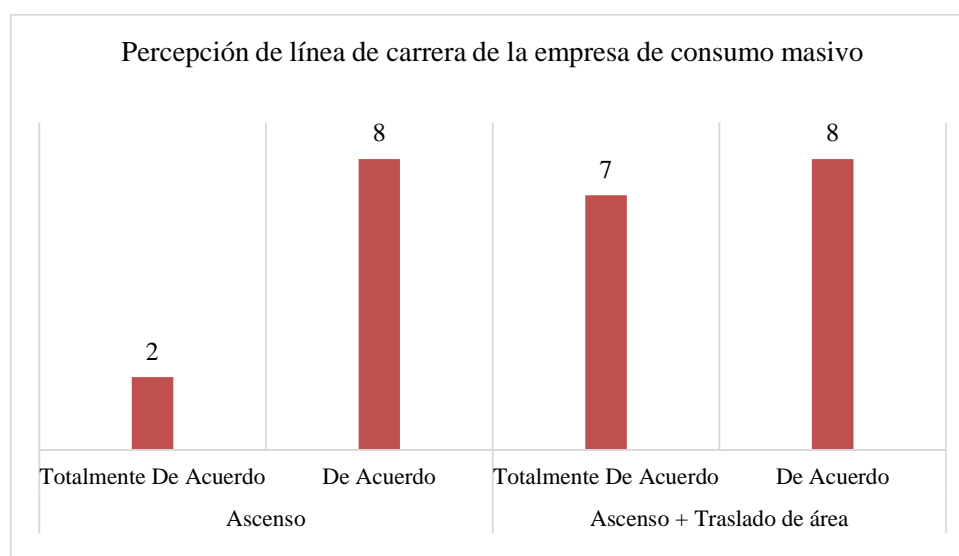
En el cuadro se muestra la cantidad de personas que llegaron a su puesto actual por un movimiento interno en las diferentes empresas escogidas, observando que en ambos casos el ascenso + traslado de área es el movimiento en el que más colaboradores obtuvieron su nuevo puesto, seguido por un ascenso.

Esta política de la empresa por promover a sus trabajadores a mejores puestos y asimismo cambiarlos de área, es también considerada como una estrategia de retención de personal, según mencionado por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa de consumo masivo, puesto que las compañías invierten en el trabajador en muchos aspectos, capacitaciones, cursos externos,

etc., sin embargo, hoy en día las personas, tienden a encontrar la rutina muy aburrida y exigen retos en su día a día laboral. Ante esto, como medida de retención y antes que el colaborador decida retirarse de la organización y perder todo el tiempo y dinero invertido en ellos, deciden posicionarlo en otras áreas que se adecuen a sus capacidades y habilidades, con la convicción de retener el talento más tiempo y ofrecerle al trabajador lo que el busca, línea de carrera, mejor salario, nuevos retos, etc.

4.1 Línea de Carrera

Ilustración 4: Percepción de línea de carrera de la empresa de consumo masivo.



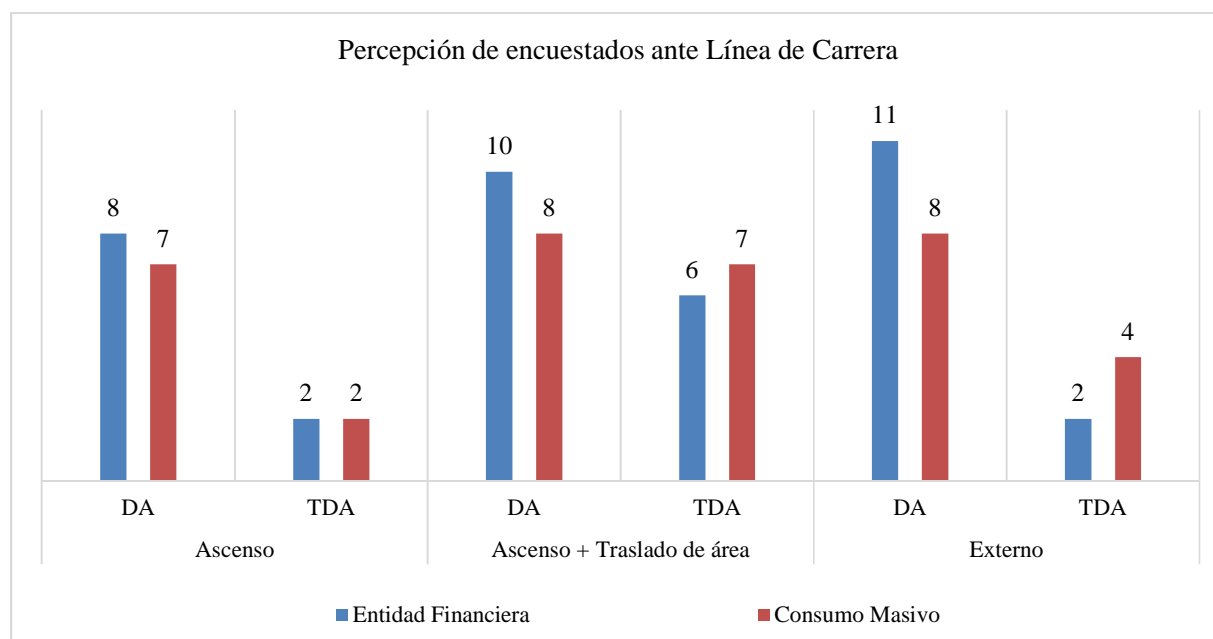
Fuente: Elaboración Propia

Con lo mencionado anteriormente y al analizar el cuadro anterior, que responde a la pregunta: Siento que la empresa, me brinda la facilidad de poder seguir desarrollándome profesionalmente, al brindar descuentos en Cursos (Titulación, Diplomados, entre otros). Se grafican las respuestas obtenidas en la empresa de consumo masivo, puesto que la empresa financiera ha desarrollado un programa de desarrollo interno dónde capacita a sus trabajadores y no ofrece ninguna ayuda

en cursos externos. De los 32 colaboradores que llegaron a su puesto actual por reclutamiento interno, 25 personas, es decir el 78% de los encuestados, tienen una percepción muy favorable ante su organización, indicando que efectivamente sienten que la empresa se preocupa por desarrollarlos profesionalmente al apoyarlos u ofrecerles cursos fuera de los dictados por la empresa.

De esta manera y para complementar lo mencionado anteriormente, se muestra la siguiente gráfica que responde a la pregunta: ¿La empresa le brinda diversos cursos o capacitaciones internas, con la finalidad de poder mejorar mis cualidades como trabajador?

Ilustración 5: Percepción de encuestados ante Línea de Carrera.



DA: De Acuerdo
TDA: Totalmente De Acuerdo

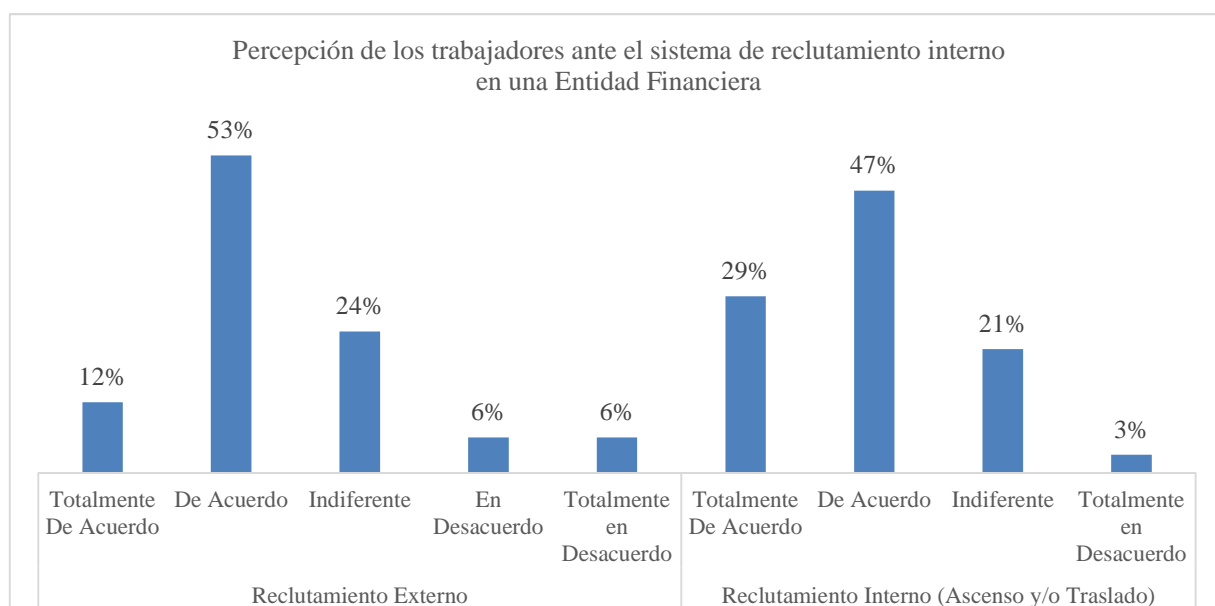
Fuente: Elaboración Propia

En general, según las respuestas obtenidas, la percepción de los empleados de ambas empresas, incluidos los trabajadores de ambos tipos de reclutamientos es bastante alta. La entidad financiera tiene una aprobación del 76%, mientras que la empresa de consumo masivo un 69%. Al desglosar la información obtenida por el top two box de las opiniones de los colaboradores que han llegado a su puesto mediante un movimiento interno y la de los trabajadores que entraron de manera externa. El 76% de los encuestados por reclutamiento interno en la entidad financiera, demuestra que la empresa apuesta por su desarrollo, ya que esta, como se mencionó anteriormente, les ofrece un programa de desarrollo interno, en donde a partir de los 6 meses ya se les considera, a partir de sus cualidades y desarrollo profesional, para participar en capacitaciones referentes a los temas que la organización necesite. Por otro lado, el 75% de los encuestados de reclutamiento interno de la empresa de consumo masivo, responden positivamente ante el desarrollo profesional que la empresa les proporciona, puesto que, muy aparte de que a estos últimos efectivamente se les ayuda con cursos fuera de la empresa, la empresa ha desarrollado “La Universidad” que es un programa en el cuál, después de haber sido colaborador por un año, se puede participar de estas capacitaciones que la empresa ofrece a sus trabajadores. Sin embargo, en ambas empresas, el 76% y el 60% de los encuestados que ingresaron a la empresa de manera externa de la entidad financiera y la empresa de consumo masivo respectivamente, tienen una percepción muy positiva ante el desarrollo profesional que ofrece la empresa y esto se debe a que, conversando con varios de los colaboradores, vienen de compañías en dónde la empresa no les ofrecía ninguno de estos beneficios y que si deseaban desarrollarse debían hacerlo con sus propios medios económicos. Asimismo, comentaron que se sienten motivados al trabajar en una empresa que desarrolle a sus trabajadores porque eso

conlleva a que puedan ascender rápido y que venga de la mano con políticas salariales por encima del mercado.

Siguiendo con el tema de línea de carrera ofrecida, en el siguiente gráfico se muestra las respuestas a la pregunta: ¿Siente que la empresa le da prioridad a sus trabajadores ante una vacante antes de contratar personas externas? En el cuál se dividieron las respuestas de los colaboradores que ingresaron por reclutamiento externo de los que ingresaron por reclutamiento interno:

Ilustración 6: Percepción de los trabajadores ante el sistema de reclutamiento interno de una Entidad Financiera.

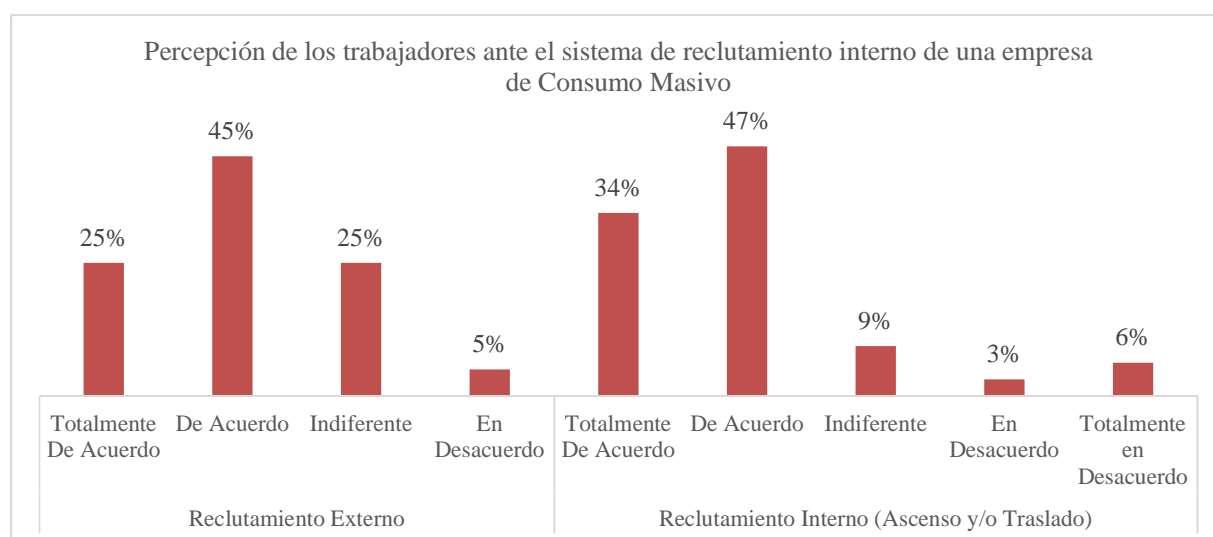


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica, se observa los datos respecto a la percepción de los trabajadores ante el sistema de reclutamiento interno de la entidad financiera, en el cual, grafica que el 65% de la muestra por reclutamiento externo opina que efectivamente se le da más prioridad a los trabajadores internos

mientras que los trabajadores que han sido beneficiados por este sistema afirman que se les da importancia en un 76% de toda la muestra.

Ilustración 7: Percepción de los trabajadores ante el sistema de reclutamiento interno de una Empresa de Consumo Masivo.



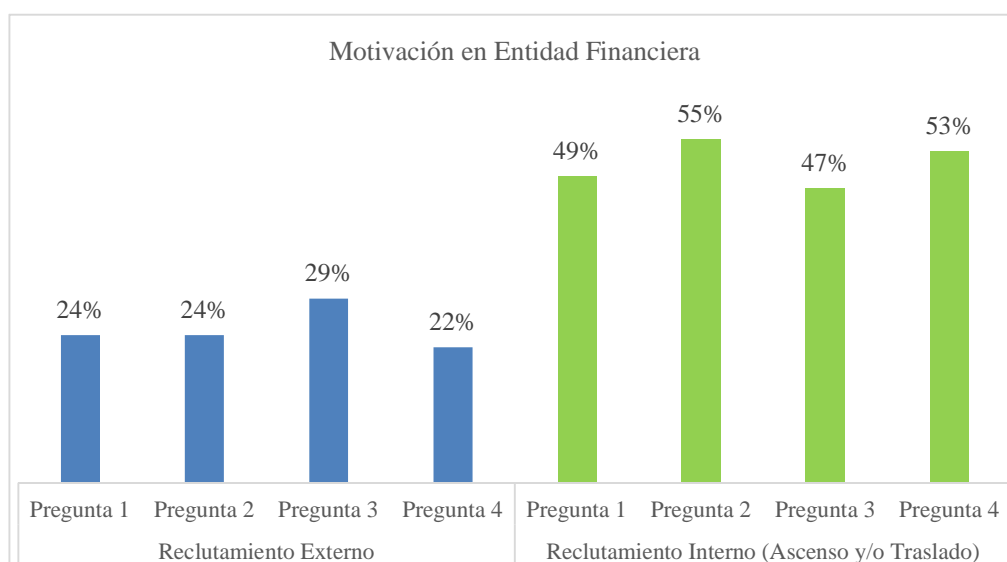
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la empresa de consumo masivo, se observa que los colaboradores reclutados de manera externa tienen una posición afirmativa en un 70% en tanto al sistema de reclutamiento de la empresa, mientras que los trabajadores reclutados de manera interna tienen una aceptación de un 80%. En ambas empresas, se muestra que el personal beneficiado por el reclutamiento interno es el que tiene la mejor percepción de la línea de carrera que ofrecen sus respectivas empresas.

4.2 Motivación

Al entrar al tema de motivación en ambas empresas, en esta sección, se muestra las gráficas comparando las mismas preguntas pero con el porcentaje de aceptación de los colaboradores que ingresaron a la empresa de manera interna versus lo que ingresaron de manera externa.

Ilustración 8: Motivación Entidad Financiera.



Pregunta 1*: Me siento motivado en la posición que ocupo en la empresa.

Pregunta 2*: Considero que mi jefe y la organización son pieza clave en la motivación de mis labores.

Pregunta 3*: Las labores en mi puesto son un reto para mí.

Pregunta 4*: Se reconoce adecuadamente mi esfuerzo en mi puesto.

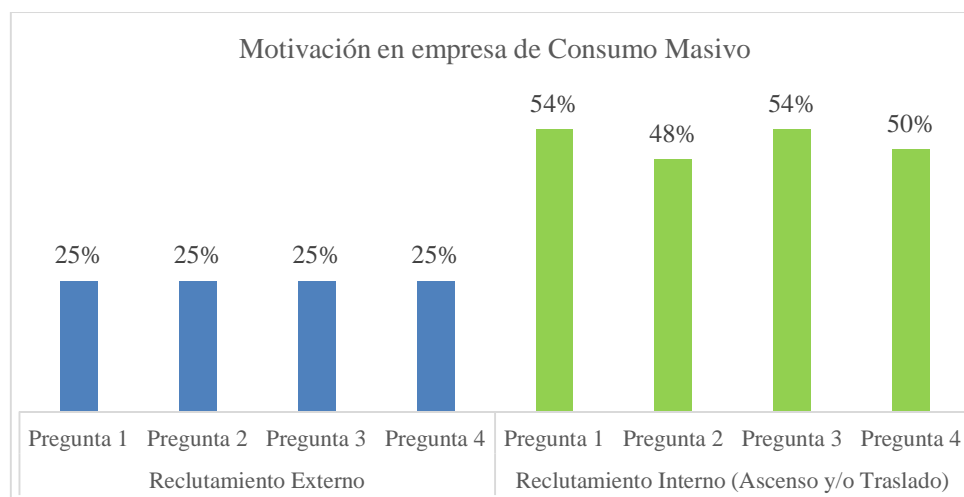
Fuente: Elaboración propia

Según las encuestas aplicadas, en la entidad financiera, el porcentaje de trabajadores que llegaron a su puesto actual por reclutamiento interno, respondieron de una manera muy positiva a la preguntas de motivación con respecto a los colaboradores que llegaron a su puesto por reclutamiento externo. En este caso, el top two box que da una vista general de las 4 preguntas clave, dadas a los trabajadores, se encuentra que en el caso de reclutamiento interno, el porcentaje de respuestas positivas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de motivación fluctúan

entre el 47% y el 55% de la muestra, por otro el otro lado, los trabajadores de reclutamiento externo tuvieron un porcentaje de aceptación ante las preguntas de motivación que fluctuaban entre un 22% y 29%.

De igual manera, se muestran los resultados obtenidos ante estas mismas preguntas, en la empresa de consumo masivo:

Ilustración 9: Motivación en empresa de Consumo Masivo.



Pregunta 1*: Me siento motivado en la posición que ocupo en la empresa.

Pregunta 2*: Considero que mi jefe y la organización son pieza clave en la motivación de mis labores.

Pregunta 3*: Las labores en mi puesto son un reto para mí.

Pregunta 4*: Se reconoce adecuadamente mi esfuerzo en mi puesto.

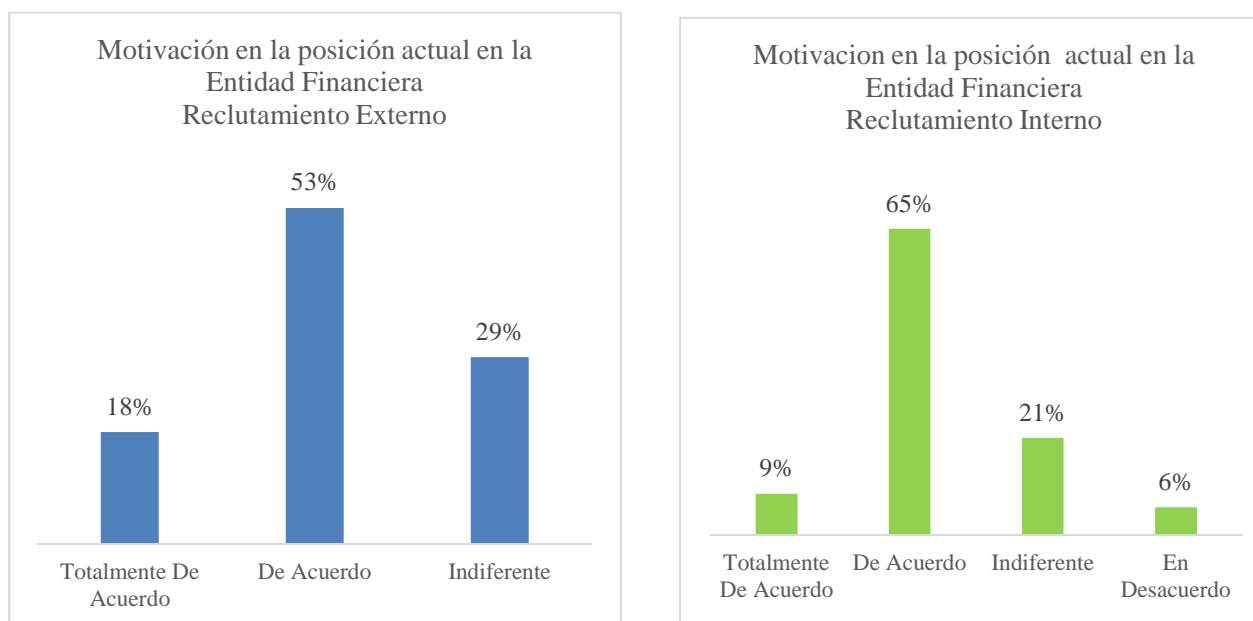
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en el gráfico, las respuestas positivas (Top two box) de las preguntas de motivación tuvieron un mayor impacto de aceptación en los trabajadores de reclutamiento interno pues estos fluctuaban entre 48% y 54%, mientras que los trabajadores que entraron por reclutamiento externo sus respuestas fluctuaban entre un 25% de la empresa de consumo masivo.

En ambos casos se muestran como los colaboradores de reclutamiento interno se sienten más motivados que el otro grupo de colaboradores.

Entrando un poco más a detalle sobre los temas de motivación, en el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de respuesta obtenido en la pregunta considerada la más importante: ¿Me siento motivado en la posición que ocupo? El 71% de los encuestados por reclutamiento externo en la entidad financiera respondieron de manera muy positiva, por otro lado los encuestados por reclutamiento interno que respondieron de manera asertiva fueron de 74%, como se muestra a continuación:

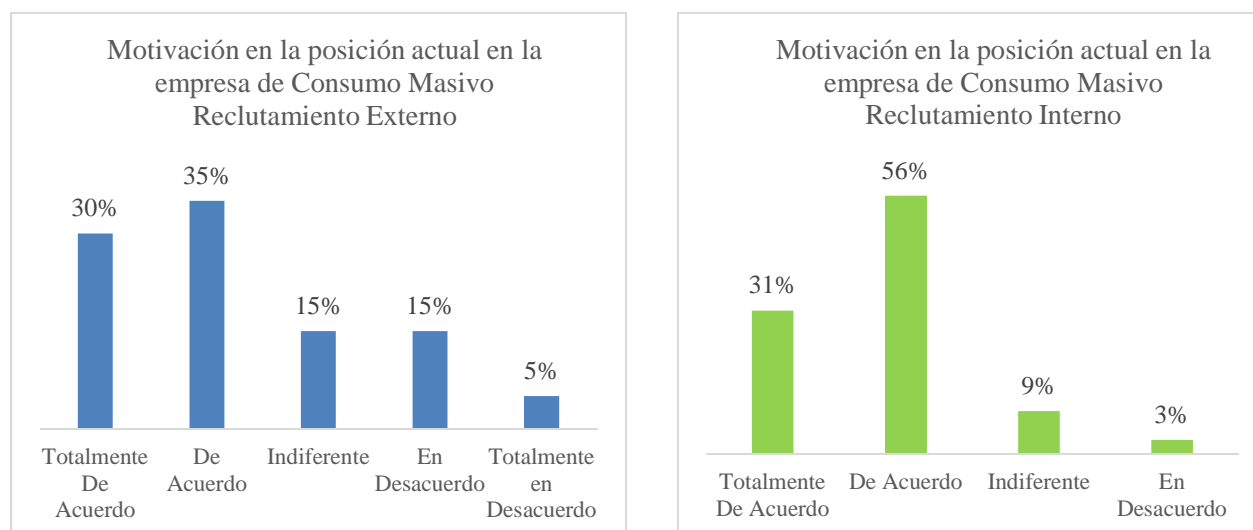
Ilustración 10: Motivación en la posición actual de la Entidad Financiera.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se observan los resultados a la misma pregunta en la empresa de consumo masivo:

Ilustración 11: Motivación en la posición actual de Consumo Masivo.

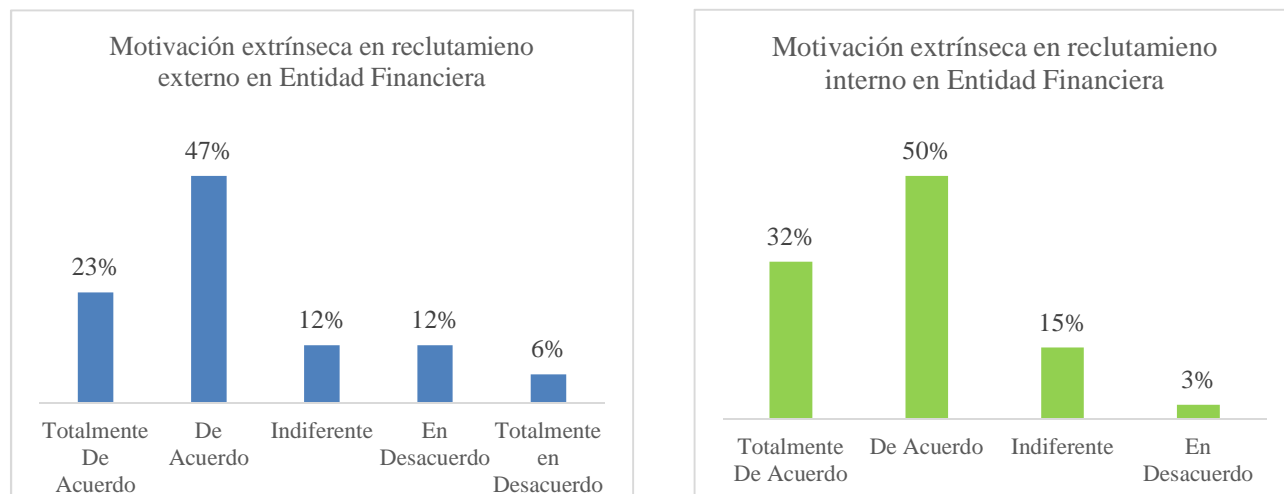


Fuente: Elaboración propia

En este caso, según el top two box obtenido, el 65% de los encuestados por reclutamiento externo mostraron una actitud muy positiva ante la pregunta si se encuentran motivados en su puesto actual, sin embargo los encuestados por reclutamiento interno que se encuentran motivados fueron del 87%. Esta gran aceptación por parte de ambos grupos en esta empresa, responden a que las políticas de ascenso en el trabajo empiezan desde los 6 meses laborados. Los colaboradores que ya han sido promovidos, anteriormente se encuentran motivados, a pesar de la carga laboral, por demostrar un buen desempeño ya que el ascenso en esta empresa, va acompañado de un buena política salarial mayor a lo que el mercado ofrece y un buen clima laboral.

Asimismo, se quiere saber si estos resultados están influenciados a una motivación extrínseca (motivados por factores/personal externos) en ambas poblaciones:

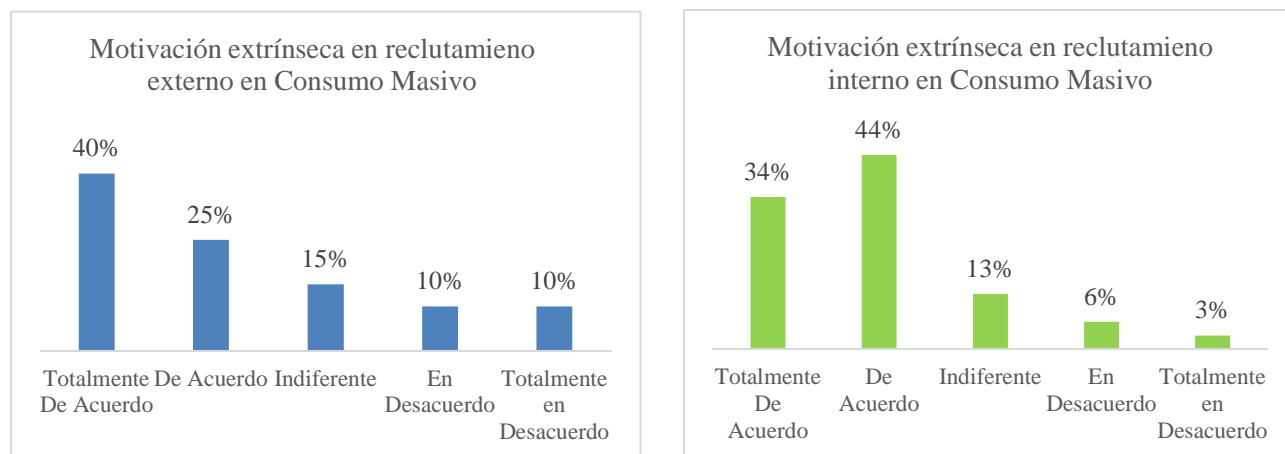
Ilustración 12: Motivación extrínseca en Entidad Financiera.



Fuente: Elaboración propia

Analizando la información proporcionada por los encuestados de la entidad financiera, muestra que el 70% de los reclutados de manera externa, son motivados por factores extrínsecos en su puesto actual, ya sea por sus jefes directos, gerentes o la misma institución, etc., por otro lado en el caso de los de reclutamiento interno, el porcentaje asciende a 82%.

Ilustración 13: Motivación extrínseca en empresa de Consumo Masivo.

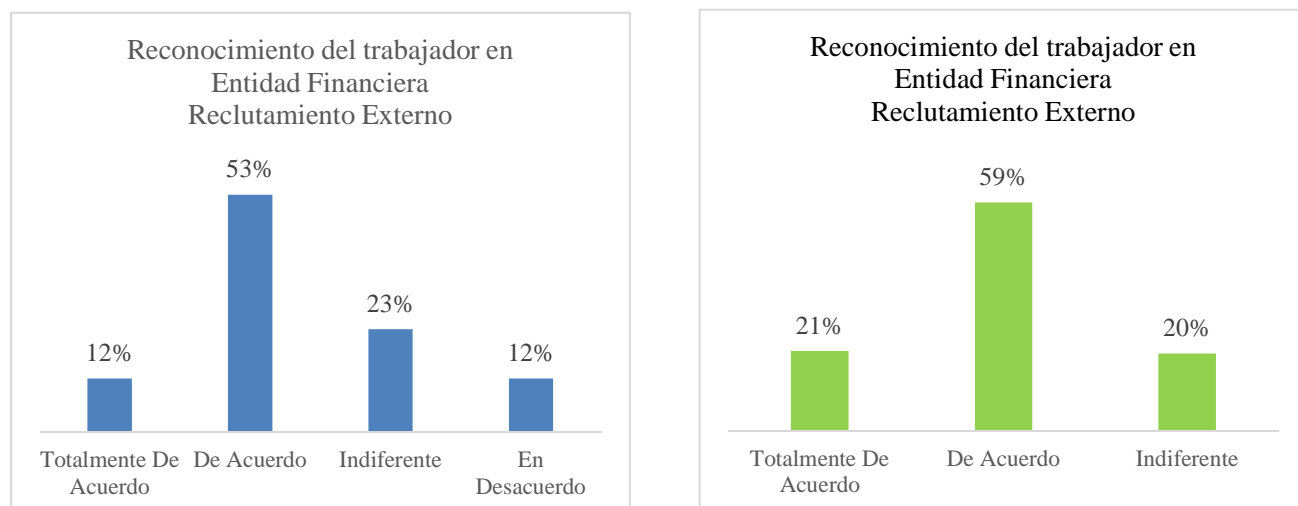


Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la empresa de consumo masivo, se observa que el 65% de los colaboradores que ingresaron de manera externa afirman que su motivación está influenciada por factores externos, mientras que el en caso de los que mantienen una línea de carrera en la empresa que respondieron de la misma manera son un 77%.

En ambas muestras se observa que gran parte de la población está influenciada motivacionalmente por factores externos ya sean jefes, colegas, organización, etc., puesto que estos afectan directamente al cómo se siente el trabajador en la empresa y por ende en su desempeño.

Ilustración 14: Reconocimiento del trabajador en Entidad Financiera.

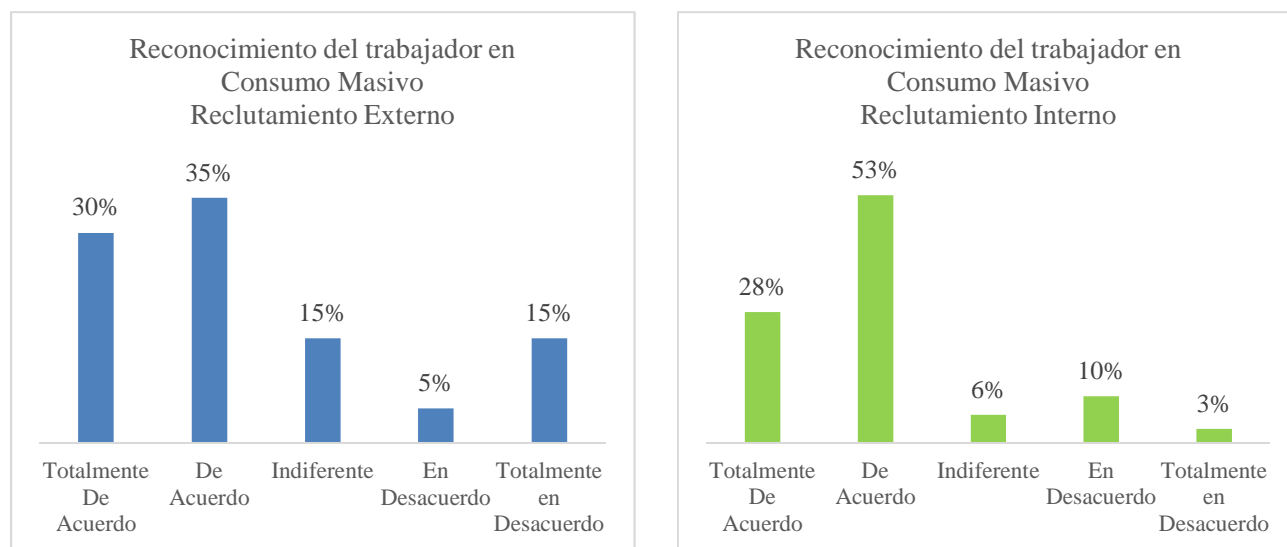


Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo con la pregunta de motivación enfocada a si el trabajador siente que su esfuerzo es reconocido en la organización, en el caso de la entidad financiera, muestra que las personas reclutadas de manera externa en un 76% afirman que si se les reconoce, habiendo un 12% de insatisfacción ante esta pregunta, por otro lado en el caso de los reclutados internamente el 79% respondió de manera asertiva y no teniendo ninguna respuesta negativa.

Del mismo modo se analizan las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 15: Reconocimiento del trabajador en Consumo Masivo.



Fuente: Elaboración Propia

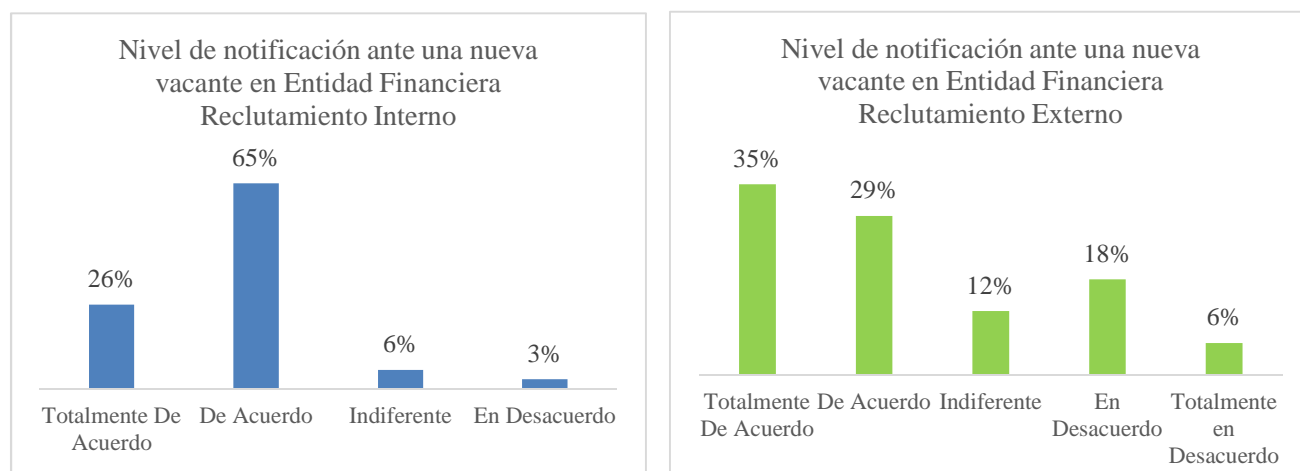
En este caso, los trabajadores de la empresa de consumo masivo, respondieron asertivamente ante el reconocimiento de su trabajo en un 65% y 81% (top two box) de los encuestados por las modalidades de reclutación externa e interna respectivamente. Asimismo, en ambos casos, se muestran insatisfacciones ante el reconocimiento de sus labores en un 20% y 13% en los colaboradores reclutados de manera externa e interna respectivamente. En estas respuestas se puede observar como el porcentaje de percepción ante el reconocimiento es mayor en los colaboradores que fueron ascendidos y asimismo es menor en el porcentaje de personas que respondieron negativamente.

4.3 Políticas de Desarrollo

Es fundamental el analizar el nivel de satisfacción de los trabajadores que han pasado por un proceso de reclutamiento interno y externo dentro de sus centros laborales y de esta manera poder identificar si estos colaboradores reciben las mismas oportunidades de crecimiento.

Es por ello que, de la población de 103 personas se determinó el porcentaje de aceptación por parte de los colaboradores que son notificados o reciben los anuncios para postular a posiciones laborales con un mayor cargo. Adicional a esto, se realizó el análisis por sector y por tipo de reclutamiento por el que ha pasado el colaborador.

Ilustración 16: Nivel de notificación ante una nueva vacante en Entidad Financiera.

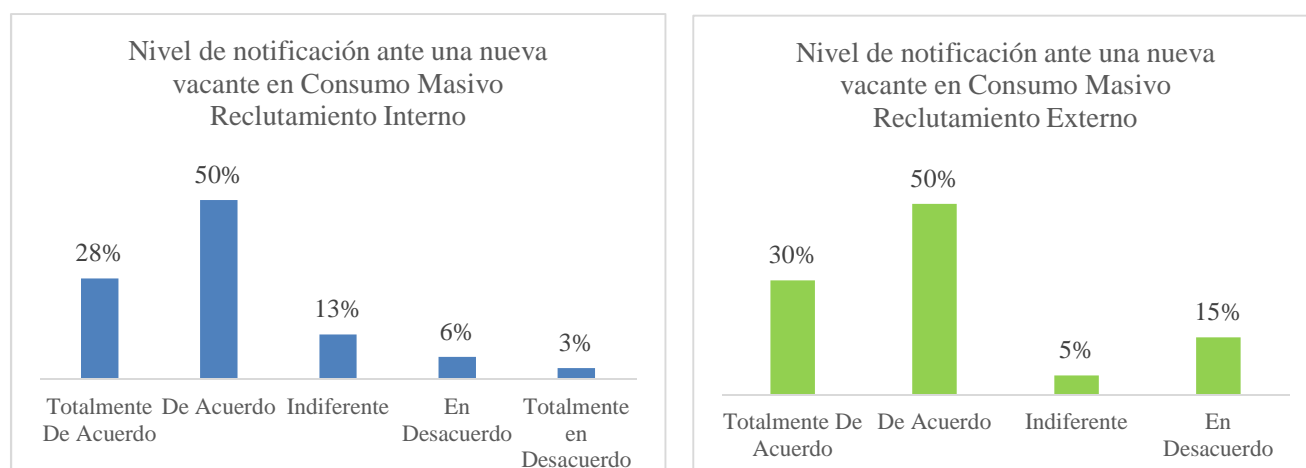


Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este análisis, se puede verificar que en el sector financiero hay un nivel de aceptación mayor al 60%, para los trabajadores que han pasado por los dos tipos de reclutamiento. Con este nivel de satisfacción se puede confirmar que gran parte de los trabajadores de este sector si son notificados al momento en que la empresa tiene una nueva vacante de crecimiento laboral.

Del mismo modo se analizan las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 17: Nivel de notificación ante una nueva vacante en Entidad Financiera.

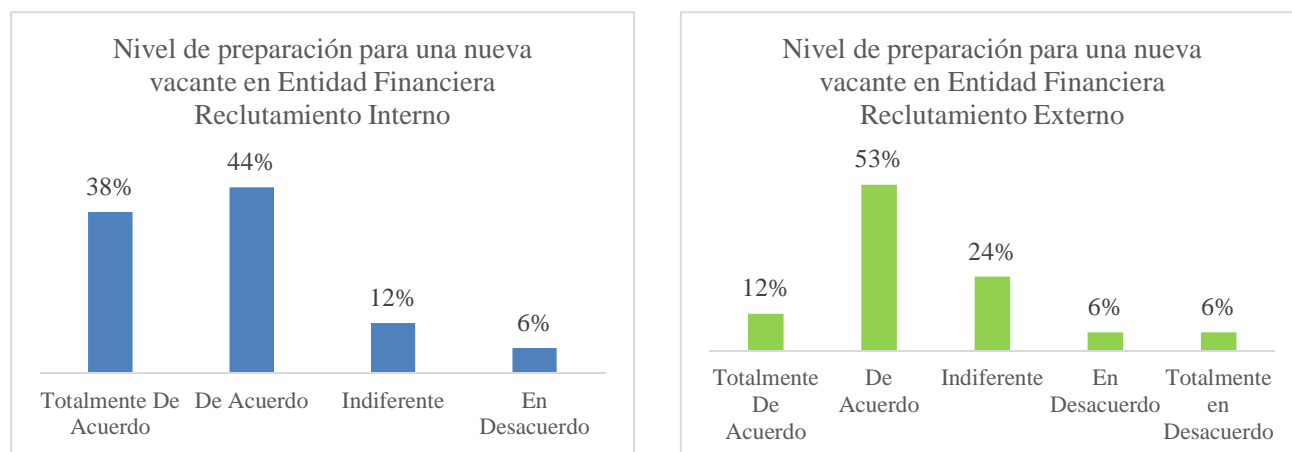


Fuente: Elaboración Propia

En este caso, los trabajadores de la empresa de consumo masivo, respondieron asertivamente ante el reconocimiento de su trabajo en un 78% y 80% de los encuestados por las modalidades de reclutación interna y externa respectivamente. Es decir, que el nivel de notificación sobre las nuevas vacantes para obtener un mejor puesto laboral es transparente en el sector de consumo masivo.

Para reforzar lo antes mencionado, es necesario el poder analizar si el personal está debidamente preparado para asumir nuevas posiciones y si estos a su vez sienten que son preparados por sus organizaciones. Para ello tomamos las respuestas relevantes de las muestras de los sectores de consumo masivo y entidad financiera.

Ilustración 18: Nivel de preparación profesional en la entidad financiera.

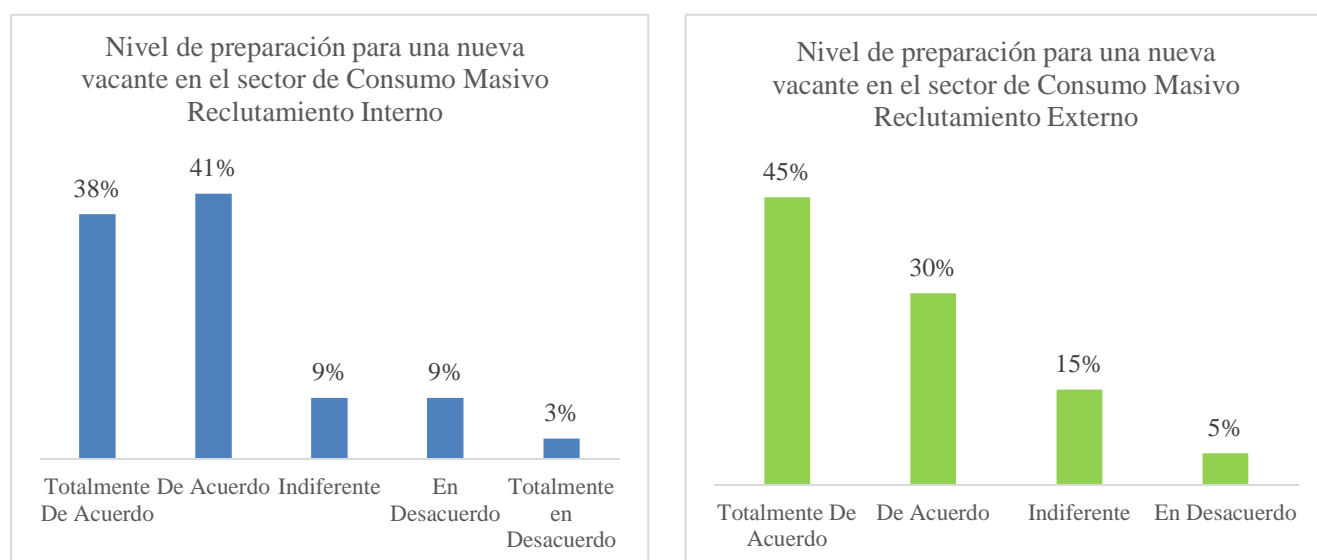


Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis, se toman los resultados de los trabajadores de la entidad financiera, en donde se tiene un nivel de aceptación del 82% y 65% para los tipos de reclutamiento interno y externo respectivamente. Asimismo, se puede verificar que más del 50% de los colaboradores de este sector, sienten que están en proceso de preparación para poder adquirir nuevos puestos que involucran un mayor conocimiento. Por otro lado, se observa un nivel de personal que no siente que está siendo preparado para una nueva vacante, el cual se refleja con un de 6% y 12% para reclutamiento interno y externo respectivamente. En este sentido, se puede ver que un pequeño porcentaje de colaboradores no siente el mismo apoyo.

Del mismo modo se analiza las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 19: Nivel de Preparación Profesional en sector de Consumo Masivo.



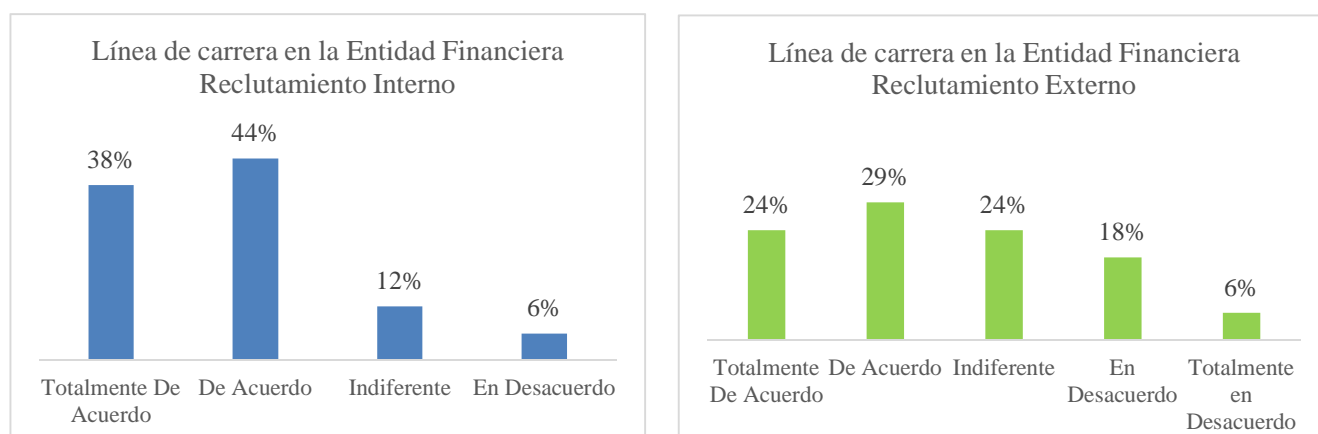
Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis, se muestran los resultados de los trabajadores del sector de consumo masivo, en donde se tiene un nivel de aceptación del 79% y 75% para los tipos de reclutamiento interno y externo respectivamente. En donde se puede verificar que más del 70% de los colaboradores de este sector, sienten que están en proceso de preparación para poder adquirir nuevos puestos que involucren un mayor conocimiento. Por otro lado, en este sector también se tiene un nivel de personal que siente que no está siendo preparado para una nueva vacante, el cual se refleja con un nivel de 12% y 5%, para reclutamiento interno y externo respectivamente.

Luego de medir el nivel en que los colaboradores sienten que pueden tener ayuda por parte de sus empresas, es beneficioso saber cuánto es el nivel de personal que desea tener una línea de

carrera dentro de su ámbito laboral, con la finalidad de poder visualizar como las empresas están invirtiendo en el capital humano. Para ello, primero se realizó el análisis de la entidad financiera.

Ilustración 20: Línea de carrera en la Entidad Financiera.

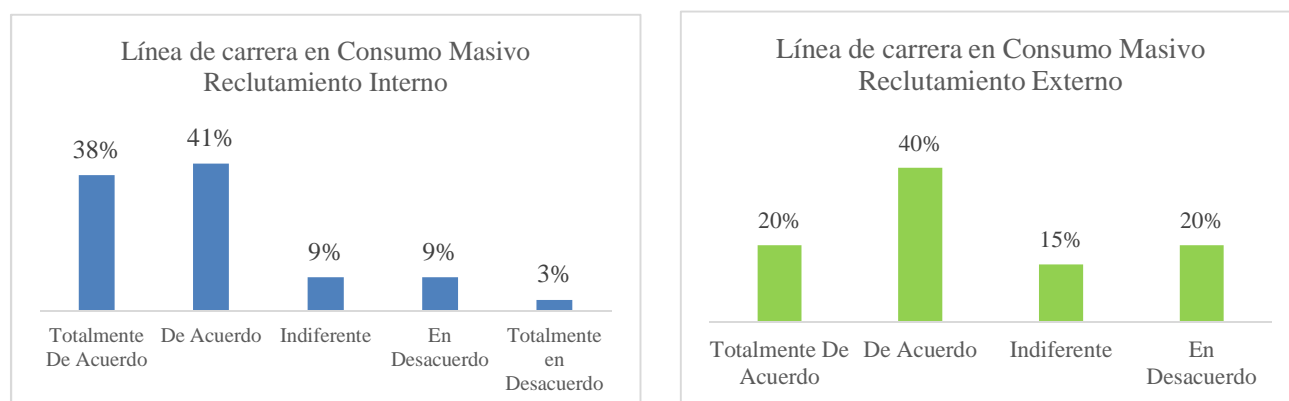


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica muestra los resultados de los trabajadores de la entidad financiera, en donde se tiene un nivel de aceptación del 82% y 53% para los tipos de reclutamiento interno y externo respectivamente. En donde se puede verificar que más del 50% de los colaboradores de este sector, sienten que pueden realizar una línea de carrera en su empresa y esta se refleja más en los colaboradores que han pasado con reclutamiento interno.

De igual manera, se analiza las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 21: Línea de carrera en la empresa de Consumo Masivo.



Fuente: Elaboración Propia

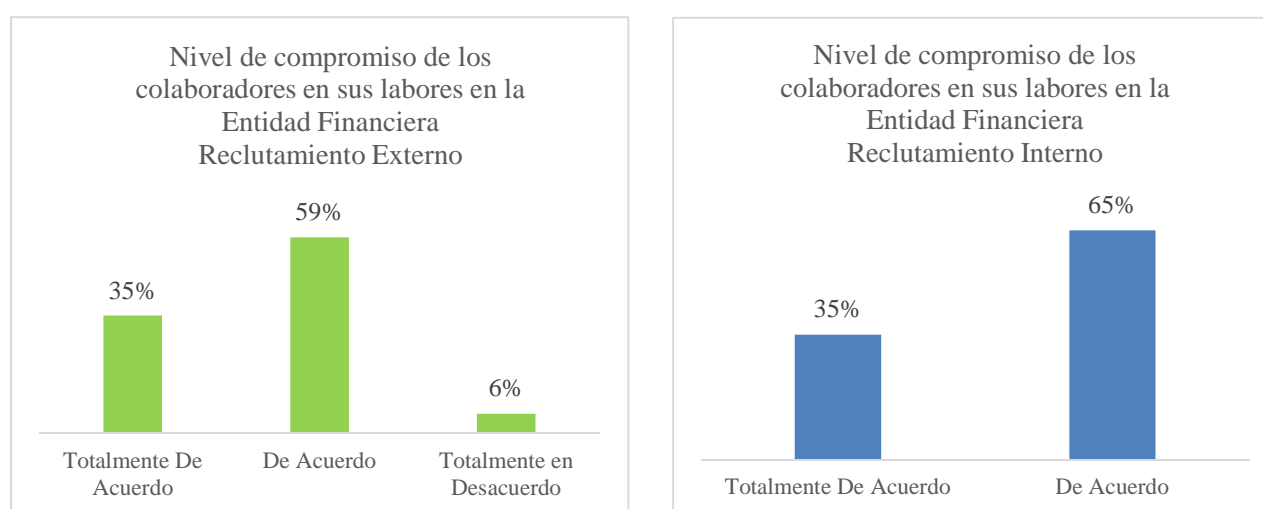
Las gráficas muestran los resultados de los trabajadores del sector de consumo masivo, en donde se observa un nivel de aceptación del 79% y 60% para los tipos de reclutamiento interno y externo respectivamente. En donde se puede verificar que más del 60% de los colaboradores de este sector, sienten que si pueden realizar una línea de carrera en este sector.

En ese sentido, se puede visualizar que hay una relación de los niveles de aceptación entre el análisis de las personas que sienten que la empresa los capacita y la oportunidad de tener una línea de carrera en ambos sectores.

Para poder evaluar que los trabajadores se encuentren totalmente motivados al tener un nuevo puesto laboral, es necesario el poder medir el nivel de compromiso que tienen los colaboradores al momento de ocupar un nuevo puesto y a su vez, como estos mismos sienten que pueden tener mayor poder al tomar decisiones (empowerment).

Para ello, primero se debe evaluar el porcentaje de los colaboradores, que sienten que sus labores contribuyen directamente al crecimiento de la empresa. Es por ello que, se analizará las 2 muestras por separado, para hallar el nivel de satisfacción en su organización.

Ilustración 22: Nivel de compromiso de los colaboradores en sus labores en la Entidad Financiera.

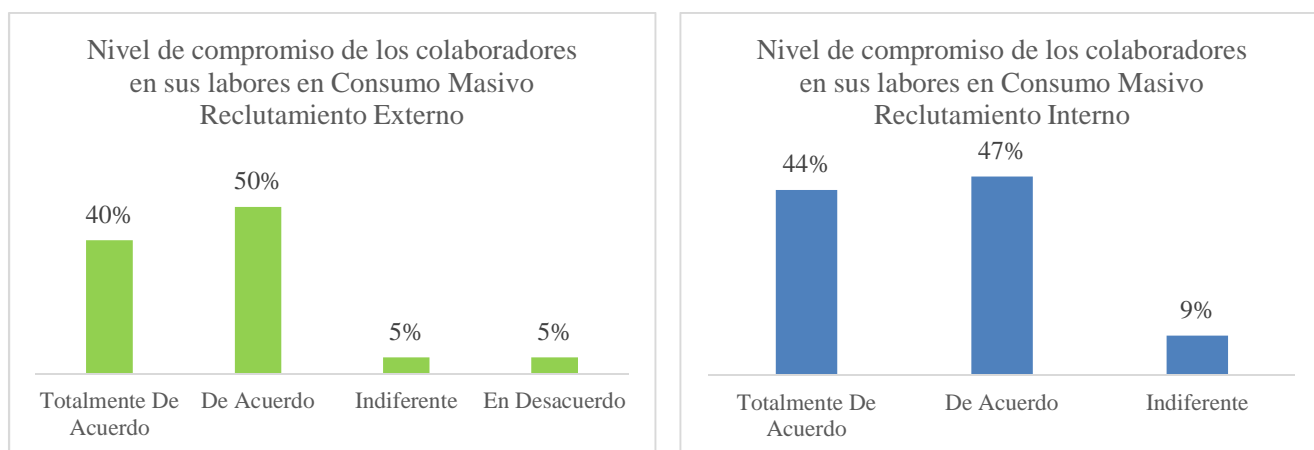


Fuente: Elaboración Propia

De la muestra total de colaboradores del sector financiero, se analizó el top two box, y se obtuvo un resultado del 84% y 100% en los tipos de reclutamiento externo e interno respectivamente. En donde se puede determinar que casi todos los colaboradores, se sienten comprometidos con las labores que realizan dentro de su empresa y siente que son parte de su crecimiento. Es preciso mencionar que, el mayor porcentaje de compromiso en sus labores, es por parte de aquellas personas que han pasado por reclutamiento interno.

De igual manera, se analiza las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 23: Nivel de compromiso de los colaboradores en sus labores en el sector de Consumo Masivo.

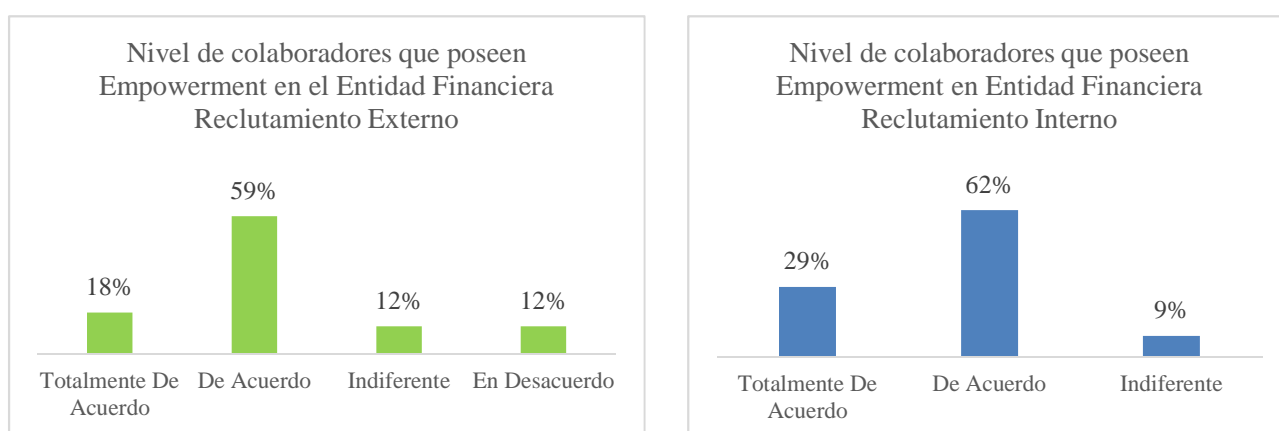


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica muestra los resultados de los trabajadores del sector de consumo masivo, en donde se tiene un nivel de compromiso por parte de colaboradores del 90% y 100% para los tipos de reclutamiento externo e interno respectivamente. Además, se puede verificar que casi todos los colaboradores de este sector, sienten que tienen un nivel alto de compromiso con sus labores.

Luego de mostrar los niveles de compromiso de los colaboradores, es necesario poder determinar cómo estos se sienten al tener que tomar decisiones dentro de su puesto laboral, ante diversas planificaciones o cambios laborales. Es por ello, que se toma las dos muestras, donde se determina el nivel de “Empowerment” en los 2 sectores laborales.

Ilustración 24: Nivel de colaboradores que poseen Empowerment en la Entidad Financiera.

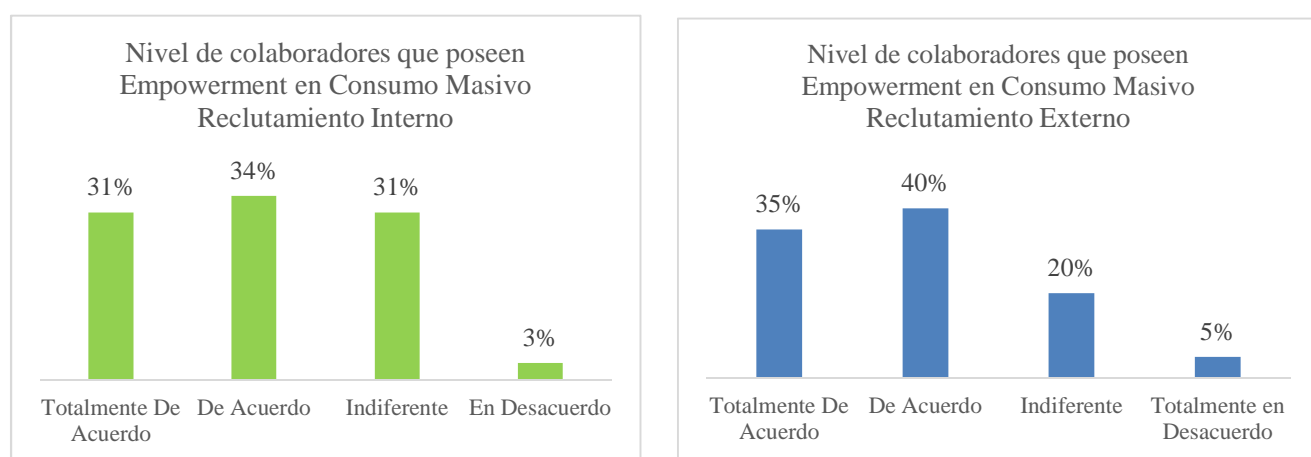


Fuente: Elaboración Propia

Al analizar solo el porcentaje de respuestas positivas y relevantes, se obtiene un resultado satisfactorio de 77% y 91% para los reclutados de manera externa e interna respectivamente. Por lo que se puede determinar que los colaboradores tienen un mayor poder y decisión al tomar decisiones importantes ante cualquier gestión.

De igual manera, se analiza las respuestas obtenidas para la empresa de consumo masivo:

Ilustración 25: Nivel de colaboradores que poseen Empowerment en el sector de Consumo Masivo.



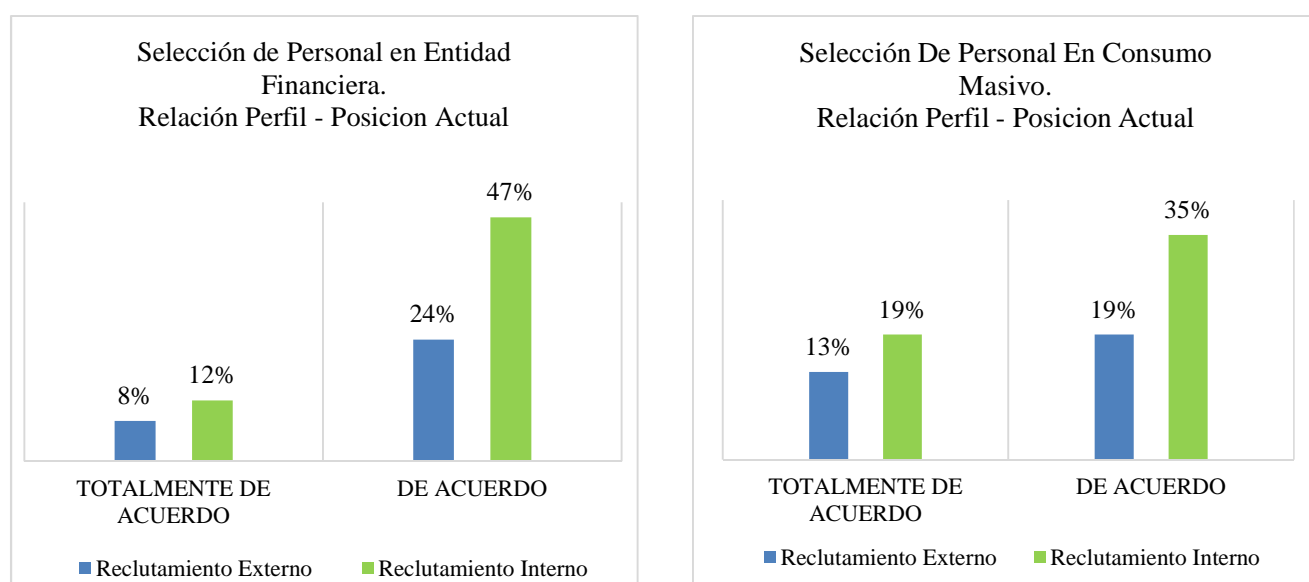
Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la empresa de consumo masivo, se muestra un nivel satisfactorio de 65% y 45% para los reclutamientos interno y externo respectivamente. Por lo que se puede determinar que es un sector que posee cierto nivel de toma de decisiones, pero a su vez, gran parte de estas decisiones son gestionadas directamente con los altos cargos de la empresa. Estos análisis pueden demostrar que hay una estrecha relación entre la importancia de las tareas que poseen los colaboradores y el nivel de Empowerment, con respecto a una buena gestión.

4.4 Selección de personal

Durante el análisis de la información se puede observar una diferencia marcada entre las personas que pasaron por el proceso de selección interno y externo, siendo el resultado más resaltante el que se obtuvo con la pregunta que relaciona el perfil del encuestado respecto a la posición en la que se encuentra actualmente dentro de la empresa.

Ilustración 26: Perfil encuestado vs posición actual.

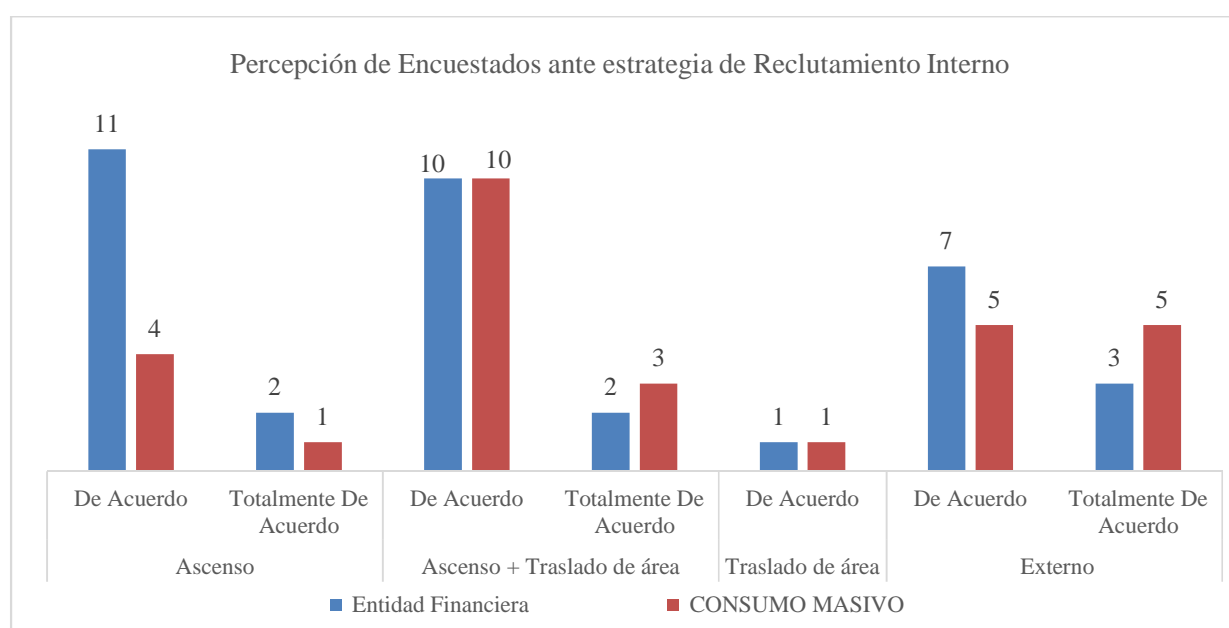


Fuente: Elaboración Propia

Tanto en la entidad financiera como en la empresa de consumo masivo, la percepción de los empleados sobre la posición que ocupan actualmente es positiva respecto a los que ingresaron bajo la modalidad de reclutamiento externo. Esta percepción otorga efectos significativos e influye directamente sobre la productividad de cada empleado. (Uribe Prado, 2016). Debido a que sienten que sus conocimientos son reconocidos, forman parte importante del equipo y que es la mejor opción para la posición en la que se encuentran. Esto se complementa con la

información recabada anteriormente en el marco teórico, donde se indicaba que en algunas ocasiones no existe mejor personal calificado para determinado puesto dentro de la empresa, debido al conocimiento específico que el colaborador obtuvo durante su permanencia dentro de la organización.

Ilustración 27: Percepción de encuestados ante estrategia de reclutamiento interno.



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados más representativos, la percepción que tienen los colaboradores ante la estrategia de reclutamiento interno de la organización es en su mayoría es positiva entre aquellos que han participado en este proceso, sobre todo de aquellos que lograron obtener un ascenso y/o traslado. Sin embargo, es importante recalcar que los colaboradores (20% de la muestra) que han ingresado a través de un proceso de reclutamiento externo consideran que la estrategia que aplica cada una de las empresas es la adecuada. Esta información es relevante

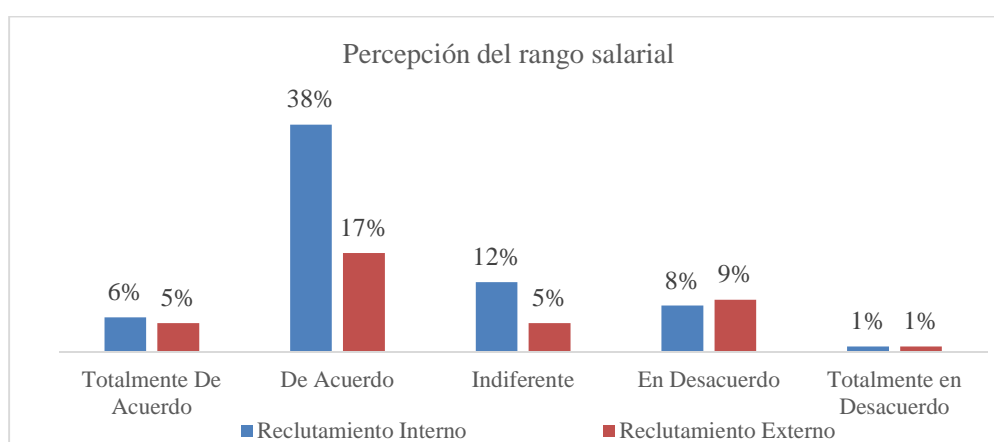
puesto que la expectativa y por consecuente la motivación por desarrollarse dentro de la empresa se transmite de manera correcta a todos los trabajadores.

4.5 Beneficios del Puesto Laboral

En la actualidad, los beneficios que las organizaciones brindan a sus colaboradores juegan un rol importante en los mismos trabajadores y en cómo generan un vínculo entre ellos al analizar los factores que potencian la motivación y productividad de los empleados. Como resultado de la encuesta realizada, se tienen 3 factores importantes a analizar: salario, flexibilidad laboral y capacitación al personal.

El nivel salarial que se busca actualmente en el mercado laboral por parte de los trabajadores depende de factores tales como: estudios, prestigio de la empresa, oportunidades de crecimiento dentro de la misma, entre otros. Y dependiendo de la percepción que el trabajador reciba sobre dicho nivel salarial, se pueden dar resultados directamente proporcionales en la eficiencia que desempeñan dentro de la organización.

Ilustración 28: Percepción del rango salarial.

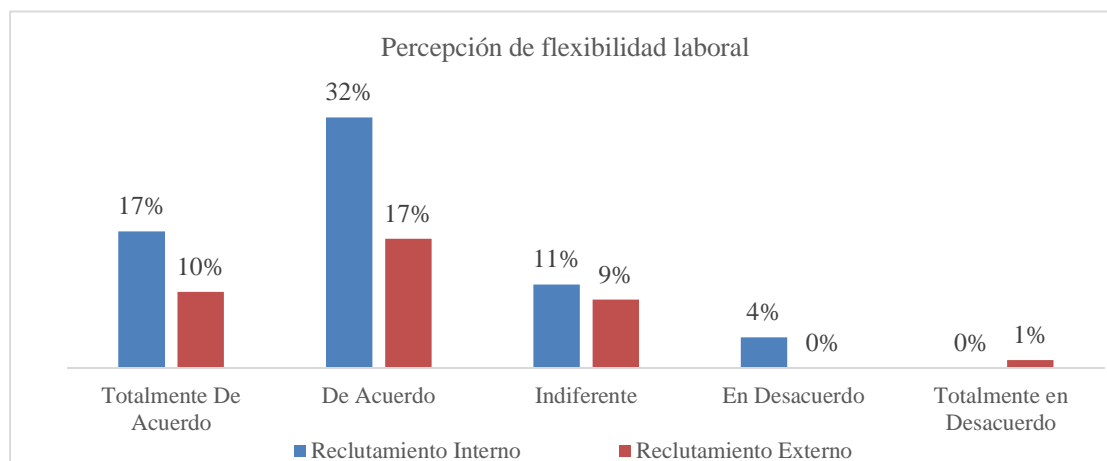


Fuente: Elaboración Propia

De lo expuesto anteriormente, se puede observar mediante el análisis top two box que existe una marcada diferencia entre los colaboradores que participaron del proceso de reclutamiento interno de sus respectivas empresas, siendo resaltante el alto nivel de satisfacción que tienen con respecto a su salario actual en comparación con los que ingresaron mediante reclutamiento externo. Si se analiza a detalle se puede observar que el 44% de la muestra tiene una actitud positiva frente a su nivel salarial lo cual demuestra que existe cierta relación entre el proceso de selección de una posición y el nivel de satisfacción del empleado.

Por otro lado, se analizó la percepción que tienen los encuestados respecto a la “flexibilidad laboral” que se les otorga en sus nuevas posiciones de trabajo. Como era de esperar, las personas que pasaron por algún tipo de cambio en su puesto actual dentro de la misma organización (ascenso/traslado) tienen una mejor percepción sobre la flexibilidad que brinda la empresa con cada uno de ellos. Este factor es sumamente importante, puesto que incentiva uno de los beneficios que más buscan los llamados millennials al no sentirse condicionados únicamente a la posición con la cual ingresaron a la compañía; así mismo, incentiva a nivel general a todo el personal puesto que se les brinda un entorno donde sus actividades no se ven afectados por horarios y/o reglas que restringen el desarrollo de las mismas.

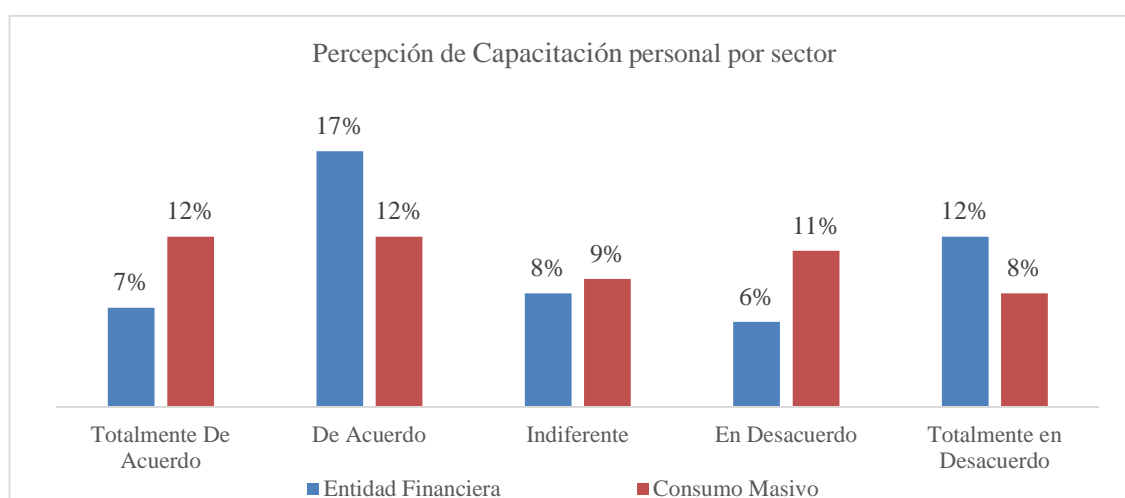
Ilustración 29: Percepción de flexibilidad laboral.



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se cree que la capacitación que se le brinda al personal por parte de la organización juega un papel muy importante para asegurar el éxito en el desarrollo de actividades de alto impacto dentro de la organización. Sin embargo, se obtuvieron resultados diversos en ambos sectores.

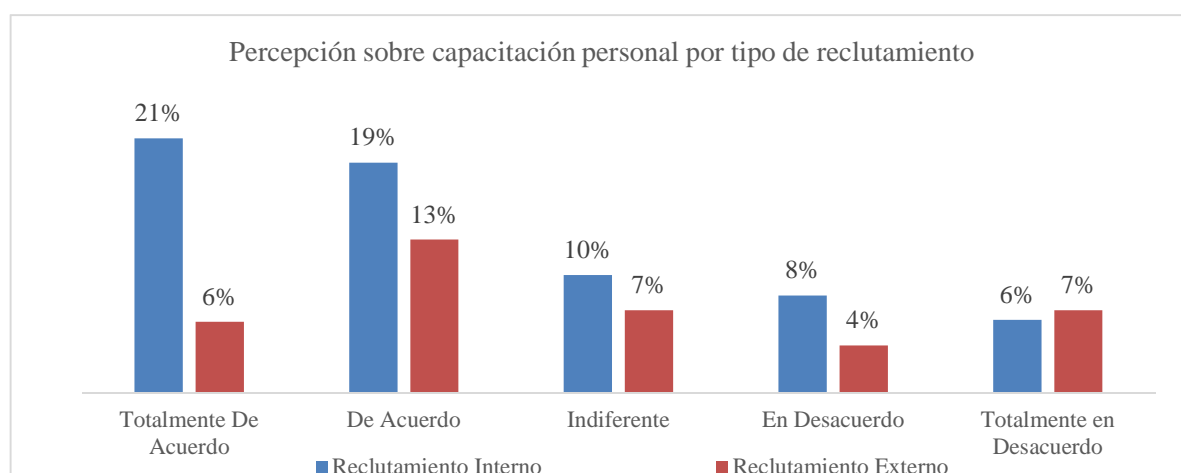
Ilustración 30: Percepción de Capacitación personal por sector.



Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior, se puede deducir que el sector financiero brinda mayores facilidades para capacitar a su personal, mientras que en el sector de consumo masivo las capacitaciones están dirigidas a áreas clave que por su nivel de complejidad lo ameriten. Sin embargo, si se realiza el análisis, se puede observar otro escenario en el cual se identifica que las personas que pasaron a través de un proceso de selección interno tienen una mejor actitud respecto a la capacitación que la empresa les brinda. Esto va de la mano con lo expuesto en el marco teórico, donde se indica que las empresas que se enfocan en el crecimiento de personal invierten en capacitaciones que vayan de la mano con el nuevo reto que enfrentan al realizar un cambio sea horizontal y/o vertical.

Ilustración 31: Percepción sobre capacitación personal por tipo de reclutamiento.



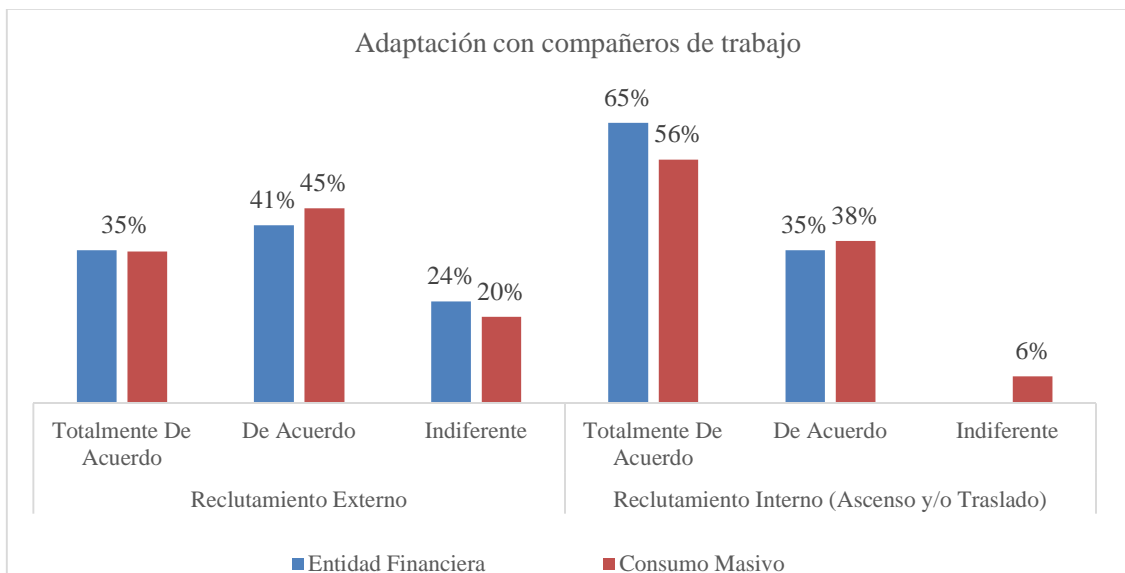
Fuente: Elaboración Propia

4.6 Clima Laboral

Hoy en día, es cada vez más valorado por los colaboradores de una organización tener un clima laboral favorable, sin estrés, en dónde sientan que la empresa se preocupa por ellos en lo que respecta al entorno en el que trabaja y que pueda generar un vínculo empresa – trabajador.

Este vínculo no es sencillo de obtener, toma tiempo, pues hay que adaptarse, conocer a los compañeros de trabajo y forjar relaciones amicales/profesionales y no siempre se consigue una respuesta positiva y rápida por parte de los nuevos trabajadores. Es por ello que en este capítulo se analizará el nivel de adaptación que tienen los trabajadores ante su entorno laboral diferenciándolos por tipo de reclutamiento, para de esta manera observar si existen diferencias entre ambos.

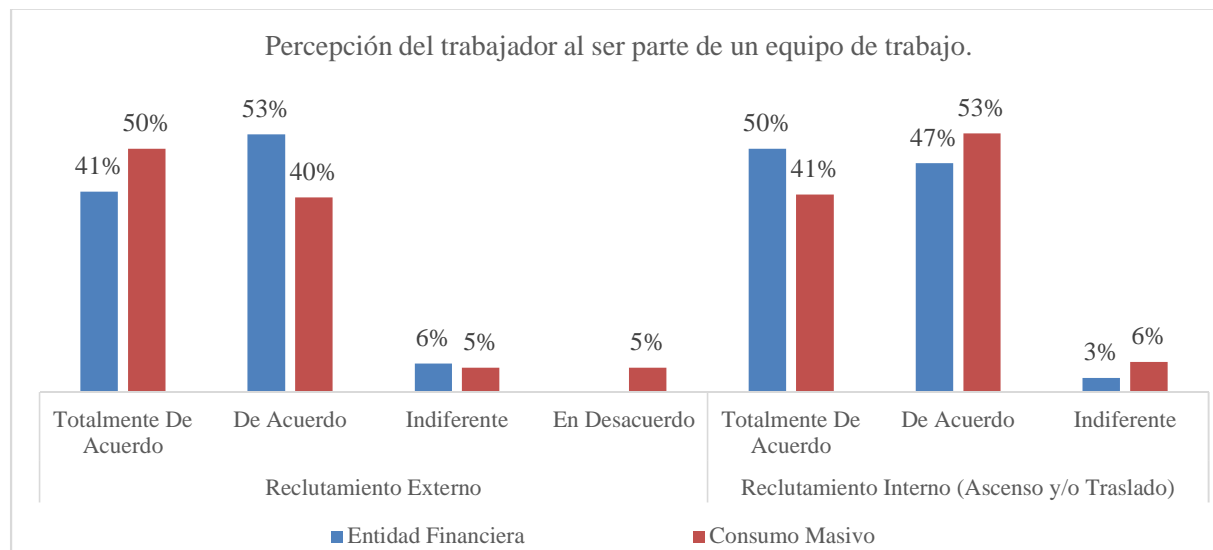
Ilustración 32: Adaptación con compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar el cuadro anterior, se observa que el top two box de adaptación con los compañeros de trabajo es mucho mayor en los trabajadores que han pasado por un proceso de reclutamiento interno versus los reclutados externamente, puesto que estos ya poseen tiempo en la empresa, conocen a los trabajadores y han desarrollado un vínculo amical con ellos. Cabe señalar que en esta pregunta no hubo respuestas negativas, 10 colaboradores de las dos muestras respondieron de manera indiferente. Esto nos quiere decir, que la empresa efectivamente contrata colaboradores con un carácter colaborativo y que se saben adaptar en su entorno con las demás personas.

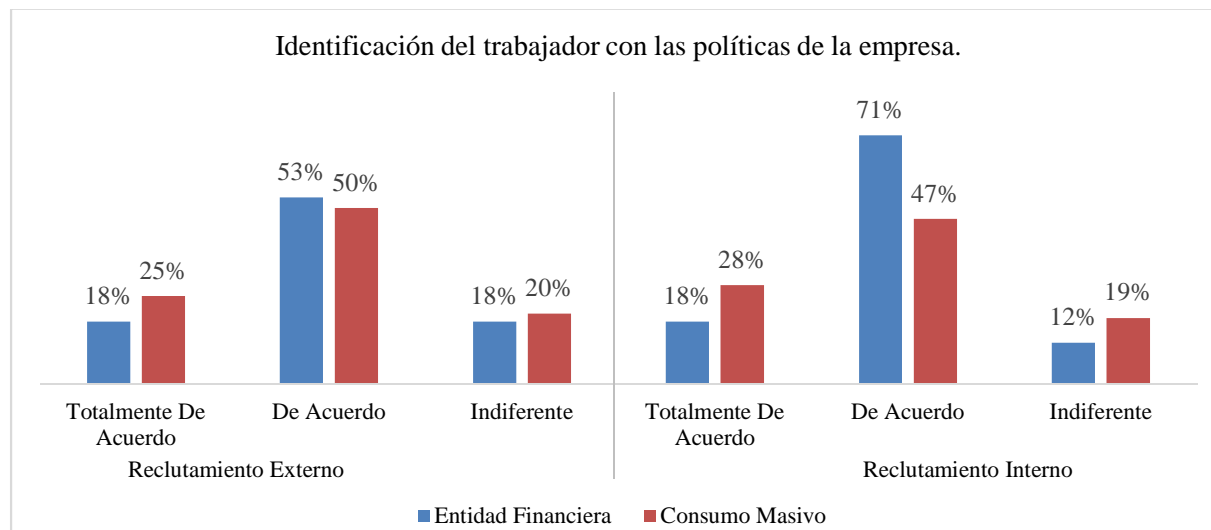
Ilustración 33: Percepción del trabajador al ser parte de un equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se le preguntó a los encuestados, su percepción al sentirse parte de un grupo de trabajo, el 94% de los colaboradores que llegaron a su puesto por reclutamiento externo de la entidad financiera respondieron afirmativamente, mientras que en la empresa de consumo masivo fue de un 90%. Por otro lado, el personal de ambas empresas que fue beneficiado por alguna promoción respondió afirmativamente en un 97% y 94% en la entidad financiera y la empresa de consumo respectivamente. Cabe resaltar que aunque los resultados muestran que es mayor el porcentaje que los colaboradores por reclutamiento interno se sienten parte de un equipo de trabajo, esta diferencia es mínima, puesto que ambas empresas motivan la integración de todos los colaboradores en los proyectos.

Ilustración 34: Identificación del trabajador con las políticas de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

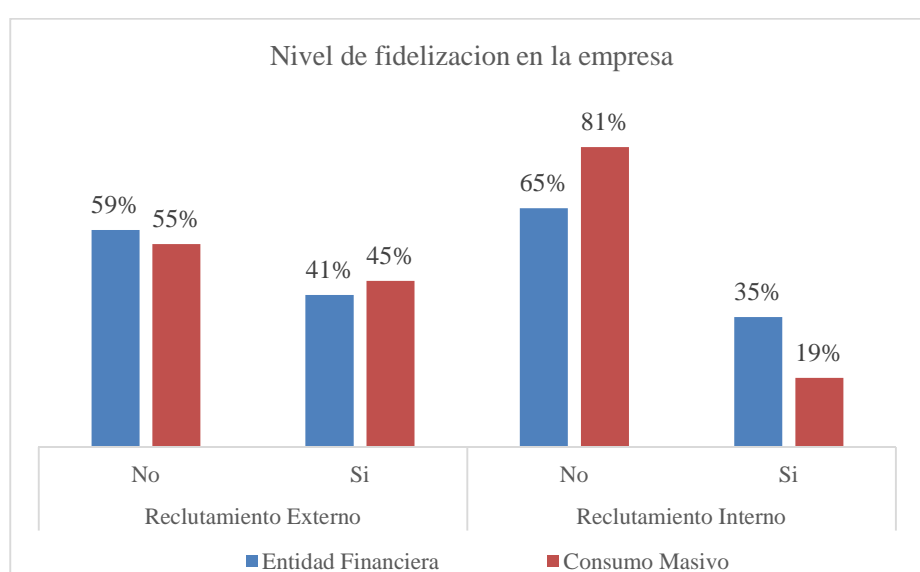
También se preguntó el nivel de identificación que tenían entre el personal y las políticas organizacionales de la empresa, los resultados relevantes que se obtuvieron a base de esta pregunta, fueron los mostrados en el gráfico, en el cual cabe resaltar que, aunque se obtuvo números bastante altos de identificación trabajador-empleado, en la entidad financiera el 89% de los encuestados por reclutamiento interno afirmaron estar comprometidos con las políticas de la compañía. En el caso de la compañía de consumo masivo, no se observó diferencia significativa entre las respuestas de ambos tipos de reclutamiento.

4.7 Fidelización con la Empresa

Al analizar el tema del nivel de fidelización que los trabajadores poseen con sus propias organizaciones, se preguntó a cada uno de los encuestados si es que estaban dispuestos a cambiarse de empresa con un aumento de entre el 10% y 15% en su salario, pero con un panorama de incertidumbre, en dónde este podía ser beneficioso o negativo para él. Se dividieron las respuestas por tipo de reclutamiento en las empresas, para de esta manera observar si

efectivamente, los colaboradores reclutados internamente están más fidelizados con la compañía y a base de todos los beneficios que han obtenido en su organización, son motivados a dejar la empresa solo por un aumento salarial.

Ilustración 35: Nivel de fidelización en la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que en ambas empresas, los colaboradores de ambos tipos de reclutamiento prefirieron en un mayor porcentaje mantenerse en la compañía, por diferentes motivos explicados en el siguiente cuadro. Sin embargo, cabe resaltar que el porcentaje de colaboradores que están dispuestos a irse, solo por un aumento en el sueldo, en el caso de los que han ingresado directamente a su puesto actual, es muy significativo, pues es el 41% y 45% de los reclutados externamente en la entidad financiera y la empresa de consumo masivo respectivamente.

Según los resultados, las razones más resaltantes por las que los empleados se mantienen o se irían de la empresa son las siguientes:

Tabla N° 1

Cuenta de ¿Por qué? Etiquetas de fila	Entidad Financiera	Consumo Masivo
Reclutamiento Externo	17	20
No	11	11
Clima Laboral		5
Panorama de Incertidumbre	4	
Otros	7	6
Si	6	9
Carga Laboral	1	4
Mejor Salario	1	5
Otros	4	
Reclutamiento Interno	34	32
No	22	26
Clima Laboral	3	9
Fidelización con la empresa	3	4
Línea de Carrera	9	6
Otros	7	7
Si	12	6
Crecimiento Profesional	5	
Mejor Salario	2	4
Otros	5	2
Total general	51	52

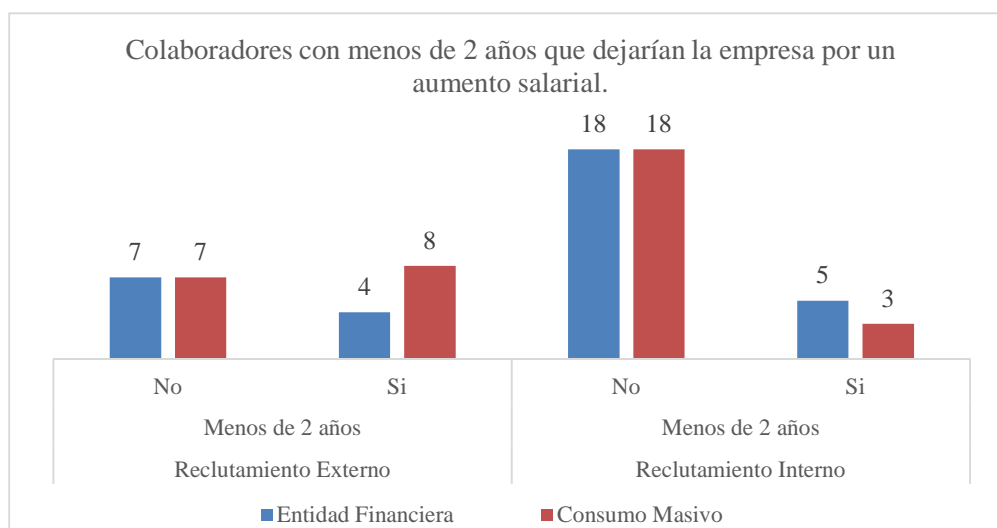
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, las principales razones por las que los colaboradores de la entidad financiera no se irían de la compañía son porque no desean lidiar con un panorama de incertidumbre, mientras que los ascendidos en la empresa manifiestan que no se irían puesto que la empresa ofrece línea de carrera, mantienen un vínculo de fidelización y encuentran un clima laboral muy satisfactorio. Del mismo modo ocurre en la empresa de consumo masivo, los colaboradores

internos responden favorablemente ante estos mismos factores, que demuestran básicamente un buen trabajo por parte de la organización y recursos humanos, ya que logran retener el talento y fomentar una conexión entre empresa-trabajador que se refleja en una mejor productividad.

Al desglosar las respuestas dadas anteriormente, se observa que de los colaboradores que llevan menos de 2 años en la organización, son los que respondieron afirmativamente ante esta pregunta.

Ilustración 36: Colaboradores con menos de 2 años que dejarían la empresa por un aumento salarial.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, el 36% y 53% de los reclutados externamente en la entidad financiera y de consumo masivo respectivamente, estarían dispuestos a retirarse de la organización por motivos de carga laboral, mejor salario, mejores beneficios o crecimiento profesional, sin embargo en el caso de los que han sido promovidos anteriormente solo el 22% y 14% de los encuestados se irían de la entidad financiera y la empresa de consumo masivo, respectivamente. En el caso de los colaboradores que no se irían de la organización, se encuentran cifras bastante altas en ambos

casos, pero aún más altas en los reclutados internamente (78% en entidad financiera y 86% en consumo masivo) y detallan que se quedan por temas de clima laboral, fidelización, línea de carrera, etc. Los cuales, muestran que estos últimos ya han generado un vínculo con la compañía y no solo los motiva un tema salarial, sino también otros aspectos, además cabe recalcar, que la empresa disminuye mucho su riesgo pérdida de talento (rotación de personal), pues al estar comprometidos con la organización, todo lo que la compañía ha invertido en ellos, no se convierte en un gasto, si no se rentabiliza la inversión por más tiempo.

4.8 Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo del presente trabajo de suficiencia profesional supone un escenario que tiene como base el índice de rotación anual de una empresa que utiliza solo reclutamiento externo. Es decir, se busca realizar la comparación de costos que implicarían los movimientos de personal a lo largo de un año respecto a la utilización de un sistema de reclutamiento externo vs uno interno. Debido a que no se pudo acceder a la información de la entidad financiera por el tratamiento de confidencialidad de información, se analizarán los datos obtenidos en la empresa de consumo masivo que se ha venido trabajando a lo largo del presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que es posible analizar ambos escenarios debido a que la empresa de consumo masivo es relativamente nueva dentro del mercado. Esto no implica que sea totalmente neófita en el negocio en el que se desenvuelve, debido a que esta empresa absorbió parte del negocio de otra organización y el know-how de parte de su personal.

A continuación, se analizará netamente el costo de reclutamiento en los dos escenarios, el primero mostrará los costos de reclutar externamente agregándole el costo interno de reclutación

externa y el segundo los costos de reclutación interna en los que incurre una compañía al promover a su personal, para hallar el beneficio de la diferencia de estos costos, asimismo, se hablará del beneficio del reclutamiento interno.

Teniendo como base lo siguiente:

IRP	3.61%
Ingresos	10

	Q	S/.
Analistas	6	S/. 3,500.00
Coordinadores	2	S/. 5,000.00
Jefes	2	S/. 6,000.00

4.8.1 Escenario 1: Reclutamiento Externo

Para la evaluación cuantitativa se tiene en cuenta el “fee” que la empresa Grupo Tawa SAC., recibe de acuerdo al tipo de puesto del que se encarga de reclutar. De esta forma, el costo por utilizar el reclutamiento externo se obtiene anualizando el sueldo de la posición a seleccionar (incluyendo gratificaciones) y multiplicándolo por el “fee” respectivo de acuerdo a una base acordada entre la empresa reclutadora y el cliente.

	Q	MES	AÑO	Reclutamiento Externo	
		S/.	S/.	Fee	S/.
ANALISTA	6	S/. 3,600.00	S/. 50,400.00	13%	S/. 6,552.00
COORDINADOR	2	S/. 5,000.00	S/. 70,000.00	16%	S/. 11,200.00
JEFE	2	S/. 6,200.00	S/. 86,800.00	22%	S/. 19,096.00
			S/. 207,200.00		S/. 36,848.00
TOTAL					S/. 244,048.00

Costo Reclutamiento Externo

Asimismo, a este costo de reclutamiento externo, se le debe adicionar el costo interno de reclutamiento externo, es decir, el costo de las horas hombre, en los que la empresa incurre al entrevistar a los futuros candidatos preseleccionados por Tawa. En todos los casos estos consisten en una terna de aspirantes para llenar la vacante, los cuales deben pasar por una serie de entrevistas con posiciones claves de la empresa, dependiendo del puesto:

- Puesto de Analista: La terna pasa por una primera entrevista de 1.5 horas con el analista de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el jefe de área

de la posición y por último el candidato idóneo pasa a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.

- Puesto de Coordinador: La terna pasa por una primera entrevista de 1.5 horas con el coordinador de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el jefe de área de la posición y por último el candidato idóneo pasa a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.
- Puesto de Jefe: La terna pasa por una primera entrevista de 1.5 horas con el jefe de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el gerente de área de la posición y por último el candidato idóneo pasa a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.

Entonces, al cuantificar estas horas usadas se llega al siguiente cuadro:

	Horas	Mes	Costo x H/H	Costo de Interno de R. E.	
		S/.	160 horas al mes	H x Q	S/.
ANALISTA DE RR.HH.	1.5	S/. 3,600.00	S/. 22.50	27	S/. 607.50
COORDINADOR DE RR.HH.	1.5	S/. 5,000.00	S/. 31.25	9	S/. 281.25
JEFE DE RR.HH.	1.5	S/. 6,200.00	S/. 38.75	9	S/. 348.75
JEFE DE AREA	1	S/. 6,200.00	S/. 38.75	24	S/. 930.00
GERENTE DE AREA	1	S/. 10,000.00	S/. 62.50	6	S/. 375.00
GERENTE DE RR.HH.	0.40	S/. 10,000.00	S/. 41.67	2	S/. 83.33

TOTAL	S/. 2,625.83
--------------	--------------

Costo Interno de Recl. Ext.

Por lo tanto al juntar los costos de reclutamiento externo más el costo interno de reclutamiento externo da el costo real del escenario propuesto:

	COSTO
COSTOS EXTERNO	S/. 244,048.00
COSTO INTERNO DE R.E.	S/. 2,625.83
TOTAL	S/. 246,673.83

**Costo Reclutamiento
Total**

De esta forma, se logra estimar el costo total que se obtiene por emplear este tipo de reclutamiento además de tener en cuenta otros factores como la curva de aprendizaje propia de un nuevo ingreso y el inculcar la cultura organizacional a los nuevos integrantes para lograr el grado de compromiso que se tiene actualmente con el personal que lleva más tiempo dentro de la compañía.

4.8.2 Escenario 2: Reclutamiento Interno

Por otro lado, se presenta la evaluación de un escenario en donde se emplea un sistema de reclutamiento interno tomando en cuenta las siguientes premisas (obtenidas con entrevistas a personal de RR.HH):

- Coordinador: 3.5% del sueldo anual destinado a capacitaciones propias del área en el que se desempeña actualmente.
- Jefe: 5.5% del sueldo anual destinado a capacitaciones que mejoren el desempeño de su posición actual.

	Q	MES	AÑO	Reclutamiento Interno	
		S/.	S/.	Costos	S/.
ANALISTA	6	S/. 3,600.00	S/. 50,400.00		S/. -
COORDINADOR	2	S/. 5,000.00	S/. 70,000.00	3.5%	S/. 2,450.00
JEFE	2	S/. 6,200.00	S/. 86,800.00	5.5%	S/. 4,774.00
			S/. 207,200.00		S/. 7,224.00
				TOTAL	S/. 214,424.00

Costo Reclutamiento Interno

Asimismo, como en el escenario anterior, se debe adicionar los costos incurridos en el proceso de selección de los trabajadores. Cabe mencionar que, por políticas de la empresa, todo colaborador que desee postular a otra vacante en la compañía y cuente con la aprobación de su jefe, al firmarle un documento de postulación a otra área, este debe culminar todo el proceso de selección, es decir pasar por todos los filtros hasta la gerente de recursos humanos, así no sea promovido. Por esta razón, no es posible calcular un promedio de candidatos internos a postular, pues estas cantidades varían dependiendo de las áreas, sin embargo, por finalidades prácticas, se ha decidido poner en promedio que por cada vacante de analista, pasan por el proceso de selección 3 candidatos, por la vacante de coordinador, pasan por el proceso 3 candidatos y por el puesto de jefe, pasan por el proceso 2 candidatos.

El proceso de selección interna, una vez que el jefe del área aprobó la postulación del candidato a otra área, es el siguiente:

- Puesto de Analista: Los candidatos pasan por una primera entrevista de 1.5 horas con el analista de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el

jefe de área de la posición y por último, pasan a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.

- Puesto de Coordinador: Los candidatos pasa por una primera entrevista de 1.5 horas con el coordinador de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el jefe de área de la posición y por último, pasan a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.
- Puesto de Jefe: Los candidatos pasan por una primera entrevista de 1.5 horas con el jefe de recursos humanos, seguidos por una entrevista de 1 hora con el gerente de área de la posición y por último, pasan a una entrevista de en promedio 40 minutos con la gerente de recursos humanos.

Entonces, al cuantificar estas horas usadas se llega al siguiente cuadro:

	Horas	Mes	Costo x H/H	Costo de Interno de Recl.	
		S/.	160 horas al mes	H x Q	S/.
ANALISTA DE RR.HH.	1.5	S/. 3,600.00	S/. 22.50	27	S/. 607.50
COORDINADOR DE RR.HH.	1.5	S/. 5,000.00	S/. 31.25	9	S/. 281.25
JEFE DE RR.HH.	1.5	S/. 6,200.00	S/. 38.75	6	S/. 232.50
JEFE DE AREA	1	S/. 6,200.00	S/. 38.75	24	S/. 930.00
GERENTE DE AREA	1	S/. 10,000.00	S/. 62.50	4	S/. 250.00
GERENTE DE RR.HH.	0.40	S/. 10,000.00	S/. 62.50	11.2	S/. 700.00

TOTAL	S/. 3,001.25
--------------	--------------

**Costo Interno de
Reclutamiento**

Por lo tanto al juntar los costos de reclutamiento interno más el costo del proceso de selección interno de horas hombre da el costo real del escenario propuesto:

	COSTO
COSTOS EXTERNO	S/. 214,424.00
COSTO INTERNO DE R.E.	S/. 3,001.25
TOTAL	S/. 217,425.25

**Costo Reclutamiento
Total**

El resultado brinda un “costo de reclutamiento” que trae beneficios a la organización, puesto que se encuentra enfocado en la capacitación y crecimiento de personal que ya tiene inculcada la cultura y valores de la empresa, además de conocer con mayor profundidad los procesos y forma de trabajo por lo cual se puede considerar como una inversión a largo plazo para la organización.

Por otro lado, si se realiza el análisis monetario se puede llegar a la conclusión que de emplear una estrategia de reclutamiento interno se puede obtener un ahorro de s/29,624.00. El mismo que puede presentar mayor valor si se toma en cuenta que la curva de aprendizaje será menor, el nivel de integración a su equipo de trabajo será mayor y se incentiva al resto del equipo positivamente al observar que en su entorno es posible desarrollar una línea de carrera.

Costo Reclutamiento Externo	TOTAL	S/. 246,673.83
Costo Reclutamiento Interno	TOTAL	S/. 217,425.25
	AHORRO	S/. 29,248.58

Al realizar el análisis cuantitativo, se puede apreciar que al comparar los costos de reclutamiento, se obtiene como resultado un beneficio monetario al utilizar el reclutamiento interno sobre el reclutamiento externo. Por lo antes mencionado, existe una relación entre costo/beneficio, la cual es favorable y asimismo, este beneficio se ve reflejado en una variación de la productividad de los colaboradores de la empresa; sin embargo, al no ser una investigación a profundidad con respecto a este último tema y no contar con la totalidad de índices de esta relación, se toma como base un escenario en el cual los resultados cualitativos impactan positivamente en la organización. Esto se puede sustentar con las respuestas que se obtuvieron de las encuestas realizadas donde se muestra un porcentaje favorable mayor al 60% (top two box).

Capítulo 6: Conclusiones

Luego de haber realizado un análisis de reclutamiento y selección de personal de los empleados de los dos sectores, se puede definir que las proyecciones corporativas del recurso humano son potencialmente significativas para transformar la visión, desde el capital de trabajo hacia el desarrollo del capital humano, las habilidades, el conocimiento, la educación; son factores decisivos para determinar la productividad de un trabajo.

El resultado obtenido como estudio permitió observar los diversos factores que afecta el tipo de reclutamiento, para mejorar el desarrollo de las competencias del personal que debe ser evaluado, por lo tanto, se presentan las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a lo analizado, es beneficioso el emplear un reclutamiento interno para poder cubrir puestos laborales que impliquen tener conocimiento previo de las funciones o conocimiento de las políticas de la empresa, a comparación de incurrir en un mayor tiempo de preparación de un nuevo personal al emplear un reclutamiento externo. Así mismo, cabe mencionar que, el reclutamiento externo es beneficioso si se emplea para contratar practicantes, debido a que este proceso es en donde se obtienen los futuros talentos de la empresa.
- El implementar un reclutamiento interno genera un ahorro significativo a la empresa, ya que no se incurre en los costos de contratar empresas de publicidad o realizar pagos a empresas de reclutamiento (Consultoras – Head Hunters).

- Dentro de lo analizado, se comprueba que el porcentaje de motivación obtenido por parte de los colaboradores que han pasado por proceso de reclutamiento interno es mayor a un 70 % de aceptación.
- Dentro del análisis, se demuestra que al utilizar el reclutamiento interno dentro de una empresa, se disminuye el riesgo de tener alta rotación de personal. Esto es debido, a que los colaboradores se sienten más fidelizados con la empresa al recibir una serie de cursos para estar más capacitados y preparados, por lo cual, la empresa pueda transformar los gastos incurridos en estas herramientas y se vuelvan en una inversión a largo plazo.
- Según la metodología, los factores como clima laboral, línea de carrera, motivación, entre otros; muestra un indicador positivo para el personal que ha pasado por el proceso de reclutamiento interno, lo que demuestra un mejor índice en el aspecto laboral.
- Se detectó que el éxito del tipo de proceso de reclutamiento de personal que se emplee en los sectores dependerá también de la adecuada introducción de nuevos talentos a los puestos laborales, con la finalidad que se pueda dar continuidad del empleo a estos y desarrollen un lazo con la empresa.
- En base al profundo análisis del proceso de selección de personal, se detectaron las oportunidades de mejora de cada fase del proceso de selección de personal, la cual permitirá contar con un proceso de selección garantizado, al utilizar todas las herramientas que ofrece la metodología del caso.

- Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores de gran nivel, para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales
- Dentro del ámbito laboral los sectores de trabajo deben promover el desarrollo de los colaboradores, para crear alternativas de crecimiento laboral y profesional lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionando al cumplimiento de metas y objetivos corporativos.
- La metodología comprueba que existe relación de éxito en utilizar un procedimiento de selección interna, que esté ligado con la medición de la experiencia, habilidades y competencia del postulante que está en proceso de adquirir un mayor puesto laboral.
- En base al análisis cuantitativo y cualitativo, se comprueba que existe una relación costo/beneficio al emplear el reclutamiento interno en una empresa, la cual se sustenta con la relación entre las respuestas afirmativas de los colaboradores y el ahorro que se obtiene al emplear el reclutamiento interno sobre el externo.

Bibliografía

- Araya Mayorca, W. (20 de Agosto de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Setiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-productividad-laboral/>
- Castillo, F. (4 de Noviembre de 2010). *Blog PUCP*. Recuperado el 19 de Setiembre de 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- De la Fuente García, D., Fernandez, I., & García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Delgado, J. P. (2 de Octubre de 2010). (Aptitus, Entrevistador) Recuperado el 25 de Setiembre de 2016, de <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/>
- Desdentado Bonete, A., Bentotlila, S., García, C., Serrano, M. J., Jimeno, J. F., & Lopez, E. (2011). *Despido y crisis económica*. Madrid: Lexnova.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recurso humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxitos el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rush, C. (2010). *Managing the Millennials. Discover the core competences for managing today's workforce*. Estados Unidos: Jonwiley's Son.
- Fernandez, A. (11 de Noviembre de 2012). Millennials: La generación malcriada que quiere cambiar al mundo. *ABC*. Recuperado el 19 de Setiembre de 2016, de <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>
- George, C., & Lourdes, Á. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Gestión. (26 de Mayo de 2016). Capital Humano: la fuerza de trabajo que mueve a las empresas. Recuperado el 19 de Setiembre de 2016, de <http://gestion.pe/empleo-management/capital-humano-fuerza-trabajo-que-mueve-empresas-2161720>

Gestión. (17 de Abril de 2016). Conozca las nuevas tendencias para la gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de <http://gestion.pe/empleo-management/conozca-nuevas-tendencias-gestion-recursos-humanos-2158649>

Gomez-Mejía, B. &. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación S.A.

Heidbreder, E. (1971). *Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria*. La Habana: ICL.

Josiano, C. (13 de Febrero de 2010). *Administradores*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2016, de <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/seleccin-interna-o-externa-por-que-las-empresas-se-inclinan-para-cada-una-de-ellas/38708/>

Lodi, J. B. (1987). *Reclutamiento de Personal*. Sao Paulo, Brasil: Pioneira.

Pizarro, V. (23 de Agosto de 2016). *El desafio de las empresas para trabajar ocn la generación millennials*. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de Capital Online: <http://www.capital.cl/poder/2016/08/23/150837-el-desafio-de-las-empresas-para-trabajar-con-la-generacion-millennials>

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Uribe Prado, J. F. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Mexico City: Editorial El Manual Moderno.

Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencias empresariales*. Bogotá: Eco Ediciones.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos S.A.

Zapato, H. (1998). *Métodos de Investigación Social en las Ciencias Sociales*. (Primera ed.). Caracas: Ediciones la Biblioteca U.C.V.

Zayas Agüero, P. (Octubre de 2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de Contribuciones de las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Anexos

Anexo 1



ENCUESTA PARA TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1. Sexo: Hombre Mujer

2. Edad:

<input type="checkbox"/> Menor a 20 años	<input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 años
<input type="checkbox"/> Entre 21 a 24 años	<input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 años
<input type="checkbox"/> Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/> Más de 55 años

3. ¿Cuál es su condición laboral?:

<input type="checkbox"/> Contratado	<input type="checkbox"/> Otro *
-------------------------------------	---------------------------------

*Caso sea otra condición de contrato, término de la encuesta.

4. Tipo de Reclutamiento para el puesto Actual:

<input type="checkbox"/> Reclutamiento Interno (Ascenso y/o traslado de puesto)
<input type="checkbox"/> Reclutamiento Externo - (Pasar a la pregunta 6)

5. ¿Cómo llegó a su puesto actual?

<input type="checkbox"/> Ascenso
<input type="checkbox"/> Traslado de Área
<input type="checkbox"/> Ascenso más traslado de área

6. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Menos de 2 años

Entre 5 y 9 años

Entre 2 a 5 años

Más de 9 años

7. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el puesto actual?

Menos de 6 meses

Entre 2 y 3 años

Entre 6 meses y 2 años

3 años a más

8. ¿Estarías dispuesto a cambiarte de empresa por un 10% a 15% más de salario, pero con un panorama de incertidumbre?

Si

No

Porqué: _____

9. A continuación encontrará una serie de enunciados en los cuales deberá marcar con una X en el recuadro que más se acerque a su respuesta.

A) Políticas de Desarrollo	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
La información de nuevos puestos laborales en la empresa es visible y llega a todos los colaboradores de manera democrática.					
La organización prepara al personal para asumir nuevas posiciones.					
Siento que puedo realizar línea de carrera en la empresa.					

B) Motivación	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Me siento motivado en la posición que ocupó en la empresa.					
Considero que mi jefe y la organización son pieza clave en la motivación de mis labores.					
Las labores en mi puesto son un reto para mí.					
Se reconoce adecuadamente mi esfuerzo en mi puesto.					

C) Gestión De Procesos	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Siento que el cumplimiento de mis labores contribuye directamente al crecimiento de la empresa.					
Siento que se me otorga capacidad de tomar decisiones importantes dentro de mi área (empowerment).					
Percibo constante retroalimentación de mi jefe(s), sobre la labor que realizo en mi puesto.					

D) Selección de personal	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Creo que mi perfil encaja en la posición en la que me encuentro.					
Considero que el área de RR.HH. hizo un buen trabajo al contratar a las personas con el perfil adecuado para la posición.					
Considero que la estrategia de RR.HH. para el reclutamiento interno es la adecuada.					

E) Beneficios Del Puesto Laboral	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Considero que mi salario es acorde al mercado laboral.					
Considero que tengo mayor flexibilidad para desempeñar mis labores actualmente a diferencia de mi anterior posición/trabajo.					
Alguna vez mi empresa me ha brindado la oportunidad de poder llevar un curso externo, subvencionado por ellos.					

F) Línea de Carrera del Colaborador	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Siento que la empresa da prioridad a sus trabajadores internos ante una vacante antes que contratar personas externos.					
La empresa le brinda diversos cursos o capacitaciones internas, con la finalidad de poder mejorar mis cualidades como trabajador					
Siento que la empresa, me brinda la facilidad de poder seguir desarrollándome profesionalmente, al brindar descuentos en Cursos (Titulación, Diplomados, entre otros).					

G) Clima Laboral	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
La relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
Me siento parte de un equipo de trabajo					
El ambiente de trabajo me produce stress					
Conozco, aplico y estoy de acuerdo con las políticas organizacionales de la empresa.					