

# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

## Facultad de Humanidades y Educación

### Escuela de Psicología

*Engagement* en el personal seleccionado y reclutado internamente en Alorica Dominicana, SRL en Santo Domingo, D.N., en el período enero - junio 2022.



#### **Trabajo de grado presentado por:**

Stephany Arlen Villamán Martes 16-0009

Gecily Daliza Mejía 17-1827

#### **Asesor de contenido:**

MGED Sacha Mariela Santos Molina

#### **Asesor metodológico:**

Balduino Rainiero Acosta Pérez

**Para la obtención del grado de Licenciatura en Psicología Industrial**

**Santo Domingo, D.N.**

Agosto, 2022

***Engagement* en el personal seleccionado y reclutado internamente en Alorica Dominicana, SRL en Santo Domingo, D.N., en el período enero - junio 2022.**

## Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo.....	7
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Justificación del estudio .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Objetivos de investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Objetivo General .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.3. Preguntas de investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Marco Contextual.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alorica Dominicana.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Marco Conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.1. Engagement.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2. Instrumento para medir el <i>Engagement</i>.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.3 Reclutamiento .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.4. Selección de Personal .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.5. Motivación Laboral.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.6. Satisfacción laboral .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.7 Teoría ERG.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.8. Concepto de Call Center .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5. <i>Engagement</i> en el trabajo .....</b>	<b>42</b>
<b>2.6 Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>44</b>
<b>2.7. Nuevas tendencias de Reclutamiento y Selección .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Metodología de la investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Operacionalización de variables .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. Población.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Muestra .....</b>	<b>52</b>

3.5. Procedimiento para el levantamiento de datos en el estudio.....	54
3.6. Instrumentos utilizados .....	55
3.7. Fuentes Primarias .....	57
3.8. Fuentes Secundarias.....	58
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4. Resultados, Análisis y Conclusiones .....	59
4.1 Presentación de los resultados.....	59
4.2. Análisis de los resultados .....	72
4.3. Conclusiones .....	77
4.3. Recomendaciones .....	80
Consultas bibliográficas .....	82
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por su infinito amor y cuidado durante mi formación académica. Un eterno agradecimiento a mis padres Alberto Villaman y Edeilys Martes, a quienes les debo todo mi éxito, por su incondicional apoyo y por nunca dudar de mí. A mis hermanas Caroline y Tiffany por siempre estar dispuestas a darme su apoyo con amor y paciencia. A mi pareja Jahn, por sus palabras de aliento en todo momento, por ser mi soporte siempre y por su forma de hacerme sentir mejor. A mis compañeros de trabajo por hacer sentir la hora de almuerzo tan plácida. A nuestros asesores Mariela y Balduino, por todo el tiempo y esfuerzo dedicado en la elaboración de esta investigación, gracias por siempre estar dispuestos cuando los necesitábamos. A mi compañera Gecily Mejía, por ser la mejor compañera y amiga, por su constante dedicación durante este proceso y por siempre estar dispuesta.

**Stephany Villamán**

### **A Dios**

Estoy inmensamente agradecida con todo el amor que me ha demostrado, gracias a él, obtuve mi beca universitaria y gracias a ello pude estudiar mi carrera, y aunque hubo momentos de dificultad, siempre dio las fuerzas para necesarias para culminar este proceso tan importante en mi vida.

### **A familia**

Gracias por inculcarme valores, guiarme a ser quien soy hoy en día. En esencia a mi madre y Hermana, por ser mi soporte de vida.

*Infinitas gracias, Fior Mejía y Bernie Mejía*

### **A mi pareja**

La vida no me alcanzaría para darte las gracias por tu amor incondicional para conmigo, no sabes cuánto agradezco el que siempre esté presente en los momentos más importantes de mi vida, gracias por siempre darme esa palabra de aliento y nunca dejarme rendir.

*Infinitas gracias, Junior Frías*

### **A mi mejor amiga**

Más que mi mejor amiga, eres mi hermana, lo mejor que me ha sucedido en conocerte, gracias por tu apoyo en mi proyecto, gracias por escucharme todas esas noches y siempre incentivar me a ser mejor persona.

*Infinitas gracias, Miosotis Ramos*

### **A mis asesores**

Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, gracias por más que enseñarnos, forjarnos a ser excelentes profesionales.

*Ir, finitas gracias, Mariela y Balduino*

### **A mi amigo**

Gracias por tu apoyo, por todos tus consejos tan valiosos para mi proyecto, fuiste de gran ayuda.

*Ir, finitas gracias, Napoleón Montilla*

### **A mi maestro**

Por todo el tiempo y disposición para ayudarnos en nuestro trabajo, gracias por su mera entrega.

*Ir, finitas gracias, Guillermo Mota*

### **A mi compañera y amiga**

Eres la mejor compañera que pude tener para elaborar esta tesis, gracias por tu colaboración y constante dedicación con nuestro proyecto.

*Ir, finitas gracias, Stephany Villamán*

**Gecily Mejía**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta investigación es identificar la relación que pudiera causar el sistema de reclutamiento y selección interno en una organización de servicio al cliente con el *engagement* de sus colaboradores. Para la misma, se utilizaron los ítems de la escala de Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (UWES) - Utrecht Work *Engagement* Scale, para medir el nivel de *engagement* en su adaptación al español, además se creó un cuestionario sobre el proceso de reclutamiento y selección interno compuesto por 16 ítems. Estos instrumentos fueron aplicados a un total de 47 colaboradores activos que están trabajando desde la oficina, los cuales no estuvieran de vacaciones ni de licencias y pertenecientes a las áreas de Operaciones, Soporte de Operaciones, Servicios Administrativos, Entrenamiento y Recursos Humanos, como requerimiento un mínimo de un año de antigüedad y de uno a dos años en la misma posición. Adicional a esto, se adaptó un cuestionario con los mismos ítems para ser aplicado al encargado de dicho proceso interno con el fin de comparar estos resultados con la variable antes mencionada. A partir de esto, se evidenció un alto nivel de *engagement* afirmado por los colaboradores, así como también una percepción positiva hacia el proceso de reclutamiento y selección interno establecido por la organización. Cabe destacar, que, a través de esta investigación, las variables antes mencionadas no demostraron tener correlación una de la otra.

**Palabras clave:** reclutamiento y selección interno, *engagement*, compromiso laboral, formación de personal, motivación laboral, cultura organizacional,



# Capítulo I: Introductorio

## Introducción

Uno de los desafíos que existen dentro del campo de la psicología industrial y organizacional, es crear nuevas estrategias con el fin de abordar una cultura organizacional orientada a las necesidades de los colaboradores, cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización y creando un involucramiento interno. Esto con la finalidad de aumentar la felicidad laboral y fomentar la productividad de la misma.

La presente investigación tiene como objetivo identificar el nivel de compromiso laboral que puedan tener los colaboradores fijos de una organización de servicio al cliente y la relación que pueda establecerse con la variable del sistema interno de reclutamiento y selección de dicha organización.

Por su estructura, la investigación está compuesta por cinco capítulos, en el primero se exhiben los aspectos introductorios, presentando una descripción de la problemática, reconociendo en si la razón fundamental de esta investigación y su justificación. En una segunda parte, se expone la revisión de la literatura que engloba los temas referentes. Se compone de una tercera parte, donde se describe la metodología utilizada para esta investigación, de igual forma, una cuarta parte se presentan los resultados obtenidos, así como también su descomposición y, por último, una quinta parte donde se exponen las conclusiones y recomendaciones de lugar.

Se tiene como expectativa que los resultados de esta investigación puedan ser utilizados como referencia para el interés de una cultura organizacional con el enfoque a la experiencia y desarrollo del colaborador y, el cumplimiento de objetivos organizacionales. Además, de que este descubrimiento pueda ser de utilidad bibliográfica para otros estudios.

## 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, el compromiso laboral representa un factor muy importante para la empresa, debido a que les da una visión a las empresas, de que tan involucrados se encuentra los colaboradores con la misma, dándoles como resultados, empleados motivados, con un alto sentido de pertenencia, buen desempeño y retención laboral. Es por ello, que esta investigación está enfocada en estudiar el compromiso laboral de los colaboradores que han sido dotados internamente.

Se ha demostrado que la falta de compromiso laboral tiene asociaciones negativas con la pérdida de personal, bajo rendimiento y desmotivación, convirtiéndose en un área de creciente preocupación para muchas empresas.

Cuando los colaboradores carecen de compromiso laboral, es probable que su desempeño laboral sea bajo, así como su motivación laboral se ve afectada, lo que provocando un ambiente laboral desfavorable.

Según Chiavenato (2001), el ciclo motivacional se inicia cuando surge una carencia. Cada vez que aparece una carencia, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo, que lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de desembarcar todo lo anterior (pp. 70). La motivación de los empleados es un factor determinante para aumentar la productividad. Un trabajador estimulado y contento, que siente que su trabajo es tomado en consideración y por tanto identificado, puede ser capaz de exponer una diligencia extra hacia el desempeño de su trabajo.

Debido a esto, identificar las respuestas emocionales como la desmotivación, el inconformismo y la insatisfacción, compromiso laboral, entre otros factores importantes, abordar este problema tendrá beneficios prácticos para el personal de Alorica Dominicana y contribuirá a evitar acciones que promuevan la falta de compromiso laboral.

## 1.2. Justificación del estudio

La presente investigación se enfocará en analizar el *engagement* del personal seleccionado y reclutado internamente de la empresa Alorica Dominicana, ya que recientemente se han podido percibir bajos rendimientos en colaboradores que, a pesar de ser promovidos internamente, se puede percibir cierta desmotivación, lo que despierta el interés de analizar cómo está su compromiso laboral y cuáles podrían ser las causas de su bajo desempeño.

Este estudio permitirá mostrar la importancia que tiene el compromiso laboral y como este influyen en el rendimiento de los colaboradores, además se podrá profundizar los conocimientos teóricos sobre los beneficios del compromiso laboral.

En cuanto a este tema, no hay pruebas de evaluación sobre el efecto de la forma de contratación y elección interna en el compromiso de los empleados. Incluso en los grupos en los que el compromiso es un elemento crítico, no hay constancia de lo beneficioso que resulta fomentar el compromiso de los empleados o tener una cobertura como tal, si se quiere ampliar el sentimiento de pertenencia.

Es necesario realizar este tipo de estudio, debido a que ofrecerá una mirada integral sobre las consecuencias que se pueden producir al estar ausente el compromiso laboral, a fin de transformar la cultura empresarial y proponer una política donde fomentar el *Engagement* en las empresas favorezcan de manera productiva en las Zonas Francas.

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar el engagement en el personal seleccionado y reclutado internamente en Alorica Dominicana, SRL en Santo Domingo, D.N., en el período enero - junio 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar si existe una política del proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.
- Crear un Plan de Carrera y Vida en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.
- Promover el crecimiento interno, donde la prioridad sea el personal interno de Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.
- Proponer como herramienta de retroalimentación, el *feedback* luego de participar en el proceso de Reclutamiento Interno en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.

#### **1.3.3. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de *Engagement* que prevalece en el personal seleccionado y reclutando internamente en Alorica Dominicana S.R.L.?
2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección interno actual en Alorica Dominicana S.R.L.?
3. ¿Existe un Plan de Carrera y Vida en Alorica Dominicana S.R.L.?
4. ¿Cuáles son los beneficios de implementar el *feedback* en Alorica Dominicana S.R.L.?

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Marco Contextual

Figura 1. Organigrama Corporativo Departamental.



Fuente: Alorica (2022).

La entidad de esta investigación, Alorica Dominicana S.R.L., es la empresa de *BPO* (Subcontratación de Procesos de Negocios) líder en la República Dominicana, con más de 2,500 empleados. Los clientes atendidos internacionalmente incluyen marcas globales que abarcan una variedad de industrias como comunicaciones, tecnología, medios y entretenimiento, entre otros.

Ofrecen informes digitalizados de asistencia al cliente que representan a varios de los mayores fabricantes del mundo. Cuentan con grupos de soluciones, junto con tecnólogos y operadores, que apoyan a sus clientes de forma continua todos los días. Actualmente la organización no tiene un organigrama estructural en la República Dominicana sino un organigrama departamental de la empresa, ver figura 1.

## **Misión**

Somos Alorica: 100.000 personas y estamos dedicados a brindar un servicio al cliente increíblemente bueno y experiencias a personas de todo el mundo. Es un privilegio para nosotros asociarnos con el mundo de las marcas más grandes y respetadas, que aceptan cada día y cada desafío con pasión, desempeño y posibilidades.

## **Visión**

Mejoramos las vidas... una interacción a la vez.

## **Valores**

- **Estar conectados:** Nuestra gente lo es todo, y nuestra obsesión por ser lo mejor viene de una cultura de diversidad, aceptación y comunidad. Trabajamos en equipo y permanecer unidos.
- **Ser atrevidos:** Hacemos las preguntas que otros no harán. Armamos nosotros mismos con información y diligentemente seguir nuevos caminos para romper el statu quo. Así es como definimos nuestro futuro y redefinimos nuestra industria.
- **Ser Implacables:** Cumplimos nuestros compromisos. Superamos Expectativas. Aprendemos algo nuevo cada día. Los obstáculos son inevitables, pero nuestra resiliencia nunca falla.
- **Ser verdaderos:** Nos mantenemos al más alto nivel. Somos responsables de nuestras acciones. Hacemos Lo correcto. Respeto por todos e integridad, sobre todo.

## **Ofertas de Empleo**

Las principales ofertas de empleo son de diferentes posiciones de agentes, pues para posiciones administrativas, se recluta personal interno ya que estos deben tener experiencia en el área y esto sirve de motivación para los empleados e impulsa su crecimiento. Otras ofertas de empleo pueden ser de áreas específicas como en tecnología o finanzas, para las cuales se hace un proceso de reclutamiento externo y más tradicional o parecido al de otras industrias, generalmente utilizando la herramienta de LinkedIn.

### **Dentro del área de producción en call centers, las ofertas de empleo pueden ser:**

- Agente de Servicio al Cliente
- Agente de Ventas
- Agente de Retención
- Agente de Cobros
- Agente de Soporte Técnico

Todas estas vacantes requieren conocimiento del idioma inglés de nivel B2 como mínimo. El rango del salario por hora es de RD\$135 a RD\$195 pesos, más bonos por desempeño, comisiones y otros beneficios.

### **Requisitos Mínimos**

- Graduados de bachiller
- Mayores de 18 años
- Cedula dominicana o permiso para trabajar en el país (en el caso de extranjeros)

- Dominio de la computadora
- Capacidad de cumplir con el horario de trabajo disponible en el momento de la

contratación.

### **Perfil de los Aplicantes**

En general, existen varios perfiles que actualmente transitan por los diferentes centros en busca de oportunidad de empleo:

Jóvenes con un rango de edad entre 18 y 25 años, sin experiencia en la industria o en servicio al cliente en general. Nivel de inglés B1 (intermedio básico) a B2 (intermedio avanzado). Necesidad de un horario flexible que les permita continuar sus estudios universitarios. En la mayoría de los casos, este perfil está dispuesto a sacrificar semestres de la universidad, para poder adaptarse al horario de trabajo y luego regresar a los estudios.

Adultos entre 18 y 50 años, no estudiantes, con experiencia en call centers o alguna experiencia en servicio al cliente o ventas. Nivel de inglés B2 (intermedio avanzado) a C1 (Avanzado intermedio). Flexibilidad con el horario, a excepción de aquellos que deben tomar en cuenta el cuidado de los hijos. Este es el perfil más común y el que más posibilidades de contratación tiene, pero es el perfil de mayor rotación pues este es el grupo predilecto de los call centers debido a su manejo del inglés y la experiencia. Para este grupo, la demanda es alta, la competencia es agresiva y los candidatos se van al centro que les ofrezca los mejores beneficios.



Estudiantes entre 18 y 25 años, sin experiencia laboral alguna. Nivel de inglés C1 (Avanzado intermedio). Necesidad de horario matutino y fines de semana libre debido a los estudios y otras responsabilidades personales. Este grupo actualmente es minoría ya que suele ser un grupo de clase media a clase alta para el que el call center es la última opción para insertarse en el mercado laboral.

### **El Candidato Perfecto**

El candidato perfecto es aquel en el rango de 18 a 50 años, poseedor de una cedula dominicana o permiso de trabajo en el país (en el caso de los extranjeros). Nivel de inglés C1 (Avanzado intermedio). La experiencia en call center es un valor, pero no mandatorio. El candidato posee flexibilidad de horario y está motivado a crecer dentro de la empresa que le provea el empleo.

## **2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alorica**

### **Dominicana**

El proceso de Reclutamiento y Selección Interno es aquel por el cual se determinan y seleccionan los posibles candidatos que son empleados de Alorica y que cumplen con los requisitos requeridos, con el fin de ocupar un puesto o posición interna.

Los pasos a tomar en este proceso son determinados por la División Corporativa de Alorica primero, y luego se adapta el proceso según las leyes locales del país y las políticas de la empresa, de la mano con los requerimientos que solicita el cliente interno al cual se le presta servicios.

El mismo es llevado a cabo por el equipo de Reclutamiento Corporativo local junto al departamento de Recursos Humanos y los líderes de departamento.

### **Día 1: Reunión inicial con el cliente interno**

- Reunión de aprobación de puesto y publicación de puestos internos.
- Se determina el perfil del puesto y especificaciones del trabajo diario.
- Establecer expectativas claras sobre la necesidad y urgencia del puesto.

### **Día 2: Publicación de puestos internos (Se cierra en 7 días)**

- Los empleados/aplicantes internos se envían al equipo de Recursos Humanos para revisión de su récord y para aprobación de este.

### **Día 3: Evaluación a los aplicantes**

- El equipo de Recursos Humanos revisa la lista de solicitantes, según los filtros por parte del departamento de Recursos Humanos para aplicación de puestos internos y se determina la elegibilidad de los candidatos para una entrevista por parte del equipo de reclutamiento.
- Los empleados son filtrados según la cantidad de amonestaciones activas (los últimos 6 meses), estar en la posición actual por más de 3 meses, por su salario actual y deben obtener la aprobación de su supervisor directo.

### **Día 4: Entrevistas Iniciales**

- El equipo de Reclutamiento Corporativo lleva a cabo entrevistas iniciales en profundidad con los solicitantes internos/empleados que pasaron los filtros de Recursos Humanos.
- Se proporciona retroalimentación a los solicitantes internos/empleados que no pasaron los filtros iniciales de Recursos Humanos.

### **Día 5: Presentación de candidatos**

- Programar entrevistas con el director de Reclutamiento/Entrevistadores y un Generalista Recursos Humanos (si está disponible).
- Agendan las sesiones de retroalimentación con el director del puesto y los candidatos internos.

#### **Día 6: Selección de candidato**

- Creación de la carta de oferta con el reclutador corporativo y se determina el proceso de período de prueba con el equipo de Recursos Humanos
- El equipo de Reclutamiento Corporativo brinda asistencia y seguimiento durante el proceso de contratación a los empleados seleccionados.

### **2.3. Antecedentes**

Para el avance y desarrollo de esta investigación, se realizó una búsqueda de diversas investigaciones para descomponer los resultados obtenidos.

En la ciudad de Bogotá, Arango (2015), presentó una investigación titulada "Las prácticas de Recursos Humanos y su relación con el *Engagement* de los trabajadores en una institución de Educación Superior", la cual se enfocó en analizar y describir por vías de escalas y evaluaciones de prácticas en Recursos Humanos de la organización en objeto de estudio. Así mismo, los elementos de dichas prácticas que se correlacionan con el *Engagement* de los trabajadores, Arango (2015).

El patrón que se tuvo en cuenta para este estudio pasó a ser setenta y dos colaboradores de la institución Uniempresarial de Bogotá, los cuales han sido ubicados en regiones únicas:

administrativa, educativa y directiva. Se utilizaron dos gadgets: un cuestionario de prácticas de Recursos Humanos compuesto por seis variables: promoción, escolarización, evaluación del desempeño global, retribución y estabilidad pictórica-circular. Se utilizó ampliamente una escala de Likert, que tiene 83 ítems y que el entrevistado pudo comparar en una escala de uno a cinco. En cuanto al compromiso, se utilizó el cuestionario de compromiso UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*).

Garzón (2016), lo define como un constructo psicológico que propone un método para los aspectos de alta calidad dentro de la organización. Las estadísticas fueron analizadas a través del *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), y mostraron como resultado la validación de los objetivos del estudio y la evidencia de que, preferentemente, las prácticas de la rama de Recursos Humanos se relacionan con los resultados del *Engagement* del personal de esa organización de manera diferenciada y tienen un efecto sobre el mismo.

Según los autores Enríquez Mendoza & Romero Zamalloa (2021), en su reto de estudios titulado "Control de competencias humanas y compromiso pictórico en Allions Security SRL Cusco, 2021" uno de sus objetivos fue decidir cómo se asocia la gestión de competencias humanas con el compromiso laboral en la empresa. Este estudio se llevó a cabo con un diseño no experimental, descriptivo, go-seccional, con una muestra total de 37 empleados, también utilizaron la encuesta y el cuestionario como artilugios para evaluar. Adquirieron un resultado de correlación entre las variables de 0,740, lo que prácticamente indica el asertividad de su especulación, y es la razón de que la gestión del talento humano se asocie a la vez con la dedicación al trabajo.

Finalmente, estos estudios concluyeron que el control de las habilidades humanas se asocia directamente con el *work Engagement* dentro de los empleados de Allions Security S.R.L. Cusco, 2021, y que esto se debe a que el coeficiente de correlación este es de 0,740, lo que indica que existe una relación entre la variable 1, que es el control de las habilidades humanas y el *work Engagement* y la idéntica es considerable.

Asimismo, los autores inclusive de Larzabal Fernández & Pardo-Paredes (2018), de sus estudios metodológicos no experimentales, correlacionales de corte transversal con un alcance exploratorio-descriptivo-correlacional titulado "Satisfacción con el modelo de reclutamiento y elección interna en una organización productiva personal de Tungurahua, desde el principio de los dos factores de Herzberg" con el objetivo de explorar el mejor efecto de cada uno de los factores de manera interna y decidir si existen variaciones en cuanto a las variables sociodemográficas de orgullo de insatisfacción. La muestra estuvo compuesta por 37 colaboradores, con un muestreo no probabilístico de conveniencia, y se tomó como criterio esencial el método de reclutamiento y elección interna. Larzabal Fernández & Pardo-Paredes (2018), utilizaron un cuestionario ad-hoc basado totalmente en la "Escala de Satisfacción Laboral" con 15 objetos en escala Likert de 7 puntos.

Esta investigación mostró en los resultados de orgullo extrínseco, lo que significa que los colaboradores ahora no experimentan satisfacción con el procedimiento de reclutamiento y selección interna y que ninguna variable está relacionada con los colaboradores sino más bien, con factores motivacionales.

Las referencias señaladas anteriormente abordan y apoyan las cuestiones críticas relacionadas con esta investigación. Un buen control de los métodos de reclutamiento y selección interna es esencial dentro de una organización. Diferentes elementos pueden repercutir tanto de manera directa e indirecta, en el comportamiento y el rendimiento general del personal, así como en su perspectiva del compromiso laboral hacia la propia organización.

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. Engagement**

*Engagement* no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su equivalente en inglés, como: *work involvement*, *organizational commitment* o *work dedication*. Según G. Juan (2020), el *engagement* está relacionado con estos conceptos, e incluso algunos de ellos forman parte de su idiosincrasia, pero nosotros lo consideramos algo más que emergente, por lo que lo traducimos como vinculación personal (pp. 29-30). Por eso utilizamos en este estudio el término inglés *engagement*.

El *engagement* de las personas no sirve para definir el grado de motivación e implicación de los miembros de una empresa. Las responsabilidades laborales, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo son determinantes para el compromiso de los empleados, Anónimo (2022). Por otro lado, también menciona que los factores externos que afectan al *engagement* de los empleados de una empresa son las relaciones familiares, las amistades y las obligaciones de la vida diaria.

Para Schaufeli (2015), el *engagement* se trataría de un estado motivacional persistente que experimentan los empleados en relación a sus actividades diarias y que involucraría fundamentalmente tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La dimensión vigor refiere altos niveles de energía mientras están trabajando, una elevada persistencia y un fuerte deseo de esforzarse en su trabajo. La dedicación se caracteriza por altos niveles de significado asociado al trabajo, así como orgullo e identificación con lo que están trabajando. Por último, la absorción implica elevados niveles de concentración junto a una sensación de que el tiempo pasa volando y uno se deja llevar.

Las tareas que se realizan en el lugar de trabajo y los compañeros con los que se relacionan en el día a día, resultan tener un alto impacto en el nivel de *employee engagement*. Según un autor anónimo (2022), los empleados se sentirán más comprometidos con su trabajo y con su empresa en la medida en que se les planteen retos en sus tareas diarias y se les implique en actividades de gran importancia dentro de la organización. En el momento en que un empleado siente que su trabajo no le supone un reto y no le permite establecer nuevas metas, el nivel de compromiso desciende inmediatamente. También añade que los empleados buscan constantemente poner a prueba sus habilidades y aptitudes, lo que en el futuro permitirá cualquier tipo de cambio, promoción o crecimiento dentro de la empresa.

#### **2.4.2. Instrumento para medir el *Engagement***

El distinguido Wilmar Schaufeli, profesor de psicología del trabajo y de las organizaciones en la Universidad de Utrecht, es actualmente reconocido por revolucionar el concepto de *Engagement* y por ser el autor de la Escala de Compromiso Laboral de *Utrecht* (UWES).

En una entrevista, en la que tuvo la oportunidad de expresar sus ideas respecto al *Engagement*, Schaufeli (2015) indicó que el compromiso laboral es básicamente un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizadas, se sienten muy dedicadas a lo que están haciendo y también están involucradas en su trabajo, por lo que se puede decir que es una especie de felicidad relacionada con el trabajo, por lo que básicamente es algo positivo (pp. 187-194).

### **2.4.3 Reclutamiento**

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de tácticas, que se aplican con la intención de atraer competencias probablemente cualificadas que conforman el rol vacante para el que se inicia la técnica de Reclutamiento y Selección.

Según Chiavenato (2001), define el reclutamiento como un conjunto de estrategias y procedimientos destinados a atraer a candidatos indudablemente certificados capaces de cubrir puestos en la empresa (p.208).

Todo reclutador debe atraer al mayor número de candidatos posible para poder llevar a cabo el procedimiento de selección de forma exhaustiva. Chiavenato (2001) afirma: "El reclutamiento es un interés cuyo objetivo inmediato es atraer a los candidatos entre los que se pueden seleccionar los futuros individuos de la organización". Asimismo, afirma que el reclutamiento exige una planificación rigurosa que incluye una serie de tres fases: los seres humanos que requiere la organización, lo que puede ofrecer el mercado de los RRHH y las técnicas de reclutamiento que deben aplicarse (p.209).



#### **2.4.4. Selección de Personal**

La selección de los empleados es el segundo segmento de este proceso de contratación de empleados, que se lleva a cabo después de completar el reclutamiento. El reclutamiento y la selección son etapas del mismo sistema, se divide de esta manera para una mayor organización y eficiencia del sistema.

En la técnica de selección, el principal pasatiempo es comparar y elegir las habilidades máximas apropiadas para los deseos de la empresa, atrayendo a los solicitantes que cumplen con las necesidades mínimas, a través de diversas estrategias de comunicación, y luego elegir el candidato que tiene el excelente riesgo de adaptarse a la ubicación y realizarla de manera eficiente.

Según Chiavenato (2001), los estándares de selección se basan totalmente en los requisitos del pliego de condiciones del proceso, la causa de ello es proporcionar mayor objetividad y precisión a la selección de empleados para ese puesto (pp.239).

#### **2.4.5. Motivación Laboral**

Una vez que se ha completado la técnica de reclutamiento y selección, es decir, habiendo seleccionado y formado a los empleados para que desempeñen sus funciones, es millas esenciales que los empleados se sientan motivados y contentos con el entorno de trabajo.

Según Chiavenato (2001), "el ciclo de motivación comienza a desarrollarse cuando surge una necesidad. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el país del equilibrio del organismo y

produce un reino de ansiedad, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva a la persona a un comportamiento capaz de descargar todo lo anterior" (p. 70).

La motivación de los empleados es algo decisivo para aumentar la productividad. Un trabajador animado y contento, que siente que sus difíciles pinturas sin parar son tenidas en cuenta y, por lo tanto, identificadas, tenderá a revelar más diligencia dentro del rendimiento general de sus pinturas.

Según Reeve (2010), existen formas de motivación en el lugar de trabajo: intrínseca y extrínseca. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propia afición, "por el hecho de que es divertido", y por la sensación de misión que les da la actividad (pp.83). Añade que la motivación extrínseca proviene de los incentivos y los resultados del entorno, como la comida, el dinero, la recompensa, la atención, los trofeos y los diversos planes de incentivos (pág. 84).

#### **2.4.6. Satisfacción laboral**

Wright y Davis (2003), explican que la satisfacción laboral "*representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo en donde se busca la coherencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo actual y lo que los empleados sienten que reciben*" (pp.70-90). Esto quiere decir, que el empleado tiene ciertas expectativas de parte de la empresa por la prestación de sus servicios, y esto excluye la remuneración, porque va más allá de las necesidades extrínsecas.

David C. McClelland desarrolló las teorías de las necesidades y sus tres tipos: Necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. Estos tres impulsores (poder, afiliación y logro) son de suma importancia para una buena administración de una organización, ya que las mismas ayuda a visualizar las necesidades de los empleados (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Melo & Souza (2011), describen la satisfacción en el trabajo "*consiste en un sentimiento de bienestar resultante de la interacción de varios aspectos ocupacionales, pudiendo influenciar la relación del trabajador con la organización, clientes y familia*" (pp.1).

Según Jericó (2001), define el compromiso como el grado máximo del involucramiento del empleado hacia la empresa por la cual trabaja, ya que del mismo depende que el empleado aporte su mejor esfuerzo en las responsabilidades diarias; un empleado con un nivel de compromiso bajo hacia su empresa y que se sienta desligado a los valores, misión y visión de la misma, no podrá cumplir con las expectativas establecidas de manera eficiente para su puesto de trabajo.

**Necesidad de poder.** McClelland y otros investigadores explicaron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; de manera general, estos individuos prestan interés en cargos de liderazgo, y en muchas ocasiones son buenos conversadores. Además, de que les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, exigentes, y disfrutan enseñar como de hablar en público (pág. 400).

**Necesidad de afiliación.** Esta necesidad McClelland (1961), explica que "*las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gustan sentirse amados y tienden a evitar ser*

*rechazados por un grupo social*". Estos individuos les gustan mantener relaciones sociales placenteras como también disfrutar de un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con las demás personas (pp. 400).

**Necesidad de logro.** *"Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles"*. McClelland (1961) además, agrego que estas personas "aceptan un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan" (pp. 400).

Dentro de una misma organización, existen empleados con diferentes tipos de necesidades que, al fin y al cabo, a partir de estas necesidades de ser satisfechas o no, afectarán de una manera tanto positiva como negativa en su percepción hacia la empresa.

Frederick Herzberg (1968), en su Teoría del Enriquecimiento del Trabajo, explica que *"todo puesto laboral exige factores motivacionales, de tal manera que el empleado pueda encontrar en éste la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento personal"*. Esto quiere decir, los gerentes en lugar de cargar a sus colaboradores tareas rutinarias de una manera vertical, deben enfocarse en asignar tareas de una manera horizontal, esto quiere decir, poder crear mayores posibilidades de crecimiento, de logro y de reconocimiento al desempeño laboral.

Esto impactará de una manera positiva primero, al empleado que tiene como necesidad el reconocimiento y oportunidades de logro y de la misma manera a su desempeño laboral dentro de la organización. Así mismo será impactada la organización de manera positiva en cuanto al rendimiento y la productividad, dado que, aquellos colaboradores están siendo satisfechos en esa parte.

Cada colaborador posee diferentes tipos de necesidades dentro de una organización que, al fin y al cabo, a partir de estas necesidades de ser satisfechas o insatisfechas, afectarán de una manera tanto positiva como negativa su motivación en la organización. Herzberg (1968), explica que *“cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción”*. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

Como se muestra la tabla 1 y 2 debajo, Herzberg (1967), en su Teoría de los dos Factores, consideraba que los factores relacionados con el trabajo se podían dividir entre dos categorías: *factores de higiene y motivadores*, y a partir de ahí el nombre de la teoría de los dos factores.

Los factores de higiene son aquellos elementos relacionados con el puesto que resultan del mismo pero que no lo involucran en sí mismo (Herzberg, 1967). Un ejemplo de esto es el pago y los beneficios, los cuales son consecuencias del trabajo diario por parte del colaborador, pero no involucran en sí a éste. De igual forma, crear nuevas amistades puede hacer que el empleado asista al trabajo, pero esto no necesariamente se refiere directamente con las tareas y los deberes del puesto.

Los motivadores, son elementos laborales que sí se relacionan con las tareas y deberes del puesto (Herzberg, 1967). En otros términos, la motivación está constituida por aquellos factores internos y externos, los cuales son capaces de estimular, dirigir y de mantener la conducta de un individuo hacia un objetivo en específico.

**Tabla 1**

*Ejemplos de la teoría de Herzberg*

<b>Factores de higiene</b>	<b>Motivadores</b>
Jornada laboral	Estímulo
Compañeros	Crecimiento
Políticas y procedimientos	Variedad
Superiores	Trabajo interesante
Seguridad	Reto
Salario	Control

*Nota:* Aamodt, M. G., & Aamodt, M. G. (2010). 9.

Es posible que esta teoría sea una de las más famosas y de las más mencionadas cuando de motivación hablamos. El psicólogo Abraham Maslow (1954), una de las figuras más importante cuando de psicología se trata. Realizó importantes aportes en el campo de la psicología, destacándose con su popular pirámide de las necesidades humanas o mejor conocidas como la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Maslow (1982), afirmaba que si un empleado estaba motivado y satisfecho con su trabajo era porque esas necesidades estaban cubiertas. Como muestra la tabla 2, también estableció cinco tipos principales de necesidad, las cuales son jerárquicas, es decir, que van de un orden, desde la necesidad más inferior hasta la más superior, donde establecía que cada individuo debe satisfacer la necesidad más de abajo para poder cubrir la del siguiente nivel.

Cada nivel a su vez, indica que no se podía llegar al nivel más alto o al siguiente nivel sin antes cubrir cada necesidad inferior. A continuación, una breve explicación de las cinco necesidades primordiales según Maslow, (1982).

**Necesidades básicas.** En este nivel, Maslow estableció que, como individuos, buscamos primero satisfacer necesidades biológicas como comer, aire, y agua. Aterrizándolo a lo laboral, si un empleado tiene cubierto estas necesidades, cuando se le cuestione con que tan a gusto esta con su trabajo, podría responder, ‘no me quejo, al menos puedo cubrir lo básico’.

**Necesidades de seguridad.** El empleado permanecerá satisfecho en su trabajo siempre y cuando este le brinde protección, además de permitirle cubrir sus necesidades básicas.

**Necesidades sociales.** Estas involucran trabajar con otros, como también desarrollar lazos amistosos y al mismo tiempo sentirse útiles. Por tal motivo es importante que toda organización cuente con un espacio de recreación, donde sus empleados tengan la oportunidad de relacionarse con sus compañeros y crear lazos, permitiéndoles cubrir esta necesidad.

**Necesidades de estima.** Luego de tener satisfecho los tres niveles antes mencionados, todo empleado se enfoca que realizar su necesidad de ego. Éstas son necesidades de ser reconocidos, premiados, conseguir ese aumento salarial, entre otras.

**Necesidades de autorrealización.** Este es el último nivel de la jerarquía, en el cual solo si las demás necesidades están cubiertas, entonces se lograría la autorrealización. En este nivel es donde el individuo explota su máxima potencial en el área que se desenvuelve, buscando su crecimiento profesional y personal, con el fin de lograr su éxito.

Aunque esta teoría no ha sido sustentada por un estudio de investigación, es útil. Algunas afirmaciones puntuales de la esta teoría posiblemente no sean muy verídicas, pero igual brindan lineamientos que algunas organizaciones pueden implementar para intensificar la satisfacción y motivación de sus empleados.

#### **2.4.7 Teoría ERG**

A causa de algunos problemas potenciales de la teoría de Maslow & Aldefer, (1972) desarrolló una teoría de las necesidades con un enfoque en solo tres niveles. Como se puede observar en la tabla 2, los niveles presentados por Aldefer son existencia, relación y crecimiento, que es de donde surge el nombre de ERG (por sus siglas en inglés).

La gran diferencia entre las teorías de Maslow y la Aldefer, es que Aldefer (1972), indicaba que *“no era necesario establecer una jerarquía para cumplir con estas necesidades”*, es decir, que



se podía saltar niveles sin que estos se vieran afectados, y con esto solucionando unos de los problemas técnicos de la teoría de Maslow.

**Tabla 2**

*Comparación de las teorías de Maslow, ERG y Herzberg*

<b>Maslow</b>	<b>ERG</b>	<b>Herzberg</b>
Autorrealización		
Ego (estima)	Crecimiento	Motivadores
Social	Relación	
Seguridad	Existencia	Factores de higiene
Fisiológicas		

*Nota:* Aamodt, M. G., & Aamodt, M. G. (2010). 9.

### **2.4.8. Concepto de Call Center**

Call center o su traducción al español *Centro de Llamadas*, es un centro de gestión de llamadas de usuarios, estas pueden ser propias de la empresa que maneja el centro de llamadas, o de otra compañía asociada.

#### **Historia de los Call Centers en República Dominicana**

El primer *call center* del mundo fue creado por Henry Ford en 1962. Este surgió por una iniciativa de *telemarketing* cuyo objetivo era conseguir más entrevistas de posibles compradores para sus vendedores. Con esta implementación, lograron conseguir 20 millones de clientes en ese año.

A pesar de esta novedosa implementación, el concepto de *telemarketing* como tal se remonta varias décadas antes, a un pastelero alemán que luego de la invención e implementación del teléfono, se le ocurrió ofrecer sus productos por vía telefónica. Como era de esperarse, este duplico sus ventas y fidelizo nuevos clientes.

Es en la década de los 80 que se hace famoso el término “*Call Center*”, refiriéndose a cientos de trabajadores sentados uno al lado del otro, atendiendo las necesidades de comunicación de los usuarios. El *call center* pasó de ser una simple herramienta de ventas a una herramienta integral de las empresas con la que podían establecer comunicación directa con los usuarios y satisfacer sus necesidades y dudas.

A finales de los 90, con la llegada del internet, no solo cambio la tecnología con la que operaban los *call centers* de teléfono de línea alámbrica a VOIP (teléfonos a través del internet), sino que sus funciones empezaron a aumentar ya que el internet le proveía a los clientes una fuente de información inmensurable, lo que los hacia más educados y exigentes. El teléfono no era ya suficiente para manejar las inquietudes de los usuarios, sino que para mantenerse competitivo y de la misma forma las exigencias de los usuarios, se debía emplear chat, email y cualquier otra herramienta de comunicación a través del internet.

Debido a la variedad formas de establecer contacto, gracias a la tecnología, hoy en día los *call centers* también son llamados “*Contact Center*” o centro de contacto. También son conocidos como *BPO (Business Process Outsourcing)*. Los BPO son empresas que brindan a otras empresas

asociadas servicios no solo de manejo de llamadas de sus usuarios, sino también de cualquier otro proceso de comunicación relacionado al cliente. Esto libera esencialmente los costos de nómina de las empresas interesadas en el servicio, aun así, garantizando la calidad del servicio y la interacción con los usuarios.

En República Dominicana, los *call centers* y BPO tuvieron su inicio entre 1995 a 2003. En 1995 con el lanzamiento del internet y la apertura de obras importantes como el ITLA y el Parque Cibernético de Santo Domingo, y en 2003 con inversiones extranjeras de nombres tales como Supra Telecom y Rococo Investments. Este último, opero en el país alrededor de 6 años y empleando directamente a más de 2000 personas bilingües entre los 18 y 50 años.

Estos primeros nombres de inversión extranjera en el sector call center, entre otros que llegaron posteriormente, tomaron diferentes rumbos que han marcado tanto positiva como negativamente la reputación de los call centers en República Dominicana. Algunos han ido desapareciendo a través de compras millonarias de otras empresas, que han dado entrada a mayores inversiones y a otros grandes nombres mundiales de la industria del call center al país, tales como fue el caso de Supra, que en 2008 fue comprado por *Stream Global Services*, este último operando en el país por aproximadamente 5 años para posteriormente ser comprado por lo que es hoy Concentrix.

Otros casos como Rococo, y otro grande ACC, fueron víctimas o victimarios de grandes fraudes financieros que causaron su traumática salida de operaciones y del país, dejando atrás una industria marcada con fama de estafadora y empleados desamparados a último momento. En el caso de ACC, luego de un gran escándalo de fraude a su mayor cliente T-Mobile, este pudo reponerse y seguir operando en el país. Años más tarde fue comprado por XEROX y posteriormente XEROX fue comprado por lo que hoy conocemos como Conduent.

En sus inicios, los call centers estaban concentrados en su mayoría en el parque industrial de San Isidro. Al pasar de los años y desde el punto de enfoque del empleador, surgió la necesidad de buscar ubicaciones más céntricas para seguir atrayendo el talento que llenara las vacantes y la demanda de la creciente industria. Esto llevo a la movilidad de los call centers ya existentes, así como apertura de nuevos nombres, a la zona metropolitana de Santo Domingo. Actualmente la

República Dominicana cuenta con más de 70 empresas de Call Center y BPO, el 65% de estas ubicadas en Santo Domingo y el 35% en Santiago de los Caballeros.

A diferencia de sus inicios, cuando el call center se dedicaba solo a manejar llamadas, hoy en día y gracias a la tecnología, los call centers son capaces de manejar mucho más, proveyendo a sus socios comerciales con un sin número de soluciones de negocios en lo que a la interacción con el cliente se refiere. La industria de call center en República Dominicana presta servicios a compañía en Europa y Estados Unidos y está comprendida por empresas locales e internacionales. La industria se desenvuelve en diferentes sectores, siendo los principales las telecomunicaciones y el sector financiero, que comprenden el 62% de las actividades. Otros sectores importantes son tecnología, salud, fabricación y comercio.

El 65% de las actividades del call center están destinadas a las llamadas, y el 23% de estas son llamadas entrantes, las cuales se pueden dividir por áreas como servicio al cliente y soporte técnico. El otro 12% de las llamadas son salientes, y estas generalmente se dividen en ventas, cobros compulsivos, encuestas de investigación de mercado y retención de usuarios.

En cuanto a *Business Process Outsourcing (BPO)*, se pueden destacar el manejo de comunicación con usuarios a través de email y chat. Existe también lo que es el *Knowledge Process Outsourcing (KPO)*, esta rama es más técnica ya que se dedica al manejo y análisis de data para su posterior procesamiento y uso en la toma de decisiones estratégica de las empresas. Estas dos últimas áreas comprenden el 12% de las actividades de los call center en República Dominicana.

La Zona Franca es un espacio geográfico regido por controles fiscales y aduaneros especiales en la que se permite la instalación de empresas cuya producción de bienes o servicios sean destinados al mercado extranjero. Todo lo que sale de las zonas francas hacia territorio nacional, es considerado por la nación como importación. Todo lo que entra a las zonas francas, proveniente del territorio nacional, es considerado por la nación como exportación. Las zonas francas están

debidamente delimitadas y controladas para que la dirección de aduanas pueda llevar un debido control del tránsito carga o personas.

La Zona Franca Especial es aquella que, debido a la naturaleza de su proceso de producción, debe establecerse en zonas específicas para poder aprovechar recursos que serían difíciles de aprovechar si la empresa no se establece próximo a la fuente.

La estructura organizacional de los call centers suele ser muy similar, con variantes solo en sus departamentos administrativos, dependiendo del enfoque de cada empresa. Para todo call center, el departamento más importante es producción, pues es el que genera las ganancias, y dentro de este la posición más importante es el agente. Todos los demás departamentos también tienen importancia, pero esta varía, según la dependencia de operaciones en cada departamento para llevar a cabo su función vital.

Departamento encargado de trabajar la materia prima que pueden ser: Las llamadas, chats, correos electrónicos u otros procesos que forman parte del BPO.

Los Agentes son los encargados de procesar esta materia prima. Cada agente trabaja una jornada de 9 horas (8 pagadas + 1 hora no paga de almuerzo dividida en 3 a lo largo de la jornada diaria) 5 días a la semana, con dos días libres. A los agentes se le provee de las herramientas adecuadas para llevar a cabo su labor de manera correcta (auricular, computador, otras herramientas según el trabajo a realizar).

Los Supervisores están encargados de dar soporte a los agentes, dar seguimiento al desempeño de estos y atender a sus necesidades básicas dentro del trabajo o escalar a los departamentos correspondientes. Cada supervisor maneja un grupo de 15 a 20 agentes. Esto va a variar según la complejidad del o los programas/socios comerciales que estén manejando.

Los Gerentes de operaciones manejan un grupo de 5 a 8 supervisores. Estos están encargados de manejar las operaciones de forma más general, con una perspectiva un poco más financiera y empleando los procesos administrativos pertinentes.

El director de Operaciones por lo general maneja de 3 a 5 gerentes de operaciones. Sus funciones son más administrativas. Tiene mayor acceso a las informaciones financieras para la toma de decisiones esenciales y tiene comunicación directa con los clientes del call center para los que le maneja operaciones por lo que debe anticipar necesidades del negocio y crear las estrategias para cubrirlas.

El vicepresidente de operaciones es el estratega de las operaciones frente a los socios comerciales del call center (también conocidos como cuentas, para el call center), la junta directiva y los inversionistas. Por lo general, esta posición puede manejar entre 2 a 3 cuentas diferentes y los directores de operaciones de cada cuenta se reportan a esta posición.

Un call center puede tener varios vicepresidentes de operaciones. Esto va a depender de la cantidad de cuentas y de diversidad de los tipos de operaciones.

### **Departamentos de soporte de operaciones**

#### **Manejo de la Fuerza Laboral (WFM)**

Este departamento se encarga de llevar el control de la cantidad de empleados, por cuenta que debe estar en sus puestos de trabajo, cada hora de cada día. Esto lo hacen a través de monitoreo en vivo utilizando la tecnología.

A través de este departamento también se programan las vacaciones de los agentes, las cuales luego se formalizan con recursos humanos y también se hace la requisición de nuevo personal a reclutamiento.

#### **Departamento de Tecnología**

Este se divide en soporte técnico y redes/voz. Dependiendo del tamaño de las operaciones del call center, este puede tener dos directores, reportándose al vicepresidente de tecnología.

Soporte técnico se encarga de todo lo concerniente al hardware y software, incluyendo y no limitado a la seguridad de los sistemas.

Redes/Voz se encarga de asegurar la conectividad de call center. Este departamento es el encargado del funcionamiento de la tecnología principal de todos los call centers, VOIP (Voice over IP).

### **Departamento de Calidad**

El departamento de calidad es el encargado de escuchar las llamadas, revisar los correos, los chats y cualquier otra interacción entre los agentes y los usuarios de las diferentes cuentas, para asegurar que tanto los estándares de calidad de las cuentas como el del propio call center, se están llevando a cabo. El resultado de estos análisis es luego compartido con el agente en formato de retroalimentación, por el mismo analista de calidad o por el supervisor del agente.

### **Departamento de Entrenamiento**

Este departamento es el encargado de capacitar a los agentes (nuevos y actuales) para que desempeñen correctamente sus funciones. Las capacitaciones son exclusivas de las cuentas en las que vayan a trabajar los agentes y los entrenamientos se realizan en grupos de 10 o más agentes.

Lo ideal es que este departamento cuente con un gerente de entrenamiento y al menos 2 entrenadores por cuenta, para cubrir las dos tandas de entrenamiento en un día, de una misma cuenta, simultáneamente.

### **Departamento de Recursos Humanos**

Encargado de la gestión de procesos legales, aplicación correcta de compensación y beneficios y gestión adecuada del personal. En los call centers, es normal encontrar este departamento subdividido en 3 partes: Compensación y beneficios, Legal y Relaciones Laborales.

### **Departamento de Reclutamiento**

En una estructura empresarial general, es normal encontrar este departamento debajo de Recursos Humanos, pero debido a la rotación de los call centers y las demandas de las diferentes cuentas, las contrataciones en esta industria son masivas, sobrepasando las 200 contrataciones mensuales. Es por esto que en esta industria es normal que reclutamiento se desempeñe como departamento independiente de RH.

## **Departamento de Seguridad e Infraestructura física**

Encargado de la seguridad física de los centros y del mantenimiento de estos, lo que incluye limpieza.

En cuanto a seguridad se refiere, este es un aspecto muy importante para los call centers, debido a la sensibilidad de la información con la que se trabaja (información personal y financiera de usuarios). La división de seguridad física no solo se encarga de supervisar por la seguridad de todos los empleados mientras estén en el centro sino también que el personal autorizado tenga el acceso adecuado a las áreas controladas, y de igual forma que nadie pueda acceder con herramientas que no son aceptadas en estas áreas. Un ejemplo de esto: En las áreas de producción de los call centers no se permite el acceso con papel, lápiz o aparatos electrónicos no autorizados ya que estos pueden exponer la información confidencial que se maneja a diario.

Todas las tecnologías implementadas en un call center deben ir con la finalidad de cumplir con las necesidades de los usuarios de los socios comerciales. Hay una gran cantidad de tecnología que debe ser implementada para que un call center opere correctamente, tanto en la parte de software como en la parte de hardware. Algunas de las tecnologías más importantes e imprescindibles son:

***Automatic Call Distributor (ACD)***: En los call centers que operan de modo *Inbound* (llamadas entrantes), este es el sistema que se aplica para administrar el flujo de las llamadas entrantes y distribuir las entre los agentes que estén disponibles.

***Call Management System (CMS)***: En el caso de los call centers que operan de modo *outbound* (llamadas salientes), utilizan este sistema que les permite gestionar y generar llamadas automáticas a usuarios de listas específicas cargadas previamente al sistema. En este caso aplica para campañas de ventas o programas de cobros a usuarios.

***Call Recording System (CRS)***: Este es el Sistema que graba y almacena todas las interacciones entre los agentes y los usuarios. Luego, de manera colectiva, estas grabaciones luego son utilizadas por el equipo de Control de Calidad para análisis y retroalimentación al agente que tomó la llamada. También pueden ser útiles a la hora de tomar decisiones por parte de los diferentes equipos de



liderazgo y por el propio socio comercial. Sirven de apoyo para asuntos legales entre todas las partes involucradas.

***Interactive Voice Response (IVR):*** Este es un sistema de voz interactivo que sirve como antesala de las llamadas, antes de un cliente hablar con un agente. El sistema normalmente se usa para interactuar con el cliente haciendo preguntas básicas sobre los posibles motivos de la llamada, y de este modo dirigir la llamada del cliente al agente más especializado en su motivo de llamada. El cliente responde a las preguntas del sistema automatizado de voz, en vez de marcar números como opciones.

Esta tecnología atraviesa cambios constantes pues tiene el potencial de resolver problemas básicos de los usuarios de forma rápida, sin necesidad de que la llamada llegue a un agente. Actualmente algunas empresas cuentan con un sistema de IVR desarrollado al punto de que maneja el 80% de las llamadas entrantes de los usuarios, abaratando así costos de operación en sueldos de agentes.

***Voice Over Internet Protocol (VoIP):*** Sistema utilizado para transportar las llamadas del call center a través del internet, lo que se conlleva un menor costo operativo, a diferencia del *Time Division Multiplexing (TDM)*, un sistema análogo de manejo de llamadas a través de una red exclusiva para voz.

**Seguridad de la Información:** Su objetivo es garantizar la confidencialidad, integridad y buen uso de los datos. En los call centers, esto es esencialmente importante debido a la cantidad de información personal y financiera de usuarios que se maneja constantemente. El acceso no autorizado y el uso inadecuado de la información que se maneja en los call centers puede resultar en pérdidas millonarias e inclusive en el cierre del centro, además de complicaciones legales. La protección debe ser continua y en constante proceso de mejora.

Físicamente, el interior del centro no debe estar expuesto a la vista de todos. Los servidores deben estar protegidos en espacios seguros, preferiblemente de acceso biométrico.

La protección de datos debe incluir *firewalls*, filtrados de contenido de internet, antivirus y antispam. Las cuentas de usuarios deben ser únicas por usuario y las políticas de seguridad de la información deben ser actualizadas y compartidas constantemente.

**Puntos de control de seguridad** – Localizados en puntos estratégicos del centro, desde la entrada principal y hasta la entrada del área de operaciones y las diferentes áreas del centro donde se maneja información confidencial o donde operan sistemas vitales para el funcionamiento del call center. Estos puntos de control implementan elementos como torniquetes, detectores de metales y accesos biométricos. El departamento cuenta con un espacio dedicado a oficinas administrativas y manejo de la vigilancia a través de cámaras de seguridad.

**Área de Operaciones** – Espacio acondicionado con cubículos, computadoras y acondicionamiento acústico, donde los agentes toman las llamadas y la gerencia de operaciones maneja y supervisa el día a día.

Este es uno de los espacios más importantes del call center pues es donde se trabaja la materia prima del negocio. Los agentes duran 8 de sus 9 horas de jornada en este espacio, por lo que idealmente debe estar acondicionado para su comodidad y la ejecución adecuada de las labores.

Aparte del acondicionamiento acústico para mitigar el ruido de fondo y que este no afecte las llamadas, los sillones deben ser cómodos y aptos para mantener una postura correcta durante la larga jornada.

**Área de entrenamiento** – Salones de entrenamiento donde los agentes reciben la capacitación para llevar a cabo sus funciones. Estos están acondicionados similar al área de operaciones, con la excepción de los cubículos y el acondicionamiento acústico. Cuentan con tecnología para facilitar la enseñanza como proyectores, dispositivos para reproducir sonido compartido.

**Área de tecnología** – Áreas dedicadas a los servidores, oficinas administrativas del departamento de tecnología y almacén de equipos tecnológicos.

**Área de Recursos Humanos** – Espacio designado a la gestión de los recursos humanos del *call center*. Esta se puede dividir en subáreas con un espacio designado para atender las necesidades de los empleados, y otras áreas para manejar y almacenar las informaciones confidenciales de los empleados como los archivos y las gestiones legales.

**Área de Reclutamiento** – Espacios dedicados a la captación de talento, generalmente este tiene un aspecto más abierto al público y menor seguridad, ya que la idea es invitar a potenciales candidatos a pasar por el proceso de reclutamiento. Este espacio debe contar con área de recepción, área de espera, de entrevistas y de toma de pruebas a través de la computadora.

**Áreas comunes** – Estas incluyen cafetería, área de casilleros, recepciones, área de fumadores. Algunos *call centers* ofrecen espacios extras para el beneficio y confort de los empleados, algunos de estos espacios incluyen área de juegos y área de guardería.

## **2.5. *Engagement* en el trabajo**

El *engagement* laboral demuestra como el tener una conexión energética y efectiva con sus puestos de trabajo, le da la capacidad a cada colaborador de afrontar cada reto y demanda que se presente en su jornada laboral. El *Engagement* ha sido definido por los autores como “*Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular*” (Shaufeli, et al. 2002).

Además, agregan que “*el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el dese de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino*”.

En cuanto a la dimensión de dedicación, esta denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo (Shaufeli, et al. 2002).

Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo «pasa volando», y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a la fuerte dosis de disfrute y concentración experimentadas” (pp.115-116).

De acuerdo con lo que expone Shaufeli, et al. (2002), “*el engagement más que identificación con la organización, se caracteriza por los elevados niveles de motivación, entusiasmo, dedicación y todo esto combinado a un fuerte sentido de pertenencia con su trabajo*”.

El instrumento de Schaufeli pone en manifiesto posibles causas del *Engagement* según Salanova, Schaufeli (2004), pp.119:

- Autonomía
- Apoyo social y personales
- Autoeficacia
- Recuperación debida al esfuerzo
- Contagio emocional fuera del trabajo

La inexistencia de engagement deja como consecuencia resultados negativos hacia el desempeño laboral y la organización, tales como la insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional y al mismo tiempo alto deseos de renunciar a su puesto. Mientras que un empleado *Engaged*, siempre tendrá buenas intenciones para tu organización, una actitud positiva y siempre dispuesta a colaborar en lo que se le requiera, son propenso a actuar proactivamente, con un alto nivel de motivación para explorar nuevos desafíos.

En síntesis, el desempeño laboral está estrechamente relacionado con el *Engagement*, como consecuencia podría hasta favorecer la salud mental del colaborador, reduciendo a la tasa mínima el contraer depresión, estrés y tensión nerviosa.

### **Las auditorías de Engagement**

La realización de auditorías de *Engagement* en las empresas de la manera periódica, es una práctica de intervención con el propósito de comprobar los niveles de *engagement*, del bienestar y motivación laboral. Esta estrategia es utilizada para la obtención de información con el fin de buscar soluciones oportunas y retroalimentación (Granados Amaya, 2015, pág. 65).

Cuando las auditorías se llevan a cabo periódicamente y los empleados perciben su utilidad, los empleados perciben que la organización los tiene en cuenta, se preocupa por ellos y les interesa lo que tienen que decir (Salanova y Shaufeli, 2004, pág. 123).

El *engagement* se puede evaluar tanto a nivel individual como organizacional. Desde un nivel individual con la utilización del instrumento UWES (*Utrecht Work Engagement*). También, se pueden realizar comparaciones con grupos de referencia internos de la misma organización (Salanova y Shaufeli, 2004, pág. 123).

### **Diseño y cambio de puestos de trabajo**

Otra estrategia que recomiendan (Salanova y Shaufeli, 2004), es el diseño y cambio de puestos de trabajo. Esto quiere decir, diseñar y rediseñar los puestos de trabajo actuales que existen en la empresa. Esta estrategia se debe desarrollar a través de un instrumento denominado JDS (*Job Diagnostic Survey*), el cual es útil para determinar aquellas posiciones que despiertan mayor interés en los colaboradores y en función a esto, para la implementación de esta estrategia se debe desarrollar de tal forma que los puestos existentes sean atractivos para los empleados para mantenerlos motivados y para que los empleados puedan desarrollarse tanto individual como social.

## **2.6 Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano está conformado por un conjunto de actividades desarrolladas por la organización con el fin de afianzar las relaciones entre el colaborador y la empresa, con el objetivo de cumplir con cada expectativa del colaborador. Parte de estas actividades está en la formulación de políticas fundamentales para el buen funcionamiento del empleado y la empresa.

Para que una gestión de talento humano sea intachable se requiere el ingreso de nuevos talentos a la organización, luego de esto fomentar y desarrollarlos, consiguiendo retenerlos.

Las áreas de campo de gestión recursos humanos son:

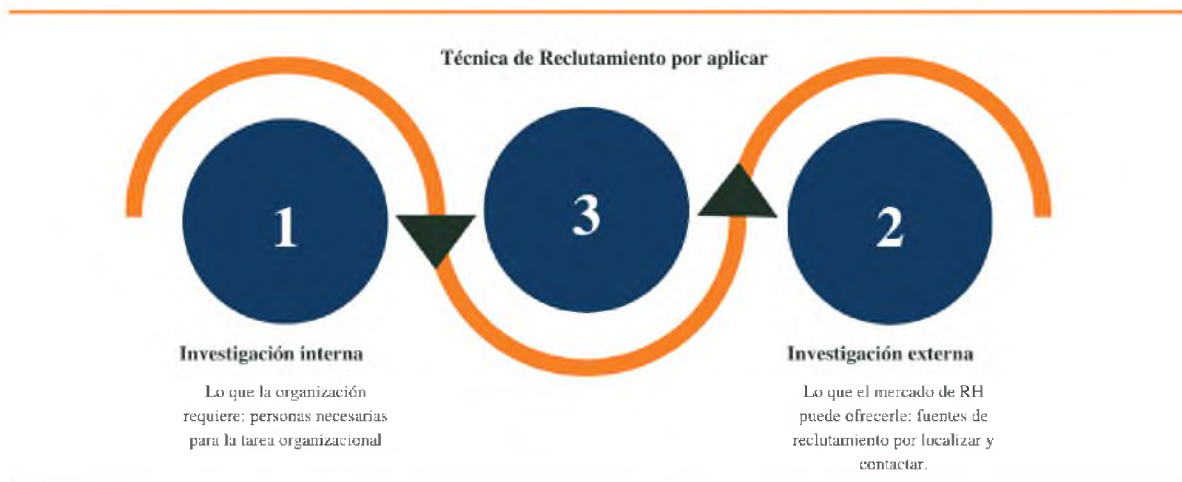
- Dotación de Personal
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones Laborales
- Compensación y Beneficios
- Evaluación y desempeños de los colaboradores
- Higiene y Seguridad

Chiavenato (2001), afirma lo siguiente: *“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización”* (p.208).

El proceso de reclutamiento inicia inmediatamente surge la necesidad de cubrir una vacante. Para atraer los suficientes candidatos es importante las vías de divulgación de la vacante. De esto dependerá que tantas solicitudes se reciban.

Chiavenato (2001), indica que el reclutamiento está constituido por tres fases, donde se destaca el talento humano que la empresa requiere, lo que en realidad el mercado actual de Recursos Humanos puede ofrecer subsiguiente a las técnicas de reclutamientos que se pueden aplicar.

De lo antes explicado se derivan esas tres etapas, donde la primera es la investigación interna, la cual se refiere a la exploración de las necesidades que la empresa presenta para iniciar esa búsqueda de talento humano. La segunda etapa es la investigación externa, es esa búsqueda de lo que el mercado ofrece en el momento y por último definir esas técnicas de reclutamiento que se pueden aplicar en el proceso. Ver etapas en la figura 2.



**Figura 2.** Las tres fases de la planeación del reclutamiento: Fuente: Chiavenato, (2001).

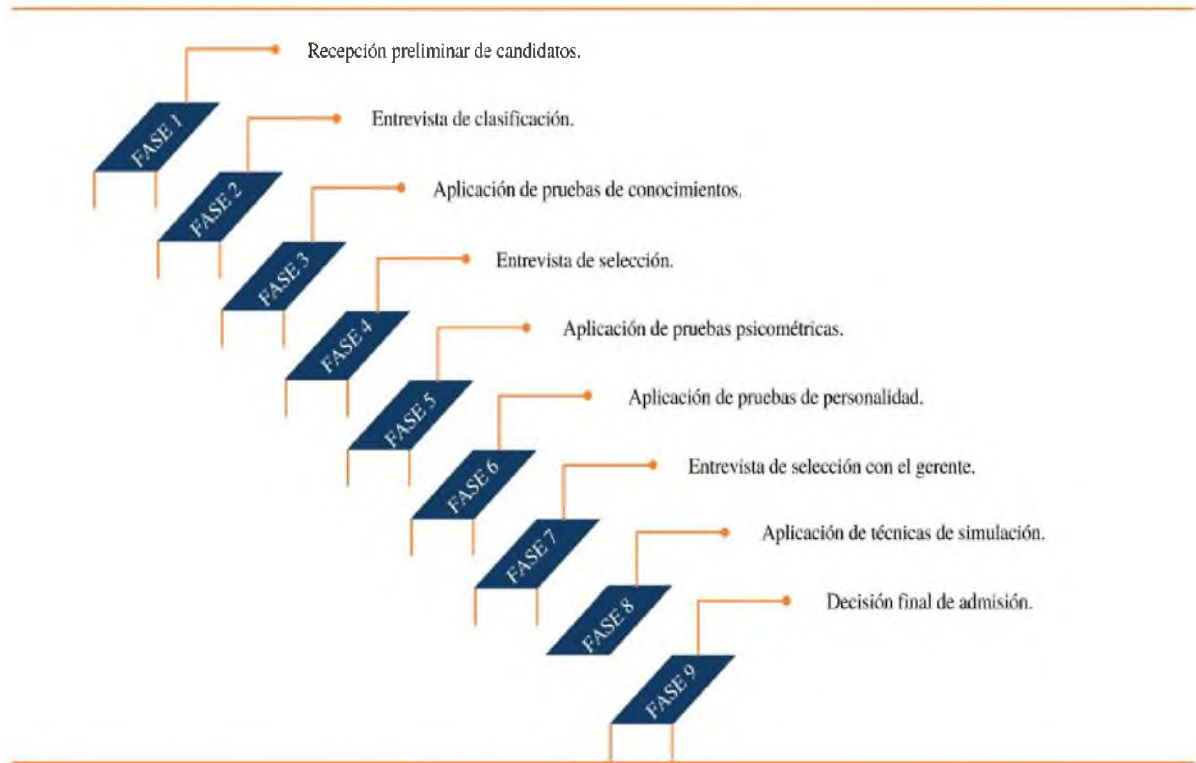
Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw Hill, 3.

Las fuentes del reclutamiento son las vías, que a través de las mismas los responsables del reclutamiento exploran y utilizan para la divulgación de las vacantes y poder atraer el talento humano. El mercado de Recursos Humanos puede explorar áreas tales como la propia empresa, empresas externas, universidades y escuelas, entre otras.

### **Medios de Comunicación Utilizados para Publicar Vacantes**

En los últimos años, en República Dominicana los medios por excelencia para la comunicación de vacantes son las redes sociales y portales de vacantes de empleos como LinkedIn. Desde hace más de una década, métodos como la publicación de vacantes en los clasificados de los periódicos, están desapareciendo y portales de empleos como Aldaba se han quedado retrogradadas.

LinkedIn, llegó para liderar el mercado como portal de vacantes, que no solo les permite a los usuarios publicar o evaluar vacantes, sino también mantener un perfil profesional compartiendo informaciones relevantes al área en la que se desempeñan y creciendo su red de contactos laborales, conocido como networking. Otras redes sociales como Facebook e Instagram, también son utilizadas para publicaciones de vacantes más informales o de entrada.



**Figura 3.** Proceso de selección como secuencia de etapas de dificultad creciente. Fuente: Chiavenato, (2001).  
Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw Hill, 3.



## 2.7. Nuevas tendencias de Reclutamiento y Selección

Las organizaciones se han visto impulsadas en transformar su proceso de Reclutamiento y Selección debido a diferentes factores como las mismas necesidades de la organización, las competencias del negocio, entre otros; con el fin de adaptarse a las tendencias actuales y la implementación para alcanzar a los futuros candidatos.

Hinojosa & Osorio (2019), identificaron las nuevas tendencias de atracción del personal como las siguientes:

**Chatbot:** Una de las principales causas por la que no se genera una buena experiencia durante el proceso de atracción, reclutamiento y selección, es por la brecha de comunicación, ya que la mayoría de personas que pasan por un proceso de aplicación en una empresa indican que el tiempo de respuesta para conocer el estado de su aplicación falla, y esto genera que la experiencia sea negativa.

**Test Digitales:** Hinojosa & Osorio (2019), sugieren que hoy en día este método es muy común en algunas empresas de Ecuador. Definen este proceso como “*dejar a un lado el papel y el lápiz*” para utilizar las plataformas digitales y el internet, con el fin de obtener los resultados de manera automática.

**Gamificación/Ludificación:** Esta técnica permite medir las competencias, habilidades, fortalezas y debilidades de los candidatos a través de juegos y a través de la observación del comportamiento de los candidatos en momentos y situaciones específicas. Esto no solo permite evaluar al candidato, sino que convierte al proceso de selección en un acto lúdico que aumenta el nivel de interés de una persona en participar de un proceso y pertenecer a la compañía, según Hinojosa & Osorio (2019).

**Mobile Recruiting o Apps de Selección:** Con la llegada de los smartphones los candidatos pasan la mayor parte de su tiempo con sus dispositivos móviles, por lo tanto, las apps de reclutamiento a diferencia de las plataformas digitales como las páginas web, están diseñadas con dimensiones similares a las de los teléfonos celulares y tabletas.

Ahora bien, podemos mencionar las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto, según Pérez (1987), son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Responsabilidades del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de crecimiento

Ante lo mencionado, podemos decir que los efectos de la satisfacción laboral recaen sobre las características mencionadas e investigar la satisfacción laboral en una empresa de Call Center, confirmaría los efectos sobre el *engagement* de sus empleados.

## Capítulo III: Metodología De La Investigación

### 3.1 Metodología de la investigación

El diseño de la presente investigación es de enfoque mixto porque la información fue recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias y de igual forma, se utilizaron evidencias de datos numéricos, verbales, textuales, visuales y de otras clases para entender la problemática. Sampieri (2014), en su libro Metodología de la investigación - Sexta Edición, define el enfoque mixto como “*un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para realizar conclusiones, producto de toda la información recolectada y lograr una comprensión más amplia del objeto de estudio*” (pág. 534).

Este estudio es correlacional, ya que se tiene por objetivo analizar la relación entre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno con el *Engagement* en los empleados de Alorica Dominicana. Este tipo de estudio tiene como fin conocer la relación o el grado de asociación que exista entre dos variables en una muestra o contexto en particular (Sampieri 2014, pág. 93).

Es preciso decir que, este estudio es de alcance descriptivo porque se desea explicar las características del *Engagement* Laboral en los empleados, y uno de los objetivos era describir el proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica Dominicana y sus componentes. Sampieri (2014), define este alcance como el que “*busca especificar características importantes de cualquier fenómeno que se analice, como también describe tendencias de un grupo o población*”.

Finalmente, esta investigación se desarrolla en un diseño no experimental de modalidad transversal, ya que los datos fueron recopilados en un momento único con el fin de correlacionar las variables. Sampieri (2014), en su libro Metodología de la investigación - Sexta Edición, explica el propósito de este diseño es de describir variables y analizar su efecto y su interrelación en un momento dado (pág. 154).

### 3.2. Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición Variable	Indicador	Fuente	Escala de medición
Determinar si existe una política del proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.	Reclutamiento y Selección Interno	El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos, mientras que la selección es el proceso donde se escoge el candidato más idóneo para ocupar la posición vacante.	Índice de rotación Tiempo Calidad Feedback de candidatos	Escala UWES	Experiencia laboral Competencias Experiencia en el puesto Relaciones Interpersonales
Crear un Plan de Carrera y Vida en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.	Crecimiento Laboral	Es el proceso continuo de trabajo para la superación a nivel profesional.	Retención Ausentismo Desempeño Laboral Motivación	Cuestionario sobre el proceso de Reclutamiento y selección interno.	Productividad Cooperación Calidad Experiencia laboral
Proponer como herramienta de retroalimentación el Feedback luego de participar en el proceso de Reclutamiento Interno en Alorica Dominicana S.R.L., periodo enero-junio 2022.	Feedback	Retroalimentación acerca de un proceso determinado, con el fin de reforzar las áreas de oportunidad.	Rendimiento Satisfacción Calidad	Entrevista al encargado del proceso de Reclutamiento y selección interno	Retención Laboral Cultura Organizacional desarrollo en capacitación de Colaboradores

### 3.3. Población

El estudio se llevó a cabo en la empresa Alorica Dominicana S.R.L. en el Distrito Nacional, la cual cuenta con un total de 2,767 colaboradores activos. Distribuidos en diferentes áreas de la empresa, tales como administración, operaciones, departamento de entrenamiento, analistas de calidad, directores, agentes y gerentes.

### 3.4. Muestra

La muestra está compuesta por 350 personas, las cuales fueron seleccionadas bajo los siguientes criterios, en primera instancia colaboradores que están trabajando desde la oficina y que actualmente no están de vacaciones ni de licencia médica, pertenecientes al área de Operaciones, Soporte de Operaciones, Servicios Administrativos, Entrenamiento y Recursos Humanos, con un mínimo de un año de antigüedad laborando en la empresa y dos años desempeñando sus labores en una misma posición.

Se aplicó una encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno conjunto un cuestionario de Compromiso Laboral de Utrecht, mejor conocido en sus siglas en inglés UWES (*UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE*) a 57 empleados pertenecientes al área de Operaciones, Soporte de Operaciones, Servicios Administrativos, Entrenamiento y Recursos Humanos y una entrevista dirigida al Encargado del Proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa, para un total de 58 individuos.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * (p * q)}{z^2 * (p * q) + e^2 * (N - 1)}$$

Donde:

$$N=350 \quad Z=1.64 \quad P=0.5 \quad Q=0.5 \quad E=0.1$$

$$n = \frac{350 * 1.64^2 * (0.5 * 0.5)}{1.64^2 * (0.5 * 0.5) + 0.1^2 * (350 - 1)} = 57$$

Fórmula para identificar la muestra por cada estrato:

$$Ksh = n/N$$

$$ksh = \% \div 100 * n$$

$$ksh = 78 \div 100 * 57 = 44$$

**Tabla 3**

*Distribución de posiciones por departamento*

<b>DISTRIBUCIÓN POSICIONES POR DEPARTAMENTO</b>	
<b>Operaciones</b>	Agente - Experiencia del Cliente
	Agente - Experiencia del Cliente – Soporte Técnico
	Agente - Experiencia del Cliente II
	Agente - Experiencia del Cliente II - Soporte Técnico
	Especialista en Experiencia del cliente - Ventas
	Gerente de Operaciones – Experiencia del Cliente
	Supervisor – Experiencia del Cliente
<b>Soporte de Operaciones</b>	Analista de Pronostico Laboral
<b>Servicios Administrativos</b>	Recepcionista
<b>Entrenamiento</b>	Especialista en diseño instruccional
	Especialista en aprendizaje
<b>Recursos Humanos</b>	Reclutador Corporativo
	Generalista de Recursos Humanos
	Supervisor de Recursos Humanos
	Reclutador
	Reclutador II
	Asistente de Recursos Humanos

**Tabla 4***Distribución de Muestra por cada estrato*

<b>DISTRIBUCIÓN MUESTRA POR CADA ESTRATO</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>%</b>	<b>MUESTRA POR DEPTO.</b>
Operaciones	273	78	44
Soporte de Operaciones	9	2.57	1
Servicios Administrativos	2	0.57	1
Entrenamiento	37	10.57	6
Recursos Humanos	29	8.28	5
<b>Total</b>	<b>N=350</b>	<b>99.99</b>	<b>N=57</b>

El muestreo fue por conveniencia o muestro no probabilístico, seleccionado a conveniencia del investigador, considerando que, por la naturaleza de la investigación, las áreas seleccionadas en este estudio son idóneas para representar la población debido a las características que comparten las mismas.

### **3.5. Procedimiento para el levantamiento de datos en el estudio**

1. Presentar solicitud de autorización a la empresa Alorica Dominica S.R.L, expresándoles nuestro interés de utilizar su empresa como objeto de estudio para nuestro tema de investigación.
2. Seleccionar la población según los criterios establecidos.
3. Aplicar la encuesta presencialmente del proceso de reclutamiento y selección interno conjunto encuesta de *engagement* laboral de Utrecht a los colaboradores.
4. Entrevistar al encargado del proceso de Reclutamiento y Selección interno de la empresa.
5. Analizar y tabular los resultados.
6. Plasmar conclusiones.
7. Recomendaciones.

### 3.6. Instrumentos utilizados

Para medir el *Engagement*, utilizamos la Escala UWES, creado por Schaufeli, al cual le puso como nombre **UWES** (*Utrecht Work Engagement*), este está compuesto por tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2002), el cuestionario contiene 17 ítems.

Con el fin de evitar inducir o sugerir la relación directa de las respuestas con el *engagement* en el trabajo, este término no se utiliza como título del cuestionario. En su lugar se utiliza un término más neutral “Encuesta de bienestar y trabajo” con las siglas UWES entre paréntesis. Cada dimensión mide diferentes habilidades y destrezas en cada individuo las cuales juegan un papel importante en su entorno laboral.

Se pueden comparar también además de los promedios los porcentajes de los puntajes. Para que esto sea posible se recodificaron los resultados del UWES, de la siguiente manera:

- 0 a .99 → 1 Casi nunca / Pocas veces al año
- 1 a 1.99 → 2 Algunas veces / Una vez al mes o menos
- 2 a 2.99 → 3 Regularmente/ Pocas veces al mes
- 3 a 3.99 → 4 Bastante veces / Una vez por semana
- 4 a 4.99 → 5 Casi siempre / Pocas veces por semana
- 5 a 6 → 6 Siempre / Todos los días

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto, el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos.



**Tabla 5***Puntaje promedio de las subescalas*

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje total</b>
Muy Bajo	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Bajo	2.01-3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Promedio	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2,34 – 4.20	2.89 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Muy alto	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

**Nota:** Schaufeli, W., Bakker, A. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo.

Se consideran dos aspectos de confiabilidad: consistencia interna y confiabilidad test-retest, también llama estabilidad.

La tabla 5 muestra las consistencias internas (α de Cronbach) de las escalas de varias versiones del UWES (para la versión corta del UWES-9, vaya al 5.8). Los valores α se calcularon tanto para la base total como para los estudios individuales. La tabla 17 muestra el rango de α y su valor medio (Md). Esto último se basa en las muestras de los nueve países.

**Tabla 7***α de Cronbach de las escalas del UWES*

<b>Dimensiones</b>	<b>UWES-9 (N = 12.631)</b>		
	Total	Md	Intervalo
Vigor	.72	.76	.60 - .87
Dedicación	.84	.87	.74 - .90
Absorción	.77	.79	.66 - .85
Puntaje total	.90	.91	.85 - .94

**Nota:** Schaufeli, W., Bakker, A. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo.

Como puede verse en la tabla 7, según Schaufeli (2011), “las consistencias internas son bastante buenas tanto para la versión corta como para las versiones largas. Dado que el  $\alpha$  de Cronbach se incrementa con el tamaño de la prueba, las  $\alpha$  de Cronbach de las escalas UWES-9 que solamente incluye tres ítems por subescala, son un poco más bajas que los valores correspondientes de las subescalas más grandes del UWES-15 y el UWES-17 (ver también 5.8)”.

Para el proceso de Reclutamiento y Selección interno de Alorica Dominicana S.R.L., se creó un cuestionario con el fin de analizar que tanto los empleados conocen de este proceso y compartir sus experiencias luego de pasar por el mismo, con el fin de poder comparar esas respuestas con el proceso real que se lleva a cabo en la empresa. Este cuestionario consta de dos secciones, la sección A enfocada en aspectos generales y la sección B enfocada en preguntas sobre el proceso de Reclutamiento y Selección interno para un total de 16 ítems con una serie de respuestas en escala Likert. Para correlacionar las respuestas suministradas por los colaboradores, tuvimos una entrevista con la encargada del proceso de reclutamiento y selección interno de Alorica Dominicana S.R.L.

Estos instrumentos fueron validados por los docentes Gisela Ramos, Pedro Rivas y Orquídea Jiménez de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), los cuales analizaron y estudiaron los instrumentos, emitiendo un juicio a favor de que los instrumentos cumplen con los objetivos de investigación y que son aptos para ser aplicada a la población de estudio.

### **3.7. Fuentes Primarias**

Para esta investigación, la información fue recopilada de primera mano, a través de los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L. de las áreas de Operaciones, Soporte de Operaciones, Servicios Administrativos, Entrenamiento y Recursos Humanos y una entrevista dirigida al encargado del proceso de reclutamiento y selección interno de la empresa con un mínimo de un año de antigüedad laborando en la empresa y desempeñando sus labores en una misma posición.

### **3.8. Fuentes Secundarias**

Para sustentar los planteamientos arrojados en el estudio, se recopiló la información teórica utilizando libros, artículos de revistas científicas y de estudios previos relacionados al tema de investigación.

## Capítulo IV: Presentación De Los Resultados

### 4. Resultados, Análisis y Conclusiones

#### 4.1 Presentación de los resultados

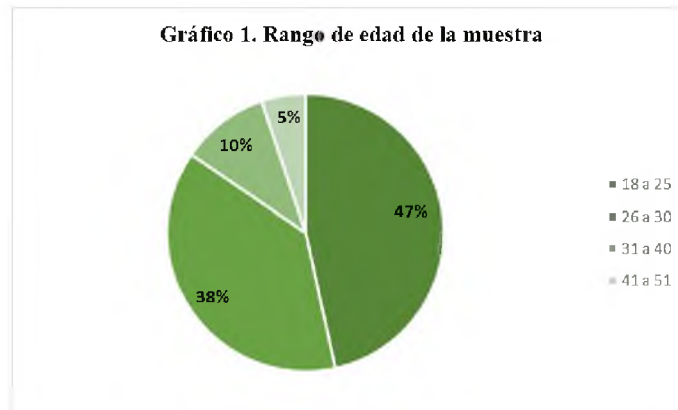
**Tabla 8**

*Rango de edad de la muestra*

Edades	Frecuencia de Respuesta	% de Respuesta
18 a 25	27	46.55%
26 a 30	22	37.93%
31 a 40	6	10.34%
41 a 51	3	5.17%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

De los datos correspondientes al rango de edad, se obtuvo participación de cada grupo ocupacional estipulado anteriormente. 27 personas corresponden a edades de 18 a 25 años para un 46.55% de la muestra, 22 indicaron tener de 26 a 30 años para un 37.96%, adicionalmente 6 se encuentran de 31 a 40 años para un 10.34% mientras que, 3 personas se encuentran de 41 a 51 años representando esto un 5.17%.



Fuente: Tabla 8.

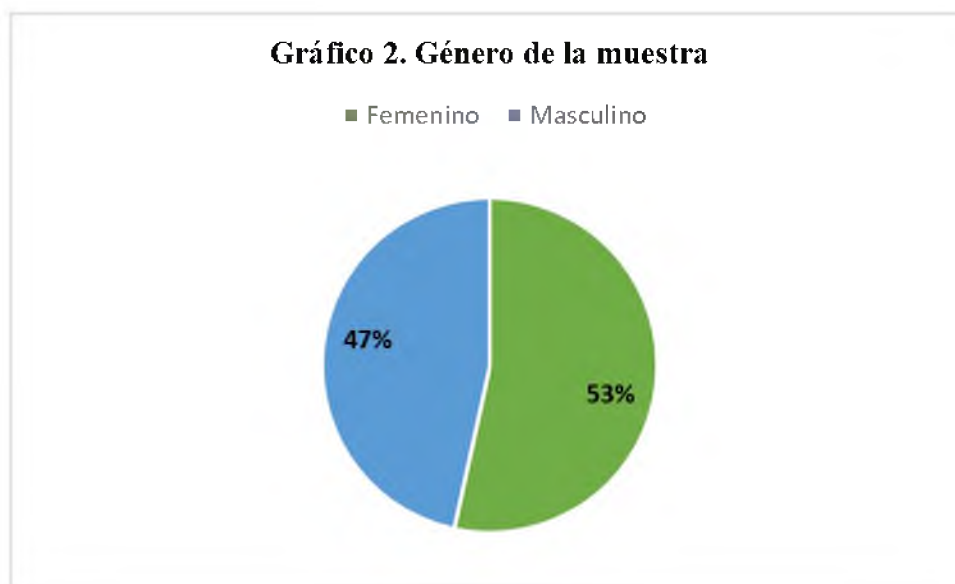
**Tabla 9**

*Género de la muestra*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia De Respuesta</b>	<b>% de respuesta</b>
Femenino	31	53.45%
Masculino	27	46.55%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Tomando en cuenta la característica de la muestra, el 53.45% corresponde a una población femenina y en el mismo sentido, el 46.55% restante corresponde a una población masculina.



Fuente: Tabla 9.

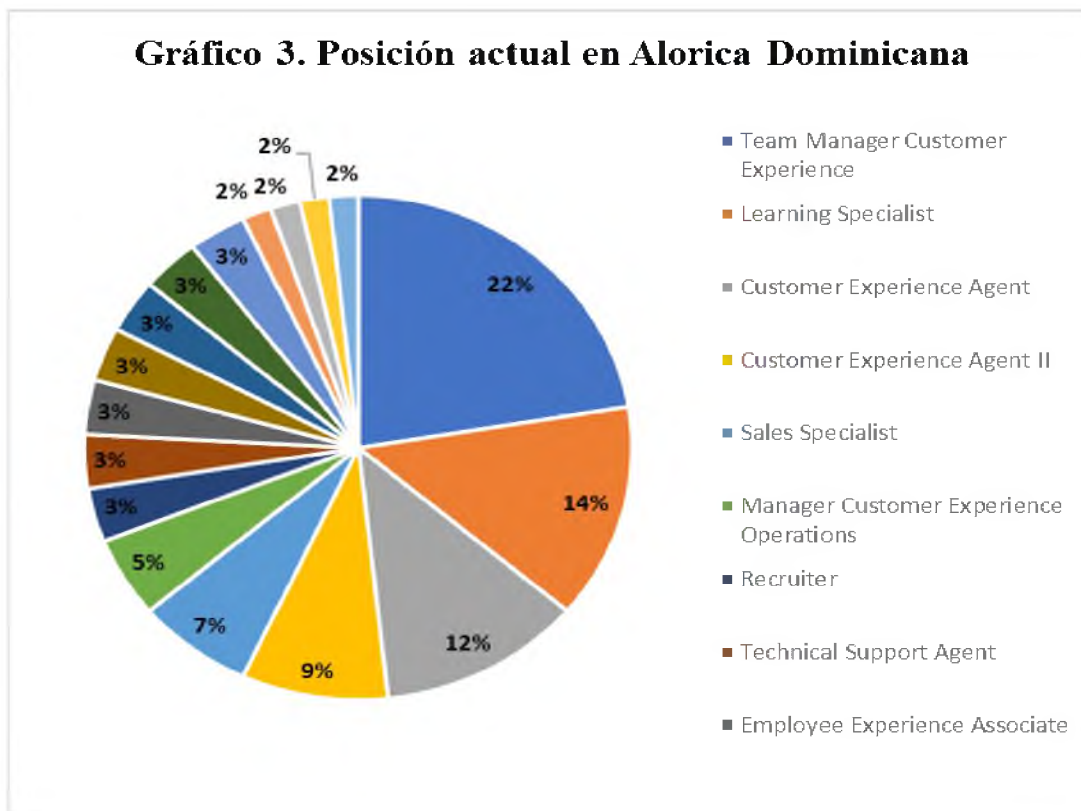
**Tabla 10***Posiciones actuales en Alorica Dominicana SRL*

<b>Posición actual en Alorica</b>	<b>Frecuencia de Respuesta</b>	<b>% de Respuesta</b>
Gerente de Operaciones – Experiencia del Cliente	13	22%
Especialista en diseño instruccional	8	14%
Agente - Experiencia del Cliente	7	12%
Agente - Experiencia del Cliente II	5	9%
Especialista en Experiencia del cliente - Ventas	4	7%
Gerente de Operaciones – Experiencia del Cliente	3	5%
Reclutador	2	4%
Agente - Experiencia del Cliente II - Soporte Técnico	2	3%
Asistente de Recursos Humanos	2	3%
Agente - Experiencia del Cliente II - Soporte Técnico	2	3%
Generalista de Recursos Humanos	2	3%
Supervisor de Recursos Humanos	2	3%
Analistas de Pronostico Laboral	2	3%
Especialista en Experiencia del cliente - Ventas	1	2%
Analista de Pronostico Laboral	1	2%
Reclutador Corporativo	1	2%
Reclutador II	1	2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Del total representando, la posición de Gerente de Operaciones- Experiencia del Cliente obtuvo el mayor volumen para un 22%, Especialistas en diseño instruccional por un 14%, por otro lado, Agente -Experiencia del Cliente obtuvo un 12% mientras que Agente -Experiencia del Cliente II con un 9%, en cuanto a los Especialistas en Experiencia del cliente- Ventas con un 7%, así mismo los Gerentes de Operaciones- Experiencia del Cliente con 5%, con un 4% en Reclutadores, en las posiciones Agente - Experiencia del Cliente

II - Soporte Técnico, Asistente de Recursos Humanos, Agente - Experiencia del Cliente II - Soporte Técnico , Generalista de Recursos Humanos, Supervisor de Recursos Humanos, Analistas de Pronostico Laboral estuvieron representadas por un 3%. Por último, Especialista en Experiencia del cliente – Ventas, Analista de Pronostico Laboral, Reclutador Corporativo y Reclutador II con un 2%.



Fuente: Tabla 10.

**Tabla 11**

*Dimensiones del Nivel de Engagement de los colaboradores de Alorica Dominicana*

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultado</b>
Vigor	4.88
Dedicación	5.08
Absorción	4.53
<b>Total General</b>	<b>4.88</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Tomando en cuenta el promedio de las respuestas para cada dimensión del Engagement, los empleados respondieron un vigor de 4.88, en la dedicación con un 5.08 y en absorción un 4.53, obteniendo un total de 4.88 del nivel de engagement que representa las respuestas a los 17 ítems del instrumento.

**Tabla 12**

*Nivel de Engagement de los colaboradores de Alorica Dominicana*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio de respuesta</b>	<b>Nivel de Engagement</b>	<b>Significado</b>
Vigor	4.88	Alto	Niveles altos de energía y persistencia.
Dedicación	5.08	Alto	Niveles altos de entusiasmo.
Absorción	4.53	Alto	Niveles altos de concentración en su trabajo.

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

De acuerdo con el promedio de respuestas obtenidos en el cuestionario UWES, se obtuvo un vigor de 4.88, respondiendo así, tener un nivel alto en la escala engagement, el cual tiene como significado altos niveles de energía y persistencia. En cuanto a la dedicación, se obtuvo un promedio de respuesta de 5.08, resultando en un nivel alto en la escala de engagement, el cual tiene por significado los niveles altos en entusiasmo por parte de los empleados. Por último, en la dimensión absorción, se obtuvo un promedio de respuesta de 4.53, el cual es alto en escala de engagement y tiene por significado que los colaboradores poseen niveles altos de concentración en sus tareas diarias.



**Tabla 13**

*Correlación del proceso de reclutamiento y selección interno con el engagement de los empleados de Alorica Dominicana*

	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
				Límite inferior	Límite superior		
				<b>Reclutamiento y Selección interno</b>	58		
<b>Engagement</b>	58	98.9556	2.24894	98.5727	99.3384	0	6

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Para la correlación, siendo la muestra de 58 colaboradores (n), la cual fue calculada con un 95% del intervalo de confianza para la media, representando así el valor más alto en base a 100. Ambos representan una media encima del intervalo, el Reclutamiento un .99 percentil y *Engagement* con un .98 percentil. Los resultados arrojados demuestran que las dos variables obtuvieron la misma media con una diferencia mínima. En cuanto al límite inferior, las dos variables se encuentran dentro de los límites y, el más limite obtenido más bajo fue la variable de *Engagement*, más bien el límite superior obtenido fue la variable Reclutamiento y Selección interno.

**Tabla 14**

*Significancia de las variables*

Variables	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Reclutamiento y Selección interno</b>	6.371	1	6.371	1.132	0.188
<b>Engagement</b>	1676.545	298	5.626		

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

En cuanto a la significancia de las variables, según los datos obtenidos, un resultado de 0.18 con una media cuadrática de 6.37 en el reclutamiento y selección y en *engagement* de 5.62.

**Tabla 15**

*Estadística de fiabilidad de variables*

<b>Escala o puntuación</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Reclutamiento y Selección interno	0.752	16
Engagement	0.751	17

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Tomando en cuenta que el valor esperado para el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.70, resaltando que cuando es ese valor, se dice que la consistencia interna de la escala utilizada es baja y que, cuando está en su valor máximo que es 0.90, se considera que hay redundancia, dicho esto, con los resultados arrojado podemos decir que existe consistencia interna en ambos instrumentos, donde en la Escala de Reclutamiento y Selección Interno obtuvo un 0.752 y el Engagement 0.751, confirmando así que ambos instrumentos son confiables.

**Tabla 16**

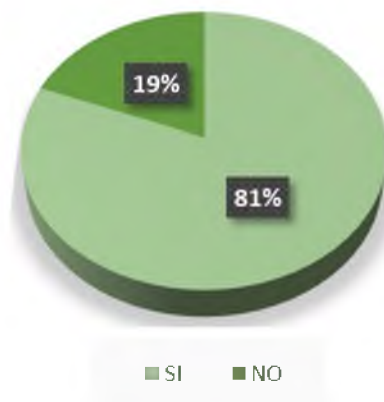
*Has participado en el proceso de Reclutamiento y Selección Interno estructurado por la empresa*

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>% de respuestas</b>
Si	81%
No	19%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Del total representado, se obtuvieron los siguientes resultados en la participación del proceso de reclutamiento y selección interno, en donde el 81% de empleados respondieron haber participado en dicho proceso, y el 19% de los empleados encuestados respondieron no haber participado en este proceso interno.

**Gráfico 8. Has participado en el proceso de Reclutamiento y Selección Interno estructurado por la empresa.**



Fuente: Tabla 16.

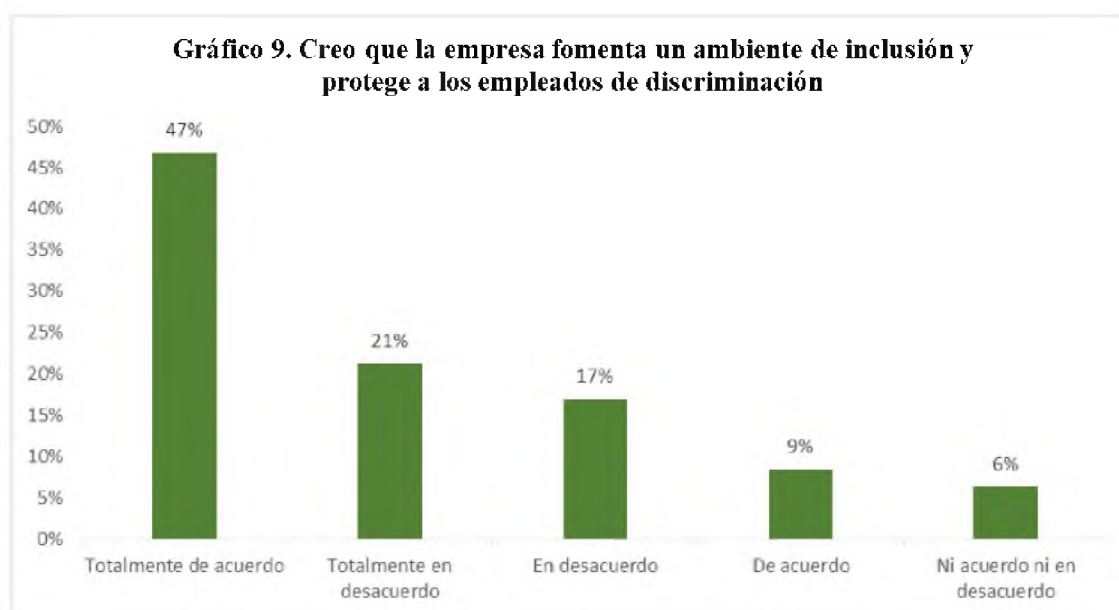
**Tabla 17**

*Creo que la empresa fomenta un ambiente de inclusión y protege a los empleados de discriminación.*

Escala de respuestas	Frecuencia de respuesta	% de respuesta
Totalmente de acuerdo	22	47%
Totalmente en desacuerdo	10	21%
En desacuerdo	8	17%
De acuerdo	4	9%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Con respecto a la pregunta número 2, un total de 47% de empleados respondieron estar totalmente de acuerdo con que la empresa fomenta un ambiente de inclusión y protege a los empleados. Mas bien, un 21% respondió estar en totalmente desacuerdo con la misma. Un total de 17% de colaboradores activos respondieron estar en desacuerdo, y un 9% de acuerdo. Por último, solo un 6% respondió estar neutro.



Fuente: Tabla 17.

**Tabla 18**

*La empresa se preocupa por mi crecimiento profesional y se asegura que tenga las herramientas necesarias para hacerlo*

<b>Escala de respuestas</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>	<b>% de respuesta</b>
Totalmente de acuerdo	14	30%
En desacuerdo	12	26%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	19%
Totalmente en desacuerdo	7	15%
De acuerdo	5	11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

En la pregunta 5 del cuestionario sobre el nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L., el 30% respondió estar totalmente de acuerdo. Un 26% afirmó está en desacuerdo, más un 19% respondió estar neutro a esta afirmación. Además, un 15% contestó en estar totalmente en desacuerdo, pero un 11% está de acuerdo con la misma.



Fuente: Tabla 18.

**Tabla 19**

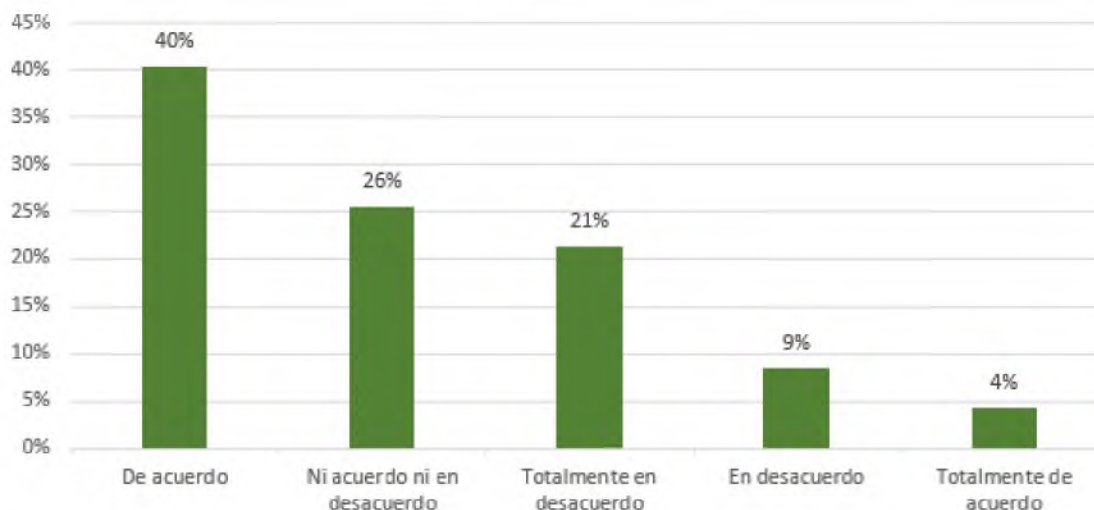
*Luego de ser rechazado a la vacante solicitada, me dedico a incrementar mi desempeño en mis funciones dando el 100% de mí*

<b>Escala de respuestas</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>	<b>% de respuestas</b>
De acuerdo	4	40%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	26%
Totalmente en desacuerdo	10	21%
En desacuerdo	12	9%
Totalmente de acuerdo	19	4%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

Con relación a la pregunta 10 del cuestionario sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alorica, un total del 40% responde estar de acuerdo. Un 26% considera estar de neutro con esta afirmación, mientras que un 21% responde estar totalmente en desacuerdo. Además, el 9% considera estar en desacuerdo mientras que solo el 4% está totalmente de acuerdo.

**Gráfico 11. Luego de ser rechazado a la vacante solicitada, me dedico a incrementar mi desempeño en mis funciones dando el 100% de mí.**



Fuente: Tabla 19.

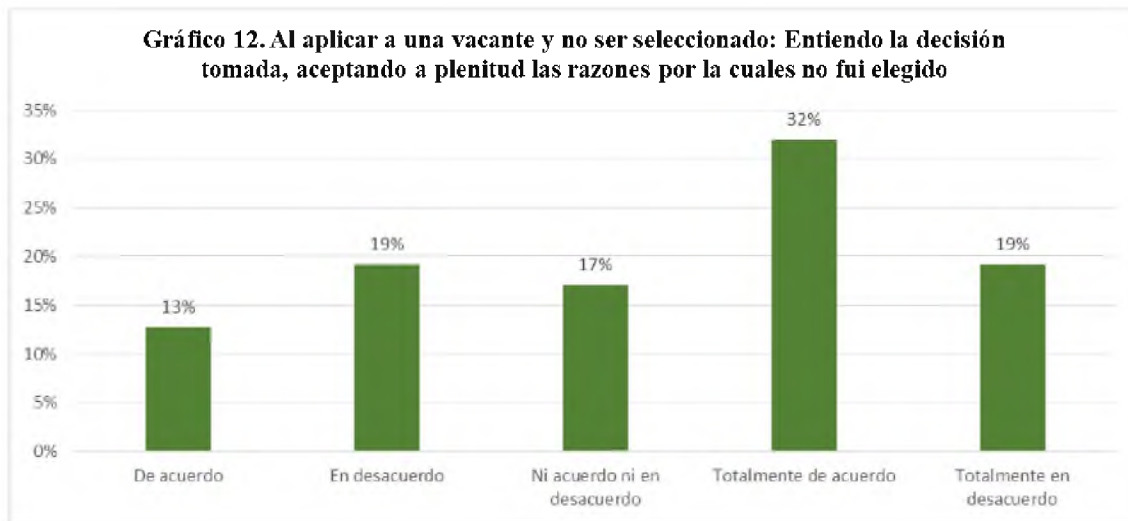
**Tabla 20**

*Al aplicar a una vacante y no ser seleccionado: Entiendo la decisión tomada, aceptando a plenitud las razones por la cuales no fui elegido*

Escala de respuestas	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	15	32%
Totalmente en desacuerdo	9	19%
En desacuerdo	9	19%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	8	17%
De acuerdo	6	13%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica Dominicana S.R.L.

En consecuencia, un 32% afirma estar totalmente de acuerdo a esta afirmación más, sin embargo, un 19% considera estar totalmente en de acuerdo. De igual forma, un 19% considera estar en desacuerdo, y un 17% responde estar neutro. Por último, un 13% de los empleados considera estar de acuerdo.



Fuente: Tabla 20.



## 4.2. Análisis de los resultados

La mayor representación de la muestra estuvo caracterizada por ser joven adulto, con un porcentaje de 46.55% considerando las edades de 18-25 años. Guardando una estrecha relación con la población total de colaboradores que trabajan en la empresa, como evidencia de ser el rango de edad que más predomina, y esto por la naturaleza del tipo de industria, debido al mínima de exigencias para ser contratado, incluyendo la flexibilidad de horario, teniendo como exigencia mayor, el dominio del idioma inglés

Adicionalmente, se logró obtener una casi una equitativa en cuanto a la representación del género sobre la muestra, donde en sexo Femenino fue el más predominante con un 53.45%, mientras que en el masculino se obtuvo un 46.55%.

Otro aspecto por considerar es el de que el porcentaje mayor de la muestra correspondía a colaboradores que, por cuyas funciones, ejercen supervisión directa sobre otros, aquí podemos resaltar el área de operaciones, donde de las posiciones a considerar de la misma tenemos que los gerentes de operaciones – experiencia del cliente se obtuvo un mayor porcentaje de respuestas siendo este de un 22% sobre la muestra total. Sin embargo, dentro de las áreas a ser tomadas en cuenta para el estudio, podemos decir que en casi su totalidad se obtuvo participación de mayoría de las posiciones que la empresa distingue, exceptuando el nivel directivo correspondiente a las posiciones de vicepresidentes.

Adentrándonos en los ítems de Engagement según la escala propuesta por Shaufeli se obtuvieron resultados positivos los cuales se detallan a continuación.

La versión que se utilizó fue la UWES-9 que contiene un total de 17 ítems, subdividiéndose en tres dimensiones Vigor, Dedicación y Absorción, a cada una de estas dimensiones les correspondía un total de ítems, los cuales respondía a cada una de las mismas. A la dimensión Vigor le correspondía los ítems 1,4,8,12,15 Y 17 para un total de 6 ítems, Dedicación con un total de 5 ítems y absorción con 6 ítems.

De acuerdo con lo que expone Shaufeli, et al. (2002), “el engagement más que identificación con la organización, se caracteriza por los elevados niveles de motivación, entusiasmo, dedicación y todo esto combinado a un fuerte sentido de pertenencia con su trabajo”. En cuanto a estos niveles de motivación, medidos en la dimensión vigor, la cual hace referencia a los altos niveles de energía, resistencia mental mientras el empleado ejerce sus funciones, pudimos obtener un 4.88, promedio que, según la escala antes establecida, nos quiere decir que el Vigor esta alto, demostrando así que los empleados de Alorica experimentan ese sentimiento de persistencia mientras ejercen sus funciones.

Apoyándonos de la teoría de Wright y Davis sobre la satisfacción laboral, quienes no dicen que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo en donde se busca la coherencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo actual y lo que los empleados sienten que reciben Wright y Davis (2003) , partiendo de esto, En cuanto a la dimensión Dedicación, se obtuvo un promedio de 5.08 puntuando Alto, lo que nos quiere dejar dicho que los empleados se sienten entusiasmados e inspirados.

Por otro lado, podemos resaltar que en cuanto a absorción se obtuvo un 4.53 puntuando así un alto nivel de absorción, indicándonos que los empleados poseen un alto sentido de concentración a un nivel que se le dificulta abandonar su lugar de trabajo.

En general, de acuerdo con el promedio de respuestas se obtuvo un 4.83 resultando en un nivel alto en la escala de *engagement* y por significado que los colaboradores de Alorica poseen altos niveles de *engagement* laboral acorde al UWES.

Con la finalidad de dar respuesta a unos de nuestros objetivos específicos, se elaboró un instrumento con la finalidad de analizar el proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica Dominicana. El ítem 6 nos ayudó a poder identificar esos empleados que había o no participado en el proceso de selección interno de la empresa, esto para entonces determinar cuáles empleados podían continuar con el llenado del instrumento. Aquellos empleados que indicaron no haber participado en el proceso, que fue un 19% para un total de 11 colaboradores, a quienes el instrumento no le permitió continuar, por tal motivo no se ve reflejado en los resultados ese 19% de la muestra total. Sin embargo, pudimos recopilar información de interés a través del 81% de la muestra, siendo esto 47 empleados, que si habían participado en el proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica Dominicana.

En cuanto al ítem 2 de la sección de Reclutamiento y Selección Interno, asociado a que la empresa fomenta un ambiente inclusión y protección discriminación laboral indica cierto grado de significancia positiva con un 47% de colaboradores que afirman este enunciado.

Partiendo de la teoría de autorrealización de Carl Rogers, que nos dice que el objetivo de esta, siempre es autorrealizarse, es de decir esa tendencia innata que tiene el ser humano para querer crecer y desarrollarse. Al analizar esta teoría, surge el ítem 5 correspondiente a la sección de Reclutamiento y Selección Interno, donde como resultado se obtuvo un 30% que indica estar de acuerdo con esta afirmación, siendo un 11% de la muestra quien no está de acuerdo con la misma. Analizando estos resultados, podemos decir que los colaboradores de Alorica Dominica sienten que pueden lograr crecer y desarrollarse profesionalmente en la empresa.

En ese sentido, decimo ítem de la sección del proceso y reclutamiento interno, enfocado en analizar cómo es el desempeño del colaborador luego de aplica a una vacante y este no ser seleccionado, que como resultado nos arrojó que el 40% de la muestra trabaja, no disminuye su rendimiento, si no que trabaja para incrementar el mismo, aplicando esas áreas de oportunidad que le permitan obtener otras oportunidades de crecimiento.

De cara a los resultados obtenidos para el ítem 14, entendiendo que el proceso selección es totalmente riguroso, atendiendo a las necesidades de la vacante propia, se pudo determinar que un alto porcentaje de los encuestados aceptan la decisión tomada por parte de los encargados de este proceso, entiendo a plenitud las razones por las cuales no ha sido seleccionado, mientras que el 19% no comprenden ni aceptan el no ser seleccionado. Es por ello, que una de nuestras recomendaciones es brindarle una retroalimentación al empleado, con el fin de que pueda analizar e identificar esas áreas de oportunidades que le impiden crecer dentro de la empresa.

Es importante destacar que, mediante la entrevista realizada a la encargada del Proceso de Reclutamiento y Selección Interno de la empresa, se pudo determinar que una de las principales oportunidades de mejora del proceso de Reclutamiento y selección interno estaría en dedicar un mayor esfuerzo en brindarle un *feedback* al colaborador luego de haber participado en el mismo, cuidando la experiencia que se vive durante cada etapa. Lo que pudiera sugerir además del *feedback*, es reforzar las vías de divulgación de las vacantes y establecer una política más puntualizada en esta población representativa para generar un mayor compromiso con la organización, de manera que se puedan crear lazos más estrechos de una relación a largo plazo entre ambas partes.

Además, luego de un análisis estadístico con el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), por sus siglas en inglés, en el cual se midieron las variables de investigación, y se demuestra que no existe correlación alguna entre el proceso de reclutamiento y selección interno con el *engagement* laboral. La diferencia entre uno es insignificante, y la misma no es marcada, lo cual demuestra que no existe correlación alguna entre ambas variables. El proceso de reclutamiento y selección interno de Alorica Dominicana no afecta ni de manera positiva o negativamente al *engagement* laboral.

### 4.3. Conclusiones

Para el cumplimiento del objetivo principal, cuya finalidad ha sido determinar el *engagement* en el personal seleccionado y reclutado internamente, se aplicó la escala de compromiso laboral, mejor conocida como UWES, y se pudo determinar que, aun no obteniendo un resultado positivo luego de participar en el proceso de reclutamiento y selección interno, el *engagement* de los colaboradores no se vea afectado. A través de la escalada aplicada, se demostró que el *engagement* actual de los empleados es alto, es decir, que hay un alto sentido de compromiso con la empresa.

- En caso del segundo objetivo planteado en el que se buscaba determinar si existe una política de dotación de personal, considerando las respuestas obtenidas a través del instrumento aplicado, se pudo establecer que, aunque hay algunas áreas de mejora, que más adelante se mencionaran, hay un alto porcentaje con una inclinación positiva hacia el proceso actual, quedando evidenciado que un gran porcentaje de la muestra están satisfechos con el procedimiento actual del proceso de reclutamiento y selección interno. En ese mismo sentido, se realizó una entrevista con la encargada del proceso y se pudo determinar que el área maneja un proceso estrictamente operativo, sin establecer el debido acompañamiento desde que inicia hasta que culmina el proceso. Este proceso inicia su curso cuando se publica la vacante, nos explicaba que sus vías de divulgación son a través de la Intranet de la empresa, el correo electrónico y el mural informativo, sin embargo, cuando se le pregunto a los colaboradores, resaltaron como recomendación que las vacantes deberían ser publicadas en los murales informativos y en la intranet de la empresa. Algunos tenían conocimiento de que las vacantes se publican en la intranet y otros desconocían donde exactamente encontrar esa sección en la intranet. Luego de la divulgación de la vacante, el empleado se dirige a Recursos Humanos y somete su solicitud, la cual según la encargada tarda en ser respondida de 4-7

días laborables, respuesta que coincido con el mayor porcentaje de respuestas por los colaboradores cuando se le hizo la misma pregunta. Luego de ser aceptada la solicitud del empleado, es sometido a las evaluaciones y entrevistas tanto con Recursos Humanos como con el Gerente del área, al finalizar esta etapa, sólo si el candidato fue selección en un tiempo de aproximadamente de 5 a 15 días se le informa, considerando esta parte del proceso como un área de oportunidad, considerando que al culminar el proceso lo pertinente es que se le comunique al colaborador la respuesta de sus resultados, por tales motivos, se desarrolló una encuesta de satisfacción para aquellos colaboradores que participen en el proceso de reclutamiento y selección interno de la empresa, con el fin de poder verificar el nivel de satisfacción de los colaboradores al momento de participar en el proceso. (Ver anexo)

En orden hacia el tercer objetivo, que buscaba proponer herramienta de retroalimentación, quedó evidenciado que en el proceso de Reclutamiento y Selección Interno que se ejecuta en Alorica no ofrece un *feedback* a los candidatos que no han sido seleccionados, siendo esto una de las quejas más común de los colaboradores, creando un conflicto con la experiencia del candidato al momento de aplicar. Es vital retroalimentar al candidato cuando no ha sido seleccionado, debido a que esto le permitirá corregir esos errores cometidos y poder luego enfrentarse con más conocimientos de sus propias capacidades al siguiente proceso. Uno de los beneficios que se podría obtener al dar *feedback* es mejorar la reputación del proceso, mostrar una buena imagen del Departamento de Recursos Humanos y despertar el interés de los candidatos para futuros procesos de selección de la empresa. Se deberá establecer como parte del proceso de Reclutamiento y Selección la obligatoriedad de *feedback*, donde se le deberá proporcionar una retroalimentación al

colaborador de cómo fueron los resultados contenidos durante su proceso y en caso de no ser electo, explicarle las áreas de oportunidad, con la finalidad de que este pueda reforzar las mismas.

Por último, el cuarto objetivo de crear un Plan de Carrera y Vida, se ha realizado una propuesta del mismo.



### 4.3. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones en base a los resultados obtenidos se debe considerar lo siguiente:

- Usar las informaciones en este estudio, con el fin de explorar más a fondo este tema tan importante. Pudiéndose determinar hasta el impacto que pudiera existir entre los tipos del reclutamiento con el compromiso laboral.
- Formalizar un plan de carrera y vida, de manera que se establezca a través de proceso definido mediante un procedimiento estructurado con una serie de actividades que deban cumplirse para lograr mejores resultados al momento de aplicar a una vacante interna de la empresa. Este plan de carrera y vida tendrá la modalidad de que el empleado podrá entrenarse por un período de 3 meses en un área de su interés a fines de su carrera profesional, sin importar el nivel organizacional. Dentro de los documentos de interés de este plan, se deberá incluir un reglamento interno del plan de carrera y vida, donde se establece la normativa para el cumplimiento de este, un reporte de prácticas, el cual cada 15 días el empleado deberá reportar lo aprendiendo durante ese periodo para un total de 6 reportes de prácticas, al empleado cumplir un mes y 15 días en el entrenamiento, se le enviara una evaluación parcial a quien le está supervisando las practicas, una vez completado los reportes requeridos, entonces se le remitirá una evaluación final, que al igual que la parcial, deberá ser completada por el supervisor del entrenamiento. Al culminar el entrenamiento, se le emitirá una certificación al colaborador, estableciendo el periodo de entrenamiento y la posición en la se entrenó. Es importante destacar, que los requisitos mínimos para aplicar a este plan de carrera y vida, es tener mínimo 6 meses de antigüedad en la empresa y no tener amonestaciones ni ausencias por los últimos seis meses al momento de aplicar al programa. Además, siempre y cuando el

entrenamiento solicitado vaya acorde a su carrera profesional, se le permitirá al colaborador, siempre y cuando cumpla con los requisitos, realizar los entrenamientos que este solicite.

- Formalización en la empresa de una política de Reclutamiento y Selección de personal.

(Ver anexo)

## Consultas bibliográficas

- Aamodt, M. G. (2010). 9. In *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (6a ed., pp. 334–337).
- Alorica (2022, 7 de junio). Alorica Leadership, BPO Industry Experts. <https://www.alorica.com/our-leadership>.
- Anónimo. (03 de junio de 2022). *4 factores que afectan el engagement en una empresa*. Acsendo Blog. Recuperado el 23 de junio de 2022 de <https://blog.acsendo.com/los-4-factores-que-afectan-el-engagement>.
- Arango Osorio, A. (2015). *Prácticas de recursos humanos y su relación con el engagement de los empleados en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Bogotá Colombia* (Tesis Doctoral, Universidad del Rosario).
- Call center (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/call-center/>).
- Call center. (2014). [Blog]. Recuperado de <http://johnj117.blogspot.com/2014/10/origen-del-call-center.html>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A, (pp.208-209).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw Hill, 3.
- Chiclana, C., LÓPEZ CÁNOVAS, F. (2018). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y hombre, Volumen 14*. <https://comunicacionyhombre.com/articulo/engagement-una-plataforma-desarrollo-la-persona/>.
- Christenson, Sandra L., ed. (2012). *Handbook of Research on Student Engagement* (en inglés). Springer-Verlag. ISBN 9781461420170. Consultado el 23 de junio de 2022.
- Dr. Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*. México, D.F.: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Enriquez Mendoza, D., & Romero Zamalloa, N. R. (2021). *Gestión del talento humano y el engagement laboral en Allions Security SRL Cusco*, 2021.
- Gabriel Juan, E. (2020). El Engagement y su relación con la motivación de los colaboradores de una universidad privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, (pág. 29-30).
- Garzón, S. M. A., Fuentes, J. N. P., & Díaz, M. E. M. (2016). *Adaptación del Utrecht Work Engagement Scale–UWES en profesores universitarios de Villavicencio*.
- Granados Amaya, C. R. (2015). Engagement laboral en la dirección de gestión del talento humano de la contraloría general de la república (p.65-66).
- Hinojosa Casquete, M. A., & Osorio Parra, E. V. (2019). Nuevas tendencias de la gestión del talento humano: employee experiencia en los procesos de reclutamiento y selección (p.53-55).
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall (p. 10).
- Juárez García, Arturo. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), (pp. 187-194). Recuperado en 31 de julio de 2022, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200002&lng=es&tlng=es).
- La empresa de Call Center; historia y evolución. (2019). Recuperado 27 August 2020, from <http://cosmoscallcenter.com/customer-care/la-empresa-de-call-center-historia-y-evolucion>.

- Larzabal Fernandez, A., Coka Alvarez, C., & Pardo-Paredes, E. V. (2018). SATISFACCIÓN CON EL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PRIVADA DE TUNGURAHUA DESDE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG. *LIBERABIT: Lima (Perú)* 21(2): 187-194, 2015.
- López Cánovas, Francisco Javier, Chiclana, Carlos Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre [en línea]*. 2017, (14), 53-62[fecha de Consulta 16 de junio de 2022].
- Maslow, A. H. (1982). *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós.
- Melo, M. B. D., Barbosa, M. A., & Souza, P. R. D. (2011). Satisfacción en el trabajo del equipo de enfermería: revisión integradora. *Revista latino-americana de Enfermagem*, 19, 1047-1055.
- Palacios Rodríguez, J. (2014). Diagnóstico sobre la valoración del "engagement" como factor de eficiencia y bienestar en los empleadores (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Pérez, M. I. T. (1987). *La satisfacción laboral*. Tesis Doctoral, Escuela Social de Valencia (p. 3-4).
- Pérez, P. Villar, 2011 Definición de satisfacción laboral 2011. Recuperado en Junio, 2022.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción* (5ta ed.). McGraw-Hill, (pp.83-84).
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos (p.115-118).
- Schaufeli, M. S. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. UWES – Utrecht Work Engagement Scale. Versión 1, (pp. 29-32).
- Wright, B. y Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33, (pp. 70-90).

# ANEXOS

## 5.1. Instrumentos

**Encuesta sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno y el nivel de Engagement en los colaboradores de Alorica DominicanaS.R.L.**

**Trabajo de Grado**

**Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña**



El presente cuestionario contiene ítems para medir las variables sobre el proceso de Reclutamiento y Selección interno y nivel de Engagement en Alorica Dominicana. Tiene como finalidad establecer la relación entre las variables mencionadas de aquellos empleados que han experimentado la muestra como objeto del estudio.

Las respuestas serán anónimas y tratadas bajo estricta confidencialidad, por lo que no se estará solicitando información personal y/o de otro carácter asociado. En el cuestionario deberás seleccionar la respuesta con la mayor honestidad posible vinculada a la pregunta.

\* Campo obligatorio

### Sección I - ASPECTOS GENERALES

#### 1. Género \*

- a. Femenino
- b. Masculino

#### 2. Edad \*

- a. 18 a 25
- b. 26 a 30
- c. 31 a 40
- d. 41 a 50

3. Tiempo laborando en Alorica \*

Marca solo un óvalo

- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- 5 a 7 años
- 8 años o

4. Posición actual en Alorica \*

Marca solo un óvalo

- Team Manager Customer Experience Manager
- Customer Experience OperationsCustomer
- Experience Agent II
- Customer Experience Agent
- Technical Support Agent II
- Technical Support Agent Sales
- Specialist
- Sales Agent
- Workforce Analyst
- Recruiter
- Recruiter II
- Talent Acquisition Specialist Talent
- Acquisition associate II Talent
- Acquisition Associate Corporate
- Recruiter II Instructional Design
- Specialist Learning Specialist
- Employee Experience Business Partner II
- Receptionist
- Employee Experience Associate

5. ¿Conoces la Misión, Visión y valores de la empresa? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

6. Tiempo laborando en Alorica \*

Marca solo un óvalo.

- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- 5 a 7 años
- 8 años o más

7. ¿Has participado en el proceso de Reclutamiento y Selección Interno estructurado por la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNO EN ALORICA DOMINICANA S.R.L.**

A continuación, encontrarás una serie de preguntas acerca del proceso de reclutamiento y selección interno en Alorica. Lee atentamente cada una de estas preguntas y responde honestamente.

8. ¿Cómo te enteras de las vacantes internas disponibles? \*

Marca solo un óvalo.

- Intranet de la empresa
- Convocatoria a través del Correo Electrónico
- Mural Informativo
- Voz a Voz entre empleados
- mi Supervisor
- Nunca me entero de las vacantes disponibles

9. ¿Según tu experiencia, cuánto tiempo consideras que toma por parte de Recursos Humanos la aprobación de las solicitudes de aplicación en vacantes internas?

Marca solo un óvalo.

- De 1 a 3 días
- De 4 a 7 días
- De 8 a 11 días
- De 12 a 20 días
- Nunca responden las solicitudes
- Desconozco el proceso

10. 4. Una vez aceptada la solicitud ¿Cuánto tiempo toma el proceso de entrevistas y selección final? \*

Marca solo un óvalo

- Menos de 5 días
- Entre 5 a 15 días
- Entre 15 días a un mes
- Más de un mes

11. Según tu criterio, ¿quién toma la decisión final para seleccionar al candidato? \*

Marca solo un óvalo.

- Mi Gerente
- El supervisor de la vacante
- El director de Recursos Humanos
- El reclutador

A continuación, encontrarás una serie de mandatos que ayudará a analizar y potencializar el proceso de Reclutamiento y Selección interno de Alorica Dominicana S.R.L. Califica las siguientes afirmaciones en los siguientes aspectos.

**INSTRUCCIONES**

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

12. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta empresa son las oportunidades de crecimiento que otorga a todos los empleados.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

13. Creo que la empresa fomenta un ambiente de inclusión y protege a los empleados de discriminación.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

14. Considero que aplicar a una vacante interna es fácil. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Considero que la publicación de vacantes internas brinda todos los requisitos para aplicar al puesto de manera clara.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. La empresa se preocupa por mi crecimiento profesional y se asegura que tenga las herramientas necesarias para hacerlo.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de la vacante.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Considero que el tiempo que toma el proceso de Reclutamiento y Selección Interno es el adecuado.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. La empresa cuenta con una política de reclutamiento y selección interno, donde les dan prioridad a los colaboradores sobre los candidatos externos.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. El proceso está estructurado bajo el modelo por competencias. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Luego de ser rechazado a la vacante solicitada, me dedico a incrementar mi desempeño en mis funciones dando el 100% de mí.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



22. El proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alerica debería mejorar. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Luego de culminar el proceso de reclutamiento y selección, recibo una encuesta de satisfacción.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Durante el proceso, el reclutador se manejó de manera profesional y acorde a los valores de la empresa. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Al aplicar a una vacante y no ser seleccionado: Entiendo la decisión tomada, aceptando a plenitud las razones por la cuales no fui elegido.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. El reclutador se mantuvo en constante comunicación conmigo durante el proceso y explicó claramente los detalles del mismo. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. De manera general, estoy satisfecho con el proceso de reclutamiento y selección interna en Alerica. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Queremos conocer tus comentarios o sugerencias para el proceso de Reclutamiento y Selección Interno en Alerica. \*

---

---

---

---

---

**Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE) UWES**

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lee cuidadosamente cada pregunta y decide si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así contesta "0" (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6)

**INSTRUCCIONES**

- (0) Nunca / Ninguna vez
- (1) Casi nunca / Pocas veces al año
- (2) Algunas veces / Una vez al mes o menos
- (3) Regularmente / Pocas veces al mes
- (4) Bastantes veces / Una vez por semana
- (5) Casi siempre / Muchas veces por semana
- (6) Siempre / Todos los días

29. En mi trabajo me siento lleno de energía. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Mi trabajo está lleno de significado y propósito. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. El tiempo vuela cuando estoy trabajando. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo. \*

Vigoroso: hace referencia a eficaz y enérgico.

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Mi trabajo me inspira. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo. \*

Absorto: hace referencia a que tan entregado y concentrado estas en una acción.

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Estoy inmerso en mi trabajo. \*

Inmerso: se dice que se encuentra inmerso, a que tan sumergido se está en una determinada cosa.

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Mi trabajo es retador. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Me "dejo llevar" por mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Soy muy persistente en mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. 17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando. \*

*Marca solo un óvalo*

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. 18. ¿Qué recomendarías para aumentar el Engagement? \*

---

---

---

---

---

## Entrevista Encargado del Proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica

### Trabajo de grado

### Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)



La siguiente encuesta contiene ítems para el análisis del proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica Dominicana. Las respuestas serán anónimas y tratadas bajo estricta confidencialidad, por lo que no se estará solicitando información personal y/o de otro

Posición Entrevistado de RRHH:	Tiempo Laborando en Alorica Dominicana:	Tiempo desempeñando la posición:	¿Cómo obtuvo su posición actual?			
<b>1=totalmente desacuerdo 2=parcialmente desacuerdo 3=parcialmente de acuerdo 4=totalmente de acuerdo</b>						
Variables			1	2	3	4
1. La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes internas, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.*						
2. El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencias.*						
3. El estudio de verificación de referencias y/o seguridad es parte del proceso de selección.*						
4. Para diligenciar la solicitud del vacante interno, la empresa se basa en el perfil del puesto como de las tareas principales y secundarias.						
5. El gerente del área que solicita cubrir un puesto, hace dicha solicitud adecuadamente siguiendo los procesos estructurados por la empresa.						
6. Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección interno.						
7. La empresa realiza un Análisis y Descripción de Puesto al momento de solicitar una vacante interna.						
8. Es importante para la empresa el proceso de reclutamiento y selección de personal interno.						
9. En la entrevista siempre se proporciona la misma información mencionada en el anuncio de la vacante.						
10. La empresa posee una base datos de los empleados, para posibles vacantes internas la es fácil de consultar.						

11. Al culminar el proceso de Reclutamiento y Selección Interno, siempre se le consulta al colaborador con una encuesta de satisfacción.									
12. Las vacantes publicadas poseen de manera clara todos los requisitos necesarios para aplicar.									
13. La empresa posee un plan de carrera disponible para todos los colaboradores donde tienen oportunidades de crecimiento.									
14. La empresa utiliza el análisis de estudios, experiencia, diplomas y evaluación de desempeño de las hojas de vida de los empleados como primer término, como un filtro para seleccionar los candidatos adecuados.									
15. ¿Cuál es el tiempo que se toma la aprobación de solicitud de vacante por parte de la Gerencia para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección interno es adecuado?									
<b>Tipo de empleados</b>	A. De 1 a 3 días.	B. de 4 a 7 días.	C. de 8 a 11 días.	D. 12 a 20 días.	E. Tiempo N/D				
Personal Administrativo									
Personal de Operaciones									
16. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección interno?									
<b>Tipo de empleados</b>	A. Menos de 5 días	B. 5 a 15 días.	C. 15 días a 1 mes.	D. Más de 1 mes.	E. Tiempo N/D				
Personal administrativo									
Personal de Operaciones									
17. ¿La empresa aplica un modelo de medición de potencial en el proceso de selección de personal interno?									
<b>Tipos de empleados</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre				
Personal administrativo									x
Personal de Operaciones									x
18. ¿Con que frecuencia usa las siguientes técnicas de reclutamiento interno?:									
<b>Vías divulgación</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre				
Intranet de la empresa									
Mural Informativo									
Voz a Voz con empleados									
Correo Electrónico Personal									

19. ¿Cuál es el tipo de reclutamiento más utilizado por la empresa?					
Medio de reclutamiento	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Interno					
Externo					
Mixto					
20. En el proceso de selección ¿con qué frecuencia aplica las siguientes pruebas? **					
Medio de reclutamiento	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Pruebas de conocimiento					
Pruebas Psicotécnicas					
Pruebas Psicométricas					
Pruebas Psicológicas					
Pruebas grafológicas					
Pruebas Personalidad					
Pruebas de simulación					
21. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante? **					
Responsable	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Supervisor del colaborador					
Supervisor de la Vacante					
El reclutador encargado					
Director de Recursos Humanos					
22. ¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el proceso de selección? **					
Recursos	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Humanos					
Técnicos y/o tecnológicos					
Financieros					
Administrativos					

Mercadotécnicos					
<b>23. ¿Cuáles de las siguientes causas tienen en cuenta al momento de realizar reclutamiento interno?</b>					
<b>Causas</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Ascenso de personal					
Transferencia de personal					
Transferencia con ascenso de personal					
Programas de desarrollo del personal					
<b>24. ¿Con que frecuencia aplican los siguientes tipos de entrevistas?</b>					
<b>Tipos de entrevistas</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Estructurada					
Semi-estructurada					
No estructurada o libre					
<b>25. ¿Cuáles áreas participan en el proceso de selección de personal?</b>					
<b>Áreas</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Recursos Humanos					
El supervisor o gerente del área solicitante					
Gerente y/o socios de nivel directivo					
<b>26. ¿Quiénes son los encargados de ejecutar al proceso de reclutamiento de personal?</b>					
<b>Áreas</b>	A. Nunca	B. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	E. Siempre
Recursos Humanos					
El supervisor o gerente del área solicitante					
Gerente y/o socios de nivel directivo					



## 5.2 Propuesta de encuesta de satisfacción del proceso de reclutamiento interno.

### Encuesta de Satisfacción sobre el proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alorica Dominicana S.R.L.

El presente cuestionario contiene ítems para medir su nivel de satisfacción sobre el proceso de Reclutamiento y Selección interno.

Las respuestas serán anónimas y tratadas bajo estricta confidencialidad, por lo que no se estará solicitando información personal y/o de otro carácter asociado.

**\*Obligatorio**

#### ASPECTOS GENERALES

1. Por favor seleccione su departamento. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Operaciones
- Marketing Recursos
- Humanos
- Entrenamiento y formación
- QA
- Work Force
- Finanzas

2. Por favor seleccione su posición. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Gerente Agente
- Analista Qa
- Auxiliar
- Contable
- Recepcionista
- Director/a
- Ejecutivo
- Entrenador
- Analista
- 

3. Por favor seleccione su experiencia laboral con esta organización. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 6 meses
- meses a 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- Más de 5 años
- Otro: \_\_\_\_\_

### Encuesta de Satisfacción de Reclutamiento Interno

A continuación, encontrará una serie de mandatos que ayudará a conocer tu nivel de satisfacción el proceso de Reclutamiento y Selección Interno de Alortea Dominicana S.R.L.

#### INSTRUCCIONES

- (1) NADA SATISFECHO
- (2) POCO SATISFECHO
- (3) NEUTRAL
- (4) MUY SATISFECHO
- (5) TOTALMENTE SATISFECHO

4. Había una cantidad adecuada de información disponible sobre el rol y el trabajo en sí

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. No sentí que mi curriculum entrara en "un agujero negro". \*

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Las personas con las que traté durante la entrevista fueron respectivas de mi tiempo.

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sentí que podía ser yo mismo durante el proceso de reclutamiento. \*

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Será más fácil para esta compañía atraer buenos talento que para sus competidores.

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mi reclutador fue extremadamente profesional. \*

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mi reclutador estaba bien informado. \*

Marca solo un óvalo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Mi reclutador me explicó los roles y responsabilidades con bastante claridad. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Mi reclutador explicó el resto del proceso de reclutamiento con bastante claridad. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Mi reclutador respondió rápidamente a los correos electrónicos. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Mi reclutador fue proactivo y me devolvió las llamadas de inmediato. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Fue fácil enviar mi solicitud para esta vacante. \***

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Durante el proceso, el reclutador se manejó de manera profesional y acorde a los valores de la empresa. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **La duración del proceso fue la más adecuada. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **He recibido retroalimentación durante todo el proceso, luego de haber aplicado a la vacante interna. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Los requisitos para aplicar están alineados a las posiciones. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Considero que tengo la posibilidad de desarrollo profesional. \*

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Considero que tengo la posibilidad de desarrollo profesional. \*

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Luego de culminar el proceso, he recibido retroalimentación. \*

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Considero que la empresa cuenta las mejores vías de divulgación de las vacantes internas. \*

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. ¿Cuáles son las tres cosas que podemos hacer para mejorar nuestra experiencia de reclutamiento? \*

---


---

---

---

---

### 5.3. Propuesta Política de Dotación de personal

	<b>ALORICA DOMINICANA, S.R.L</b>	<b>GH-RS-PR-001</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO DOTACIÓN DE PERSONAL</b>	Versión	0
	Dirección de Gestión Humana	Página 0 de 0	

#### **OBJETIVO**

Definir la forma de reclutar y seleccionar personal para cubrir vacantes generadas por bajas, promociones o por puestos de nueva creación, vacaciones e incapacidades dentro de Alorica Dominica, para atraer y captar capital humano con vocación de servicio, capacidad e idoneidad y puedan brindar servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades de las personas.

#### **ALCANCE**

Este documento es de uso de la Dirección de Gestión Humana y aplica para todo el personal activo en la Empresa, así como para personas externas que les interese incorporarse a la organización. El procedimiento de dotación de personal inicia en el momento en que se detecta la necesidad de un recurso humano o conjunto de ellos para una unidad, y culmina con la incorporación del personal calificado y apto para desempeñar las funciones del puesto.

#### **DEFINICIONES**

1. **AGG:** Administración Gerencia General.
2. **Gestión por Competencias:** La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.
3. **Candidato o candidata:** persona que aspira a ocupar cualquier posición dentro de la Empresa.

4. **Competencia:** Habilidad o aptitud de alguien para desempeñar una tarea determinada.
5. **Contrato de trabajo:** es aquel por el cual una persona se obliga, mediante una retribución, a prestar un servicio personal a otra, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de ésta.
6. **Contratación de personal:** es el procedimiento que se lleva a cabo para formalizar la relación laboral entre un empleado o empleada de recién ingreso y la Empresa; se refiere a la Integración de un expediente documental de tos datos personales Y profesionales que una persona proporcionó a la Empresa y el acto de formalización.
7. mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.
8. **Empleado o empleada, colaborador o colaboradora:** es toda persona física que presta un servicio, material o intelectual, en virtud de un contrato de trabajo.
9. **Empleador o empleadora:** es la persona física o moral a quien es prestado el servicio.
10. **Evaluación y Selección:** proceso encaminado a detectar las personas más idóneas para las coberturas de las posiciones vacantes, y que no representen una amenaza para la organización donde se determinarán las capacidades actuales y potenciales del candidato o candidata externa y del empleado o empleada (en caso de tratarse de un movimiento interno), es decir, se identificaran sus habilidades, conocimientos y actitudes a corto, mediano y largo plazo. Se completarán las referencias laborales (con el fin de obtener más información que permita conocer su experiencia, desempeño, fortalezas, áreas de mejora y toda aquella información que contribuya a la toma de decisiones en el proceso de dotación).
11. **Inducción:** es el proceso encaminado a orientar al empleado o empleada sobre los aspectos básicos (seguro médico, asistencia económica, etc.) y de funcionamiento (misión, visión, valores, estructura organizativa, funciones, etc.) de la Empresa. En este proceso se incluye la inducción corporativa de la empresa, la inducción al puesto de trabajo y el seguimiento al personal que ocupa un nuevo puesto (adaptación al puesto).

12. **Movimiento interno (MI):** proceso encaminado a reclutar y seleccionar PIA empleados o empleadas para cubrir una o varias vacantes en la misma unidad donde labora el empleado o empleada o en otras unidades de la Empresa.
13. **Personal Nuevo ingreso (PNI):** es la persona que se incorpora por primera vez a la Empresa, a una unidad o dependencia y con una ocupación determinada.
14. **Reclutamiento:** conjunto de acciones dirigidas a la identificación y captación de candidatos o candidatas que se ajustan a los perfiles demandados por la organización.
15. **Reintegro:** proceso mediante el cual se contrata un candidato o candidata el cual ha trabajado anteriormente en la Empresa.
16. **Selección:** es el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos o candidatas a fin de elegir, sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desarrollarse en el mismo, de acuerdo con las necesidades de la organización.
17. **Vacante:** puesto que no tiene titular en una estructura organizativa (no tiene persona asignada).

## **RESPONSABLE**

- El/la Administrador Gerente General es responsable de aprobar este procedimiento.
- El/la Director(a) de Gestión Humana es el/la responsable de definir, aprobar, implementar, mantener y velar por el cumplimiento de este procedimiento.
- Todo el personal, según su ámbito de acción, es responsable de cumplir con este procedimiento.

## **BASE LEGAL /REFERENCIAS**

- Ley No.16-92 Código de Trabajo de la República Dominicana.
- Norma Básica de Control Interno (NOBACI).
- Diccionario de Competencias.

## **APLICACIONES O HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS**

- Sistema EIKON Millenium (Aplicación de Recursos Humanos, Innovática, S.A).
- Base de Datos Plantilla ACCESS.
- Paquete de Office.

## **POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

### **1. Identificación de Necesidades y Solicitud de Personal.**

- Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de atraer y captar capital humano con las aptitudes y competencias que permitan satisfacer las necesidades de las personas y ofrecer un servicio de calidad, el proceso de Dotación de Personal debe basarse en la igualdad de oportunidades, que busca un trato justo, sin discriminaciones de edad, raza, sexo y/o discapacidad física. Para la ejecución de este proceso se debe realizar las siguientes fases cronológicamente ordenadas, contenidas en el desarrollo del documento:
- La detección de necesidades de cubrir puestos vacantes por parte del área solicitante debe realizarse basándose en el alcance de los objetivos estratégicos y estar contemplada en la Planificación Operativa Anual, (Actividad 1).
- La necesidad de cubrir una o varias vacantes puede generarse por (Actividad 1):
  0. Decisiones estratégicas de la Empresa que generan cambios en la estructura organizativa y habilitan nuevas plazas.
  1. Proyectos puntuales asociados al Plan Operativo Anual (POA).
  2. Imposibilidad permanente de la persona que venía desempeñando un puesto.
  3. Renuncia del empleado o empleada.
  4. Fallecimiento del empleado o empleada.
  5. Movimientos internos.
  6. Desahucio.



- Los criterios fundamentales para seleccionar a las personas son el mérito y las competencias, se debe valorar los antecedentes profesionales y la adecuación del perfil profesional a los requerimientos del puesto, (Actividad 2).
- Una vez detectada la necesidad de personal por parte de la unidad solicitante, la misma debe formalizar su requerimiento con la remisión del Formulario de Solicitud Cobertura de Vacantes GH-RS-FR-OOI y la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal debe evaluar cómo se cubrirá la plaza, tomando en cuenta las necesidades y la estrategia de reclutamiento definida en ese momento por la AGG y la Dirección de Gestión Humana. (Actividad 2).
- Para garantizar el cumplimiento de cada una de actividades que se deben ejecutar durante todo este proceso, se utilizara el checklist, para un mejor control y realización de cada una de estas.

### **Búsqueda y Reclutamiento**

Para iniciar el reclutamiento es indispensable confirmar la disponibilidad de la plaza en la estructura organizativa y disponer de las informaciones relativas al puesto (descripción de funciones, perfil académico, de competencias y valoración salarial del puesto), insumo que es entregado por la Gerencia de Desarrollo Organizacional. Se debe publicar internamente la vacante o se gestiona con personal externo. (Actividad 2)

Se debe dar prioridad a la selección Interna sobre la selección externa, como vía para promover el desarrollo profesional del personal de la Institución, siempre que los empleados o empleadas cumplan con los requerimientos definidos en el perfil del puesto. Las personas que así lo deseen, podrán participar en los procesos de selección internos que se realicen, siempre y cuando tengan por lo menos un año de estar en la Institución y/o en el ejercicio de su puesto. (Actividad 3).

- La búsqueda interna es el primer paso que debe agotarse al momento de recibir una solicitud de cobertura de vacantes de cualquier área. Las solicitudes de movimiento de personal pueden originarse por lo siguiente:
  0. Por requerimiento del empleado o empleada, es cuando éste es quien solicita ser tomado en cuenta para cubrir alguna vacante existente en su unidad o cualquier otra de la Empresa.
  1. Por la unidad que solicita la cobertura de la vacante, es cuando la unidad que requiere la vacante solicita a Gestión Humana su cobertura con un personal interno.
  2. Por la Administración Gerencia General, ocurre cuando la Administración por razones estratégicas y de negocio, refiere algún empleado o empleada para desempeñar una nueva posición o dirigir un nuevo proyecto.
  3. Por la Dirección de Gestión Humana, ocurre cuando se proponen empleados o empleadas para cubrir vacantes en las áreas, atendiendo a factores salariales y de plantillas. (Actividad 3).
  
- Para el caso del reclutamiento interno, se debe tomar en cuenta las informaciones contenidas en los expedientes: antigüedad laborando en tal Institución, que no tengan amonestaciones, reconocimientos recibidos. Así como el Informe suministrado por la Gerencia de Desempeño con el listado de Colaboradores cuya Puntuación Final de Evaluación del Desempeño resulte a partir de satisfactorio. (Actividad 3).
  
- Para el concurso interno, se debe realizar una convocatoria a todo el personal por los medios electrónicos utilizados en la Institución, a través de la publicación de la vacante en todos los medios de comunicación dentro de la empresa. (Actividad 3)
  
- El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal, para la cobertura de una vacante, debe realizar la búsqueda de candidatos y candidatas revisando la base de

datos interna de elegibles; en caso de no encontrar internos, se procederá con la búsqueda en bases de datos externas (candidatos o candidatas espontáneos(as), recomendaciones de empleados o empleadas o relacionados a la Institución) o contactará centros especializados, instituciones educativas o asociaciones profesionales. (Actividad 3).

- Solo serán consideradas las personas que la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal haya validado que cumplan con todos los requisitos previamente establecidos en el Perfil del Puesto. (Actividad 3).
- Solo serán consideradas las candidatas o candidatos externos que no posean relaciones de parentesco familiar con ningún colaborador o colaboradora que pertenezca a Alorica Dominicana SRL, como cónyuge, hijos, abuelos y hermanos, tanto de la persona como de su cónyuge. Ver Código de Ética y Normas de Conducta Alorica Dominicana SRL. (Actividad 3).
- El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe realizar la primera entrevista vía telefónica o virtual para depurar a la candidata o candidato externo. Para el caso de los reclutamientos internos, esta entrevista servirá para actualizar la información del colaborador o colaboradora que está participando en el proceso de cobertura de vacante y para explicarle datos relevantes sobre la posición que se va a cubrir. Para tales fines se utilizará los formularios de guía de entrevista y posterior a estos formularios Referencia laboral. (Actividad 3).
- El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe realizar la segunda entrevista (entrevista por competencias) y aplicar pruebas técnicas y/o psicológicas según el cargo, así mismo dependiendo de la criticidad del cargo se coordinarán las evaluaciones pertinentes a través de proveedores externos.

- Las evaluaciones pueden realizarse de manera presencial o virtual, modalidad que se le informará con anticipación al candidato o candidata. (Actividad 3).
  
- El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe asegurarse que el candidato o candidata externo(a) presente los siguientes documentos (Actividad 3):
  - ✓ Copia de cédula de ambos lados.
  - ✓ Una foto 2\*2 (en el proceso de contratación).
  - ✓ Constancia de estudios académicos.
  - ✓ Factura eléctrica de su residencia y al día,
  - ✓ Copia de la licencia de conducir (si aplica).

Además, el candidato debe completa el formulario de Solicitud de empleo.

### **Selección de personal**

1. La Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal debe remitir a la Gerencia de Inteligencia e Investigaciones los datos de las personas evaluadas para la depuración correspondiente. Esta depuración tendrá un tiempo máximo de respuesta de unos cinco (5) días laborables; en caso de  
de
2. ser requerida de manera urgente será de dos (2) días máximos y si esta depuración se convierte en compleja y más profunda el tiempo será de 10 días. (Actividad 4).
3. Posterior al proceso de entrevista o evaluación, el o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe elaborar el informe de valoración el cual debe contener los aspectos generales del candidato o candidata tales como: datos personales, formación académica, experiencia laboral, valoración de competencias, condicionamientos, motivación y conclusiones. (Actividad 5).

4. El o la Analista de Reclutamiento y Selección debe remitir a la Unidad solicitante una terna de tres (3) personas para la selección. Se dispondrá de treinta (30) días laborales para cubrir entre 1 y 5 plazas por puestos; y más de 5 plazas por puestos, cuarenta y cinco (45) días laborales. (Actividad 5).
5. La Unidad Solicitante debe encargarse de la aplicación y calificación de las pruebas que evalúen las competencias o conocimientos técnicos requeridos para el puesto y deberá remitir los resultados con la selección de los candidatos o candidatas a la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal. (Actividad 6).
6. En caso de que la persona seleccionada tenga la experiencia que valide sus aptitudes para el puesto, pero no cumpla con algún requisito académico y/o técnico que no sea imprescindible para el cumplimiento de sus funciones, se aplicará la técnica de condicionamiento, donde se acordará un plazo en el que debe haber realizado la formación necesaria para el cumplimiento de los requisitos del puesto. (Actividad 6).

### **Contratación de Personal**

Luego de recibir la selección del personal por el área requirente, el o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe elaborar la acción de personal para contratación o movimiento interno y esta acción, junto al expediente, se someterá a la aprobación de la Dirección de Gestión Humana y del Administrador Gerente General. (Actividad 7).

Una vez autorizada la acción de personal, el o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe gestionar la evaluación médica y deberá proceder con la preparación del expediente para la contratación, siguiendo los pasos correspondientes (Actividad 7):

- Completar el proceso de selección en EIKON.
- Formulario control de EIKON.
- Formulario documentación expediente (verificación de que el expediente posee toda la documentación requerida).

3. El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal le debe informar al candidato(a) externo, la fecha, hora, lugar para la firma del contrato y coordinará la integración del colaborador(a) de nuevo ingreso al área correspondiente. (Actividad 8).
  
4. En el caso de un movimiento interno, le debe indicar la fecha de efectividad del cambio y coordinará con las áreas (actual y futura) la Incorporación del colaborador o colaboradora al nuevo puesto de trabajo. (Actividad 8).
  
5. El o la Analista de Reclutamiento y Selección de Personal debe dar seguimiento en los tres (3) primeros meses de periodo de prueba y debe enviar la Guía de Evaluación del Personal de Nuevo Ingreso (PNI) al Supervisor inmediato al cumplir los primeros 15 días del ingreso del nuevo colaborador o colaboradora, con la cual el Supervisor podrá evaluar la adaptación al puesto, su capacidad y eficiencia para realizar sus funciones y luego decidir si éste seguirá prestando servicios a la Empresa. En caso de ser un movimiento interno, se le remitirá el Formulario de Seguimiento de Adaptación al Puesto. (Actividad 9).

## PROCEDIMIENTO

No. Act.	Actividades	Responsable
1	Detectar la necesidad de un recurso humano o conjunto de ellos y remitir formulario de solicitud cobertura de vacantes GH-RS-FR-001.	Unidad Solicitante
2	Recibir y evaluar el requerimiento de cobertura de vacante, así como los datos relacionados con el perfil del puesto, salario del puesto, requisición y cargo, otorgado por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.	Gerente de Reclutamiento y Selección de Personal
3	Realizar búsqueda y evaluación de los candidato/as.	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal
4	Realizar las depuraciones correspondientes y remitir resultados a Gestión Humana.	Gerente de Inteligencia e Investigaciones
5	Elaborar y remitir informe de valoración a la unidad Solicitante del personal seleccionado.	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal
6	Coordinar entrevista técnica del personal seleccionado con la Unidad Solicitante.	
7	Recibir notificación de la persona seleccionada, elaborar acción de personal y presentar el expediente para las autorizaciones correspondientes.	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal
8	Informar al candidato(a) sobre su selección, coordinar firma de contrato e integración al área correspondiente.	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal
9	Realizar seguimiento a la evaluación de periodo de prueba y adaptación al puesto del personal de Nuevos Ingreso y Movimientos Internos (PNI Y MI).	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal

## INDICADORES

- Porcentaje de requerimientos de cobertura de vacantes completadas en el tiempo reglamentario.
- Porcentaje de empleado/as incorporados que cumplen con los requerimientos del puesto.

## DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Código de Ética y Normas de Conducta Alorica Dominicana.

## REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Almacenado</b>	<b>Tiempo Retención</b>
N/A	Base de datos de empleados de Ededur Dominicana	Digital	3 Años

## CONTROL DE CAMBIOS

<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Referencia</b>	<b>Breve descripción del cambio</b>
0	05/067/2021	N/A	Creación del documento

## CONTROL DE FIRMAS

<b>Acción</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>
---------------	---------------	--------------	--------------	--------------

## FORMULARIOS

- **GH-RS-FR-001** Formulario de Solicitud Cobertura de Vacantes
- **GH-RS-FR-002** Guía de entrevista y evaluación del candidato
- **GH-RS-FR-001** Guía entrevista preliminar
- **GH-RS-FR-004** Formulario Solicitud de Empleo