



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
Y FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN GOAL  
HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**SINDY YULIZA RUÍZ MARADIAGA**

**WENDY CAROLINA RUÍZ ROSALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN Y FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN GOAL HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
VIANNEY PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
CESAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**CÉSAR SUAZO  
CARLA CARDONA  
GINA VELÁSQUEZ**





**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN GOAL HONDURAS**

**SINDY YULIZA RUÍZ MARADIAGA**

**WENDY CAROLINA RUÍZ ROSALES**

**Resumen**

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de proponer un plan de mejora al proceso de reclutamiento y selección e identificar factores que causan satisfacción laboral a los colaboradores GOAL Honduras, fundamentada en las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de las encuestas y cuestionarios que fueron aplicadas a colaboradores y gerentes, compuesto por los diferentes departamentos existentes en la organización. Entre los hallazgos más relevantes de la investigación cabe destacar la importancia de conocer el proceso de reclutamiento y selección y si este es realizado para la contratación eficiente del personal requerido, y conocer cuáles son los factores que producen satisfacción e insatisfacción en los colaboradores, así como el punto de vista gerencial en cuanto a la satisfacción laboral en la organización, lo cual vendría a mejorar la calidad de vida laboral de todas las personas que forman parte de GOAL Honduras.

**Palabras claves:** ambiente laboral, comunicación interna, reclutamiento, satisfacción laboral, selección.





**GRADUATED SCHOOL**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y FACTORES DE  
SATISFACCIÓN LABORAL EN GOAL HONDURAS**

**SINDY YULIZA RUÍZ MARADIAGA**

**WENDY CAROLINA RUÍZ ROSALES**

**Abstract**

This research was developed with the purpose of proposing a plan to improve the recruitment and selection process and identify factors that cause job satisfaction for GOAL Honduras collaborators, based on the conclusions and recommendations obtained from the analysis of the surveys and questionnaires applied to collaborators and managers composed of the different departments existing in the organization. Among the most relevant findings of the research is the importance of knowing the recruitment and selection process and if it is carried out for the efficient hiring of the required personnel, and to know which are the factors that produce satisfaction and dissatisfaction in the collaborators, as well as the point of view of the managers in terms of job satisfaction in the organization, which would improve the quality of working life of all the people that are part of GOAL Honduras.

**Key words:** internal communication, job satisfaction, recruitment, selection, work environment.

## **DEDICATORIA**

### **Sindy Yuliza Ruíz Maradiaga**

A mi madre Elba Maradiaga, le agradezco su apoyo incondicional, confianza y comprensión que siempre me ha brindado y por motivarme a seguir adelante con mis metas profesionales, además dedico este trabajo a mi hermana Pamela Ruíz, por creer en mí y alentarme en todo este proceso.

### **Wendy Carolina Ruíz Rosales**

Dedico este proyecto de graduación, primeramente, a mi Salvador Jesucristo, como miembro de su Iglesia restaurada, estoy profundamente agradecida por su amor y cuidado constante, a mi amado esposo José Domingo Ramírez Cabrera, de quien he recibido todo el apoyo y aliento necesario para culminar este proyecto, a mis hijos José Benjamín, Santiago Moisés y Daniel Isaac quienes son mi mayor fuente de motivación y a mi madre, Camila Rosales Cruz, quien me ha permitido venir a este mundo.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por darnos la vida y la especial oportunidad de cursar estudios de postgrado, de Él hemos recibido la fortaleza necesaria para superar obstáculos personales y profesionales y al fin llegar a la culminación de este proyecto.

A todos los Catedráticos que nos enseñaron y estuvieron dispuestos a compartir con nosotras su conocimiento y experiencia en sus diferentes áreas de trabajo. Agradecemos su dedicación y esmero en formar profesionales actualizados en temas laborales además de inculcarnos ser éticos en el trabajo y a tener altos valores morales.

A nuestros compañeros de clases, con quienes hemos aprendido a trabajar en equipo, a ser solidarios y empáticos y a reconocer que podemos estar de acuerdo en no estar de acuerdo, lo que nos ha enseñado a apreciar la opinión de otros.

Reconocemos especialmente la asesoría metodológica de la Licenciada Patricia Villalta y la asesoría temática del Licenciado Cesar Suazo, ambos catedráticos de UNITEC, quienes han sido pilares fundamentales para la presentación final de este trabajo.

Y a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por proveer las fáciles físicas y los medios para recibir la instrucción necesaria para alcanzar este meta profesional.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Antecedentes .....	2
1.3    Definición del problema.....	4
1.3.1.  Enunciado del Problema. ....	4
1.3.2.  Formulación del problema. ....	4
1.3.3.  Preguntas de investigación.....	5
1.4    Objetivos del proyecto .....	5
1.4.1.  Objetivo general.....	5
1.4.2    Objetivos específicos. ....	6
1.5    Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.    Análisis de la situación actual .....	8
2.1.1    Macro entorno.....	8
2.1.2    Micro entorno.....	11
2.2    Teoría de sustento.....	13
2.2.1    Análisis de las metodologías aplicadas a la investigación.....	13
2.2.2    Antecedentes de metodologías previas .....	18
2.2.3.    Análisis crítico de las metodologías a emplear.....	20
2.3    Conceptualización .....	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	24
3.1    Reclutamiento y selección.....	24
3.1.1    Tipo y nivel de investigación.....	24

3.1.2	Descripción del ámbito de la investigación .....	24
3.1.3	Población.....	24
3.1.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	24
3.1.5	Plan de recolección y procesamiento de los datos .....	26
3.2	Satisfacción laboral .....	26
3.2.1	Tipo y nivel de investigación.....	26
3.2.2	Descripción del ámbito de la investigación .....	26
3.2.3	Población y muestra.....	27
3.2.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	27
3.2.5	Plan de recolección y procesamiento de los datos .....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		29
4.1	Antecedentes de la empresa .....	29
4.1.1	Breve descripción histórica.....	29
4.1.2	Servicios que ofrece.....	30
4.1.3	Información relevante sobre la empresa .....	30
4.2	Proceso actual.....	31
4.2.1	Descripción del proceso de Reclutamiento y selección en GOAL .....	31
4.2.2	Factores que integran la satisfacción laboral .....	32
4.3	Método de medición a ser aplicado.....	33
4.3.1	Justificación .....	33
4.3.2	Aplicación.....	33
4.3.3	Resultados.....	34
4.4	Análisis de los resultados .....	34
4.4.1	Encuesta .....	34
4.4.2	Cuestionario .....	43

4.4.3 Análisis y Resultados de las gráficas.....	49
4.5 Propuesta de mejora .....	52
4.5.1 Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección.....	53
4.5.2 Propuesta de mejora en el factor de comunicación interna. ....	60
4.6 Implementación de los cambios .....	64
4.6.1 Cronograma de aplicación .....	64
4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	65
4.6.3 Presupuesto de aplicación.....	68
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
5.1 Conclusiones .....	71
5.2 Recomendaciones.....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades para aplicación de instrumentos y resultados .....	25
Tabla 2. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	26
Tabla 3. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	28
Tabla 4. Ficha de recolección de datos de candidatos. ....	57
Tabla 5. Estrategia y plan de comunicaciones. ....	62
Tabla 6. Cronograma de implementación de los cambios.....	67
Tabla 7. Cronograma de aplicación del proceso de reclutamiento y selección. ....	65
Tabla 8. Ficha de proceso de reclutamiento y selección. ....	66
Tabla 9. Cronograma de aplicación de la comunicación interna. ....	70
Tabla 10. Presupuesto de taller de comunicación.....	72
Tabla 11. Instrumento de recolección de datos.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de los objetivos del proyecto .....	6
Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección de GOAL Honduras. ....	32
Figura 3. Factores que integran la satisfacción laboral .....	33
Figura 4. Propuesta de mejora .....	53
Figura 5. Diagrama de la propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección. ....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Materiales y equipo necesarios para trabajar.....	35
Gráfico 2. Lugar de trabajo.....	35
Gráfico 3. Modelo de comunicación interna. ....	36
Gráfico 4. Canales de comunicación. ....	37
Gráfico 5. Comunicación interna.....	37
Gráfico 6. Recepción de llamadas telefónicas.....	38
Gráfico 7. Exigencia laboral. ....	38
Gráfico 8. Esfuerzo adicional. ....	39
Gráfico 9. Beneficios y atribuciones. ....	40
Gráfico 10. Descriptor de puestos. ....	40
Gráfico 11. Tareas de puestos de trabajo.....	41
Gráfico 12. Distribución de funciones.....	42
Gráfico 13. Relaciones eficientes. ....	42
Gráfico 14. El reclutamiento.....	43
Gráfico 15. Proceso de selección.....	44
Gráfico 16. Beneficios y atribuciones del cargo.....	44
Gráfico 17. Entrega de descriptor de puestos. ....	45
Gráfico 18. Modelo de comunicación. ....	45
Gráfico 19. Comunicación interna gerentes. ....	46
Gráfico 20. Condiciones y herramientas. ....	46
Gráfico 21. Condiciones de trabajo. ....	47
Gráfico 22. Relación entre superior y colaborador.....	47
Gráfico 23. Tareas de cada puesto.....	48
Gráfico 24. Distribución adecuada de puestos. ....	48

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se establecen las bases fundamentales de la investigación, con la finalidad de establecer el trayecto a seguir en el desarrollo de esta.

## 1.1 Introducción

El presente documento pretende dar a conocer el proceso realizado en la investigación para proponer un plan de mejora a GOAL Honduras en su oficina ubicada en Tegucigalpa, con el propósito de guiar a la organización hacia una mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal e identificar aquellos factores que afectan el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores.

La investigación fue de carácter cuantitativo, debido a que la recolección de la información se realizó por medio de encuestas y cuestionarios que fueron aplicados a treinta y ocho colaboradores y ocho gerentes de la organización.

La investigación se basó en tres preguntas centrales: 1. ¿Cómo implementa GOAL Honduras sus prácticas en el proceso de reclutamiento y selección? 2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de GOAL Honduras? 3. ¿Cómo la organización puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección y el nivel de satisfacción laboral? estos tres ejes esta desglosado en seis capítulos que se describen a continuación:

**Capítulo I. Planteamiento de la Investigación.** Brinda un panorama sobre los antecedentes de la problemática, la necesidad de guiar a la organización a una mejora en el proceso de reclutamiento y selección, así como la identificación de los factores de la satisfacción laboral.

**Capítulo II. Marco Teórico:** Describe un análisis de la situación actual en cuanto al microentorno y conceptos referentes al tema que se está estudiando para lograr simplificar el entendimiento del estudio y las metodologías aplicadas.

**Capítulo III. Metodología:** Se refiere al enfoque metodológico y el enfoque de la investigación.

**Capítulo IV. Resultados y Análisis:** Tiene como objetivo, describir la información obtenida y el análisis realizado de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización y a los gerentes de los diferentes departamentos para obtener respuestas en relación a los objetivos del estudio. Así como la propuesta de un plan de mejora donde la organización perciba la utilidad de esta información, buscando así expandir el conocimiento y mejor aplicación en las diferentes actividades relacionadas a la obtención de los mejores candidatos y la retención de los mismos por medio de un control de los factores de la satisfacción laboral.

**Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.** Este capítulo señala los principales hallazgos de la investigación realizada acordes a los instrumentos aplicados y proveer a la organización de las recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la funcionalidad y productividad en todas las áreas.

## 1.2 Antecedentes

La necesidad de contar con el personal apto para los puestos dentro de las organizaciones cada vez es más demandante, la competitividad es cada año más fuerte, es por esa razón que las organizaciones dentro de su planificación estratégica deben incluir el proceso a seguir con respecto al reclutamiento y selección de personal.

Son muchos los factores que intervienen para que las empresas se mantengan en el mercado, como ser tecnología, prestigio, posicionamiento, pero todo ello requiere de un personal adecuado y motivado, que se sienta parte de la organización que lo contrató.

El encargado de que la organización cuente con el personal requerido para el logro de los objetivos organizacionales es el departamento de recursos humanos, con la participación de los gerentes de cada área.

(Chiavenato, 2007) menciona que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos calificados y capaces. Es un sistema de información mediante el cual las organizaciones ofrecen empleo que pretenden llenar, atrayendo a un número de candidatos para el funcionamiento de la organización.

Para la selección de la persona adecuada para el nuevo puesto, es importante el cumplimiento correcto de los pasos previos a la selección es decir el reclutamiento, para evitar en las organizaciones repetir procesos por la selección no adecuada. Es necesario para las organizaciones contar con un proceso por escrito que les permita realizar el reclutamiento y la selección del personal apto para el logro de las metas.

Las exigencias y los cambios que demandan las organizaciones requieren soluciones prontas, pero a pesar de que todo es tan cambiante se requiere que el proceso de reclutamiento y selección no se tome a la ligera pues esto puede causar bajas en la productividad y efectos negativos en los resultados financieros. Cuando la organización cuenta con el personal idóneo también es claro saber que éste debe ser apreciado por la organización manteniendo su satisfacción laboral.

Chiavenato (2007) menciona que la calidad de vida del trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros satisfacen sus necesidades. La calidad de vida en el trabajo incluye varios factores como lo es: la satisfacción laboral, el futuro en la organización, el reconocimiento por resultados y todo tiene un efecto para la productividad, la motivación y la creatividad.

Las teorías humanistas de Maslow mencionan que el trabajador satisfecho en sus necesidades psicológicas y sociales demuestra un mayor desempeño en lo que hace.

La satisfacción o insatisfacción en el trabajo dependen de muchos factores como el ambiente físico donde se trabaja, el trato hacia el colaborador, el desarrollo de nuevos conocimientos y retos, la falta de satisfacción puede provocar también problemas a las organizaciones si no son tratados con el cuidado debido.

### 1.3 Definición del problema

A través de este apartado se presenta el problema a investigar y sus diferentes numerales.

#### 1.3.1. Enunciado del Problema.

Con el fin de proveer información relevante para el área de Recursos Humanos de GOAL Honduras, la investigación pretende guiar a la organización hacia una mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal e identificar aquellos factores que afectan el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores.

#### 1.3.2. Formulación del problema.

GOAL, es una organización no gubernamental (ONG), una institución comprometida con la ejecución de recursos donados para proyectos específicos, y siendo responsable en el entorno nacional con los proyectos a las diferentes comunidades que son benefactoras de su trabajo.

No obstante, al igual que todas las organizaciones de su especie, GOAL Honduras se enfrentan a desafíos cada año, el mantenimiento de instalaciones, contratación de personal calificado, búsqueda de más donantes, reportes a la alta gerencia, la diferencia y choque de culturas y generaciones en una misma área de trabajo, la tolerancia a la diversidad, y es aquí donde los procesos del área de recursos humanos juegan un papel

vital no sólo en la organización donde se desarrolla el estudio, sino en toda institución que desea seguir innovándose a pesar de los desafíos nacionales o internacionales que se presenten.

La presente investigación tiene como finalidad ser de utilidad para la organización, a fin de contribuir a mejorar la productividad y eficiencia, al disponer de un proceso claro y preciso de reclutamiento y selección de personal y ser consciente de los factores que afectan la satisfacción laboral; dado que la Organización trabaja para ejecutar proyectos de diversos donantes nacionales e internacionales a los que es necesario ofrecer la rendición de cuentas de la ejecución de los fondos donados y pagos de personal que completen los perfiles requeridos.

Por lo antes expuesto, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

#### 1.3.3. Preguntas de investigación.

- ¿Cómo implementa GOAL Honduras sus prácticas en el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de GOAL Honduras?
- ¿Cómo la organización puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección y el nivel de satisfacción laboral?

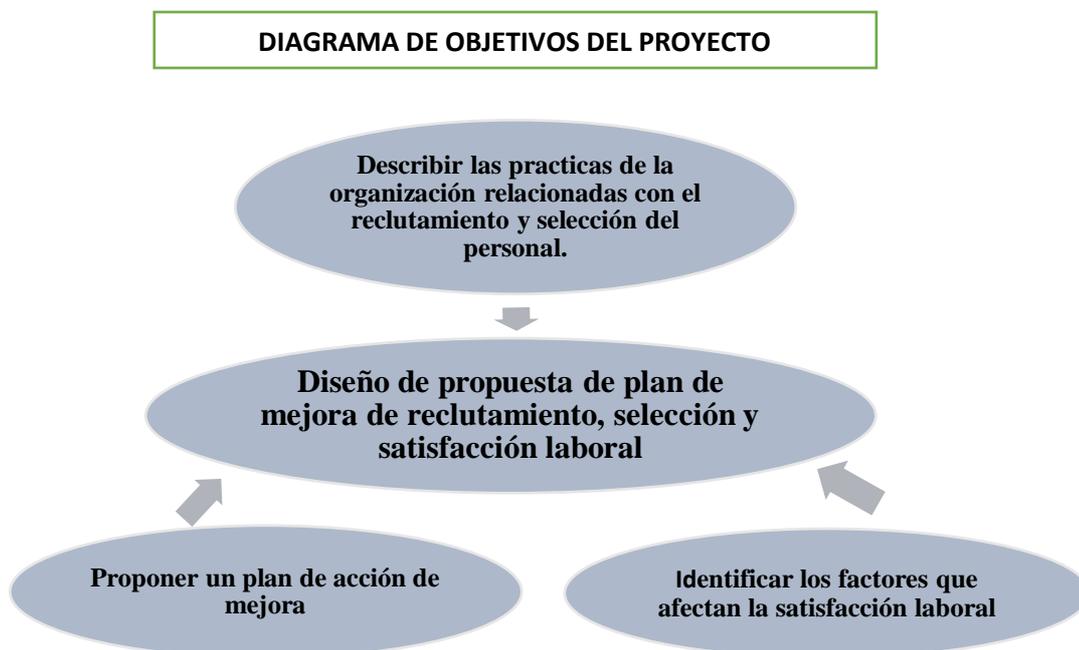
#### 1.4 Objetivos del proyecto

##### 1.4.1. Objetivo general.

Proponer un plan de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de candidatos y la satisfacción laboral de los colaboradores de GOAL Honduras, a través del análisis de la situación actual para el mejoramiento de las actividades que contribuyan a la obtención de mejores resultados en la Organización.

#### 1.4.2 Objetivos específicos.

- Describir las prácticas de la Organización con relación a los procesos de selección y reclutamiento de los candidatos que requiere.
- Identificar los factores que afectan la satisfacción laboral en los colaboradores de la Organización.
- Proponer un plan de acción que la organización realice para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y el nivel de satisfacción laboral.



**Figura 1. Diagrama de los objetivos del proyecto**

#### 1.5 Justificación

La Investigación tiene como propósito reforzar las deficiencias en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección y la satisfacción laboral de los colaboradores en GOAL Honduras, para lograr un mejor desempeño, asimismo fortaleciendo al departamento de Recursos Humanos, al proveer información útil para la creación de nuevas prácticas de los procesos en las áreas que sean necesarias.

Se espera que los hallazgos brinden un aporte relevante, y que la organización perciba la utilidad de esta información, buscando así expandir el conocimiento y mejor aplicación en las diferentes actividades del área de recursos humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección.

Haciendo uso de técnicas y herramientas existentes tales como encuesta y entrevistas, porque una vez culminada esta investigación, es posible determinar si es necesario incluir nuevas prácticas en los procesos básicos de gestión de talento Humano.

Las áreas de recursos humanos requieren de procesos completos que cumplan con los estándares que las organizaciones requieren para el logro de sus planes de trabajo, sus resultados anuales y metas organizacionales, es por ello que se requiere de una investigación que le permita a GOAL conocer cuáles son los procesos a mejorar, a fin de conocer si se cumplen los requerimientos mínimos de un proceso de reclutamiento y selección, y si se cuenta con formatos adecuados y un control de los candidatos que participan en cada perfil publicado por la organización.

La medición de los factores que intervienen en la satisfacción laboral debe ser tomada en cuenta como un eje principal, estando claro que el cumplimiento de los programas en ejecución requiere de un nivel alto de importancia, pero debe volverse importante de igual forma todo el recurso humano encargado de alcanzar las metas anuales y la satisfacción de los beneficiarios y de los diferentes donantes.

Se pretende lograr que la organización evalúe sus procesos actuales y que implemente las mejoras que sean recomendadas en este documento para el perfeccionamiento continuo de sus procesos y de contar con un personal altamente motivado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Macroentorno

Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos, la administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde casa a través de internet, entre muchos otros, tienen un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano. Las comunicaciones electrónicas llegan a las más remotas aldeas, técnicos extranjeros de todas las especialidades trabajan en diversos países latinoamericanos, en tanto grupos crecientes de jóvenes latinoamericanos han optado por residir y trabajar en Europa, Estados Unidos y Canadá, siempre manteniendo vínculos y contactos con sus países de origen.

Las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, es decir que deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía. La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y contribuir a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social (Werther & Davis, 2008).

Mondy (2010) menciona que la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuo para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos.

## **Procesos de la administración de recursos humanos**

Existe un sistema integrado de procesos de cómo debe dividirse la administración de recursos humanos. Autores como Wayne Mondy, Werther y Chiavenato clasifican estos procesos con términos y un orden de formas diferentes, en donde los procesos son los mismos para todas las organizaciones, el poder administrar de manera eficiente y eficaz el recurso humano se ha convertido en un reto tanto para la gerencia de organizaciones grandes como pequeñas.

Los procesos de recursos humanos son el reclutamiento y selección, desarrollo de capacidades, remuneración y bonificación, cultura organizacional y gestión de puestos. Todos estos procesos requieren de una administración que permita mantener el orden en los procesos y cumplimiento de los mismos.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda con todas estas responsabilidades relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, necesitan apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un equipo de recursos humanos independiente (Dessler & Varela, 2011).

Según los objetivos de la investigación, es posible describir el proceso de reclutamiento y selección y conocer los factores que influyen en la satisfacción laboral, como se menciona en los libros para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan.

### **Reclutamiento y selección**

Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. Es deber de los

gerentes y ejecutivos de distintos niveles elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización (Werther & Davis, 2008).

Las organizaciones requieren del personal idóneo, para el logro de sus objetivos, que cumplan con los requisitos y demandas de las tareas que les son asignadas, por lo tanto, las organizaciones deben diseñar puestos de trabajo que cumplan con las tareas u obligaciones, métodos y procedimientos de como desempeñar las tareas y líneas de mando. Y una vez que se cuente con el diseño de los puestos se requerirá del personal apto para el ocupar el puesto.

La problemática que surge por no tener métodos de selección apropiados puede ocasionar graves daños a logro de los objetivos en la organización. El gerente de recursos humanos como la parte gerencial debe conocer que el tener un proceso de reclutamiento y selección adecuado permite tener los candidatos acordes a la necesidad y no alejados a la realidad de las necesidades de la organización. Los encargados del reclutamiento en las organizaciones deben tener las habilidades para detectar a la persona adecuada para una posición, limitándose al riesgo de una equivocación, y aunque no se puede negar que exista ciertos márgenes de errores se debe intentar minimizar, detectando perfiles necesarios y conocer las tareas de cada puesto de trabajo.

Es clara la necesidad del trabajo en conjunto que dentro de las organizaciones debe realizarse entre la gerencia de recursos humanos y los gerentes de líneas, la comunicación interna que debe mantenerse cuando surgen necesidades de talento humano.

### **Satisfacción Laboral**

Hoy la cultura organizacional tiene un papel importante dentro de las organizaciones y es un proceso dentro de la administración ya que se requiere de personal altamente motivado y no sólo por la remuneración que el colaborador reciba, sino también por la satisfacción y motivación en su ambiente laboral.

La calidad de vida en el trabajo está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral (Chiavenato, 2007).

En general, las organizaciones sin fines de lucro tienen la ventaja intrínseca de atraer candidatos motivados por la misión de la organización. De esta manera, pueden poner mayor énfasis en la dedicación del personal y en la flexibilidad como estrategias para atraer y retener buenos candidatos.

Un ambiente laboral acorde a los colaboradores, que cumpla con lo planeado, generará mejores resultados al cumplimiento de las estrategias, planes y objetivos planteados cada año en las organizaciones no gubernamentales.

Factores como la comunicación son fundamentales para el éxito de la satisfacción laboral, los conflictos y rivalidades entre colaboradores son algunas de las cosas con las que deben lidiar los departamentos de recursos humanos de las grandes y pequeñas empresas a nivel mundial. La gestión del recurso humano no es una tarea de fácil manejo, deben establecerse y conocerse los factores que afectan la satisfacción laboral para poder controlarlos en tiempo, porque pueden llegar a problemas de coordinación y falta de solidaridad.

### 2.1.2 Microentorno

GOAL Honduras ubicada en la capital de Honduras (Tegucigalpa) cuenta con 46 colaboradores. Estos se dividen en diferentes departamentos, finanzas, administración, presupuesto, personal técnico, recursos humanos entre otros.

A medida que las actividades de GOAL Honduras han aumentado, se ha evidenciado la necesidad que el departamento de recursos humanos estructure de forma estandarizada la selección de su personal para el desarrollo de cada proyecto, esto se debe a que los donantes reciben un informe detallado del manejo de los fondos donados donde incluyen la

remuneración de los colaboradores y asesores en el proyecto, y para suplir esta necesidad dentro de GOAL Honduras se debe analizar una plataforma que llene los estándares de los donantes de la institución.

El proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones no gubernamentales en Honduras lo realizan de forma general, no existen manuales, pero si la idea de cómo debe realizarse ya que cuentan con gerentes de recursos humanos especializados en el tema. No existe un proceso estándar, es decir, un proceso igual para todas las organizaciones no lucrativas, dado que esto surge de acuerdo a la necesidad y los tipos de proyectos que se manejen, así como las exigencias de un donante.

La mayoría de las empresas en Honduras tienen establecidos los términos de referencia de cada puesto de trabajo y no descriptores de puestos, sin embargo, no cuentan con una herramienta puntual, que oriente a la organización a tomar las mejores decisiones en lo que respecta al talento humano y que el tener definida su estructura organizacional y su diseño organizacional así como un manual actualizado de los perfiles existentes y futuros que facilite procesos como el de reclutamiento y selección y produzca en el futuro mejoras a las metas establecidas y al alcance de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento y selección solo es uno de los muchos procesos dentro del departamento de recursos humanos de una organización y la suma de todos ellos generan o no satisfacciones o insatisfacciones en los colaboradores y es de importancia el poder mantener el cuidado del recurso humano brindándole por parte del departamento de recursos humanos la confianza de poder contar con el apoyo a la necesidades que puedan surgir con el tiempo, la confianza en la comunicación manteniendo un estado de información precisa y necesaria, para evitar que los canales de comunicación mantengan la información de manera sigilosa que ocasiona desinformación e incomodidad y que esto genera insatisfacción laboral en los colaboradores.

Los canales de comunicación son claves para que generen comunicaciones fluidas y la construcción de comunidad y pertenencia.

## 2.2 Teoría de sustento.

### 2.2.1 Análisis de las metodologías aplicadas a la investigación.

#### 2.2.1.1. Reclutamiento y selección

Las personas que constituyen la organización son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales. La necesidad de tener al mejor talento debe ser una tarea prioritaria de los gerentes de línea ya que las personas no aparecen de forma instantánea, las organizaciones buscan al personal capacitado y esto debe requerir de procesos establecidos dentro de un manual de recursos humanos que oriente a toda la organización para obtener el personal requerido.

El manejo estratégico de los recursos humanos tiene muchas funciones operativas que incluye la contratación de las personas idóneas para el trabajo.

(López & Piedra, 2001) Menciona que las organizaciones sin fines de lucro de forma inevitable se encontrarán con desafíos económicos, pero si se concentran en las ventajas a largo plazo del programa para el éxito en general de la misión de la organización podrán crear las herramientas que pueden ser implementadas en el área de recursos humanos que incluyan las funciones operativas y estratégicas de la organización.

El elemento principal de la administración de los recursos humanos es el personal, se debe buscar la manera en que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal adecuado. Es por ello la importancia que el gerente de recursos humanos mantenga constante comunicación con los gerentes de línea para poder establecer los requisitos necesarios que el nuevo personal por contratar y aquel que está dentro de la organización requiere para alcanzar las metas. Una contratación equivocada puede tener costos no visibles como el bajo

rendimiento de un empleado que no tiene las habilidades que el puesto requiere, baja moral en la oficina por que otros empleados deben hacerse cargo del exceso de trabajo (López & Piedra, 2001).

La existencia de un proceso por escrito para el reclutamiento y selección dentro del área de recursos humanos debe tomarse con la debida importancia.

El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas, este proceso comienza con la emisión de la requisición del empleo por el gerente de línea quien toma la decisión de reclutar, el departamento de reclutamiento es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto y cada uno de estos medios puede utilizar técnicas diferentes (Chiavenato, 2007).

La selección de personal es el paso que sigue al reclutamiento es decir que el proceso de reclutamiento y selección son dos fases en un proceso, la selección es una actividad de escoger y clasificar al talento adecuado dentro del talento reclutado y esta fase también cuenta con un proceso.

En la selección el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal), el segundo paso es obtener la información de los candidatos mediante el empleo de las técnicas de selección (entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, test psicológicos, de personalidad). Luego se realiza la comparación para verificar la especificación de la persona con las fuentes de información del candidato (solicitud de empleo, exámenes de selección y referencias) y finalmente la decisión (Chiavenato, 2007).

El conocer los procesos descrito por los autores como Chiavenato y López permitirá comparar los procesos actuales de la organización y poder determinar si la organización cumple con un proceso similar utilizando las técnicas propuestas en cada una de las fases del proceso.

### 2.2.1.2. Satisfacción Laboral

En la actualidad los líderes gestionan personas que contratan a los mejores talentos ofreciendo los incentivos adecuados, se asignan tareas y que necesitan el uso de la inteligencia emocional para retener a aquellos que muestran tener la capacidad necesaria.

La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización (Robbins & Judge, 2009).

Los gerentes tienen un papel importante al momento de mejorar la satisfacción laboral de una organización, tener el conocimiento de lo que está sucediendo con el personal y la habilidad para poder manejarlo son los retos que hoy tiene la gerencia. La capacidad de escuchar a los colaboradores, motivarlos y ganarse su confianza, para poder manejar las situaciones de tensión dentro de las organizaciones.

(Werther & Davis, 2008) menciona que, al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción. Esta técnica incrementa el nivel de responsabilidad, autonomía y control.

Una organización en donde el colaborador siente que forma parte de algo y que su voz es tomada en cuenta hace que la motivación por su trabajo incremente y si la organización le provee del espacio, del equipo y de la buena comunicación todo ello junto generará apropiados resultados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo. Esto significa que evaluar

qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo (Robbins & Judge, 2009).

Satisfacción laboral se va logrando en correspondencia con la realidad de cada organización y lo que esta ofrece a los trabajadores que la integran. Si los gerentes cuentan con equipos humanos eficientes que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad.

(Valencia Pomareda, 2009) menciona la teoría Bifactorialista Herzberg (1966) donde existen dos tipos de motivación intrínseca y extrínseca, la primera se aboca a generar mecanismos de autodesarrollo motivacional más efectivos y menos costosos y la segunda a brindar facilidades y reconocer el trabajo desarrollado a través de incentivos y premios.

Las limitaciones por las que atraviesan las organizaciones no es posible otorgar incentivos económicos suficientes al trabajador (Organismos no gubernamentales no es posible por razones presupuestarias) entonces porque no buscar otros incentivos que estimulen a los colaboradores a cumplir mejor con su trabajo, estos se encuentran en los factores motivacionales de Herzberg (1966).

(Valencia Pomareda, 2009) menciona que Herzberg investigó sobre lo que esperaba la gente de su trabajo, pidió que a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Concluyó con la existencia de dos factores:

Factores intrínsecos: El logro, el reconocimiento, y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción, en cambio cuando se sentía insatisfechos mencionaban

factores extrínsecos como la política, la administración de la compañía, la supervisión y las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Para esta investigación se determinaron cuatro factores que según la teoría de Herzberg son factores extrínsecos: condiciones laborales, relaciones interpersonales, la comunicación interna y las tareas asignadas, la necesaria importancia a estos factores puede generar mejores resultados dentro de la organización por ello el análisis de estos factores para poder conocer si existe o no existe una satisfacción laboral.

Hay cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo. Labor que plantee retos mentales, las personas prefieren empleos que les den oportunidad de usar sus habilidades y aptitudes. Recompensas equitativas, los empleados requieren sistemas de pagos justos. Condiciones apropiadas de trabajo, los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos en instalaciones limpias y modernas y con herramientas y equipos adecuados. Compañeros colaboradores, la satisfacción aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amistoso, escucha opiniones y muestra interés personal (Robbins & Judge, 2009).

Las personas laboran en las organizaciones porque hay una necesidad y es un sentir mutuo es por ello que el mantener satisfacción por ambos lados debe ser tomado en cuenta para que las metas a alcanzar sean posibles de la mejor manera.

Para ser eficaces los procedimientos de gestión de los recursos humanos deben tener un doble referente: seleccionar de forma adecuada a quienes se integran en la entidad y procurar que el equipo esté razonablemente satisfecho dentro de la misma (De Asís, Gross, Lillo, & Caro, s. f.).

## 2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

### 2.2.2.1 Reclutamiento y selección

El desarrollo del hombre y del trabajo tiene como resultado la creación de nuevos procesos a lo largo del tiempo, se han realizado estudios ligados a la administración de las personas y como el control de todos los aspectos relacionados al logro de la productividad en las empresas genere nuevas formas de control y de proporcionar a las organizaciones lo mejor. Es por ello de la importancia de un área que maneje uno de los recursos primordiales para las organizaciones, es decir, las personas.

Las prioridades y responsabilidades de la administración de recursos humanos han evolucionado conforme las necesidades de los empleadores han ido cambiando. La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas (Dessler & Varela, 2011).

Es necesario que el área de recursos humanos cree procesos para lograr las metas organizacionales propuestas.

(Mondy, 2010) menciona que la dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

Esa clásica administración de personal que continúa haciéndose en no pocas instituciones sigue centrada en el tratamiento meramente administrativo de las personas que trabajan, limitada fundamentalmente al contrato, a ubicarles como altas o bajas en nóminas, intervenir en las relaciones con el sindicato y las condiciones de trabajo, y orientar los trámites de

seguridad social. A la gestión de recursos humanos de hoy, en especial a la estratégica, corresponde mucho más como esencia de la actual gestión empresarial (Cuestas Santos, 2011).

La actualización de recursos humanos debe ir en crecimiento y no limitarse, ya que nuevas generaciones vienen y las exigencias para los procesos del manejo del personal serán mayores.

Si las organizaciones quieren seguir siendo eficientes a medida que cambian y crecen junto con su ambiente, los gerentes deben evaluar continuamente la manera en que éstas se diseñan: por ejemplo, el modo en que el trabajo se divide entre las personas y los departamentos, así como la forma en que utiliza sus recursos humanos, financieros y físicos (Jones, 2008) .

#### 2.2.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es algo que tiene importancia para los colaboradores. Las teorías humanistas sostienen que el colaborador satisfecho es aquel que satisface sus necesidades psicológicas y sociales y aporta mayor esfuerzo en la tarea que realiza.

Existen modelos que nos ayudan a comprender la evolución de la administración de los recursos humanos, los cuales son:

El modelo Taylorista Frederick Taylor (1856-1915) que es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas simplificando procesos si mejora las condiciones físicas del trabajador, pero no se toma en cuenta a la persona. El modelo de las relaciones humanas Elton Mayo (1880-1949) según este modelo no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores sino el trato de favor y atención por parte de los responsables los que aumentan la motivación y mejoran la productividad y el modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia

clara en el buen funcionamiento de la organización (Montes Alonso & Gonzales Rodríguez, 2006).

Los modelos que han seguido la tendencia de recursos humanos son:

Modelo de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow (1908-1970) explica que las necesidades humanas están ordenadas en una forma jerárquica comenzando por las necesidades fisiológicas y en la medida son cubiertas nuevas van surgiendo hasta llegar a la pirámide en la que está la necesidad de autorrealización.

Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923-2000) explica que existen dos tipos de factores que explican la motivación de los empleados, factores motivadores (nivel de responsabilidad, promoción laboral, el logro) y factores de higiene (salario, condiciones laborales), y el no alcanzar ambos o uno provoca insatisfacción.

### 2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear

Ventajas y desventajas de aplicar las metodologías

Algunas organizaciones poseen funciones de recursos humanos especialmente dedicadas, con recursos y equipos especializados, mientras que otras disponen de equipos más pequeños o incluso personas que tienen que desempeñar todas las funciones de recursos humanos (Whitehead & Pankhurst, 2009).

El proceso de reclutamiento y selección hoy es de mucha importancia, el contar con el personal calificado para alcanzar los logros en el tiempo requerido por la alta gerencia. Cuando una organización cuenta con una sola persona encargada del área es muy complicado creer que podrá realizar todos los procesos, existen limitaciones en comparación con una organización que si cuente con varias personas para los diferentes procesos dentro del área de recursos humanos.

A medida que las organizaciones crecen también su capital humano lo hará y si el proceso de reclutamiento y selección no es completado de la forma correcta entonces se tendrán que enfrentar a los riesgos de reclutar y seleccionar a la persona no idónea.

El proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo (Alfaro Castellanos, 2012).

La dedicación para encontrar las personas idóneas conlleva el poseer un alto conocimiento en técnicas de búsqueda avanzada (personalidad, experiencia, psicológicas) y esto complementado con la correcta selección entregará candidatos de enorme valor y difíciles de encontrar.

Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada uno se había planteado (Alles, 2007).

El cuidado que se debe mantener con el recurso humano contratado es de carácter prioritario, las personas cuando son contratadas por una organización llegan con un sueño de trabajar en ese lugar y de poder entregar de sus capacidades y habilidades para el logro de los objetivos de la organización por ello el mantener una satisfacción laboral deseable es lo que el oficial de recursos humanos debe tener en cuenta junto con la gerencia, pues hay factores que si no son observados con el debido tiempo pueden generar inconformidad y baja productividad y fuga de cerebro en la organización.

Las organizaciones que tienen un área de recursos humanos de alto impacto pasan de ser proveedores de servicios, a ser consultores enfocados en generar valor y en crear experiencias de valor a sus colaboradores (Deloitte, 2016).

### 2.3 Conceptualización

Organizaciones no gubernamentales (ONG):

Las organizaciones sin ánimos de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países, estas organizaciones tienen como objetivo promover la participación y la autogestión es decir que no buscan que los beneficiarios se vuelvan independientes de la ayuda si no promover la participación y autogestión como motores de desarrollo (ACNUR Comité Español, s. f.).

Administración de Recurso humano:

Busca la forma de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas (Chiavenato, 2007). Donde los gerentes puedan determinar los requisitos operativos y de personal.

Proceso de reclutamiento:

Chiavenato (2011) menciona que el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento es una decisión de línea. En decir, que el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión.

Selección de personal:

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2011).

La selección pretende solucionar dos problemas:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Investigación de la satisfacción laboral:

El interés del estudio de la satisfacción laboral radica en conocer sus efectos en el desempeño del personal (Patrón C., 2010).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta el enfoque metodológico mixto que se ha seguido y la técnica de investigación de las metodologías desarrolladas, a saber, el proceso de reclutamiento y selección y la satisfacción laboral.

### **3.1 Reclutamiento y selección**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación realizada es no experimental, porque no se pretendió manipular ninguna variable en la investigación, así mismo, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño de tipo transversal, descriptivo, lo que permitió explorar la situación para tener un panorama general del problema de investigación.

#### **3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación**

GOAL Honduras cuenta con oficinas a nivel nacional, para el fin específico de aplicar esta metodología se consideró solamente a los Gerentes de la oficina de GOAL en Tegucigalpa, a los que se les evaluó a través de un cuestionario.

#### **3.1.3 Población**

La población para aplicar esta metodología es a través del censo, a los ocho gerentes de GOAL Honduras en la oficina de Tegucigalpa en el periodo de noviembre a diciembre del 2018.

#### **3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

El instrumento utilizado para la obtención de la información fue a través de la aplicación de un cuestionario que consta de 11 preguntas cerradas aplicado a manera de entrevista a los 8 gerentes in situ en la oficina de GOAL en Tegucigalpa. (Ver anexo 2).

Para el óptimo manejo de los resultados obtenidos en las encuestas se generó una gráfica para cada una de las preguntas que describe el significado de cada porcentaje considerando cuál de ellos es el mayor seleccionado por los encuestados.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades dispuesto con relación a la elaboración, aplicación y análisis de los instrumentos a utilizar.

**Tabla 1. Cronograma de actividades para la aplicación de instrumentos y resultados**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
N	Actividades/ Fechas	Noviembre 2018										Responsable	
		8	9	10	11	20	21	22	23	26	27		
1	Presentar propuesta de instrumentos al asesor metodológico												Sindy Ruíz y Wendy Ruíz
2	Retroalimentación y correcciones por parte del asesor metodológico												Wendy Ruíz
3	Presentar propuesta de instrumentos a la dirección de la organización												Sindy Ruíz
4	Aplicar instrumentos a los gerentes y colaboradores de la organización												Sindy Ruíz y Wendy Ruíz
5	Obtener resultados												Sindy Ruíz y Wendy Ruíz
6	Análisis de los resultados												Sindy Ruíz y Wendy Ruíz

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de los datos

La aplicación del cuestionario a través de la entrevista a los 8 gerentes se realizó en las oficinas de GOAL Honduras en Tegucigalpa, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 2. Plan de recolección y procesamiento de datos.**

Fecha	Cuestionarios aplicados	Área	Responsable
20/11/2018	2	Programas y Dirección	Sindy Ruíz
21/11/2018	2	Administración y Finanzas	Wendy Ruíz
22/11/2018	2	Monitoreo y Evaluación	Sindy Ruíz
23/11/2018	2	Auditoria y Programas	Wendy Ruíz

## 3.2 Satisfacción laboral

### 3.2.1 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación realizada es no experimental, con un enfoque cuantitativo, y un diseño de tipo transversal, descriptivo, ya que se pretende identificar los factores que influyen en la satisfacción de los colaboradores.

### 3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

En esta instancia, se aplicaron encuestas con la finalidad de conocer los efectos del problema planteado. El análisis cuantitativo mediante escala de valoraciones se realizó en la Oficina principal de GOAL en Tegucigalpa, Honduras, tomando como referencia el personal técnico y administrativo ubicado en esta oficina.

### 3.2.3 Población y muestra

La población aplicada a esta metodología son 38 colaboradores de las áreas técnicas y administrativas de GOAL Honduras en la oficina de Tegucigalpa en el periodo de noviembre a diciembre del 2018. Para efectos de esta investigación la muestra es igual que la población en estudio.

### 3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

El instrumento utilizado para recolectar los datos es una encuesta que consta de 13 preguntas, realizado de forma anónima para estimular la participación y la honestidad de los encuestados. El cuestionario fue elaborado utilizando escalas de medición de actitudes (Escalamiento tipo Likert). (Ver anexo 3).

En las escalas de Likert se calificó con valores ordinales que van del 1 al 5, para este caso de estudio, se asignó un 1 para la afirmación que genere una situación “Totalmente de acuerdo” a lo percibido en el tema de análisis, un 2 para una opinión “De acuerdo”, un 3 para una opinión “Neutral”, un 4 para una opinión “En desacuerdo”, y un 5 para una opinión “Totalmente en desacuerdo”.

Para el óptimo manejo de los resultados obtenidos en las encuestas se generó una gráfica para cada una de las preguntas que describe el significado de cada porcentaje considerando cuál de ellos es el mayor seleccionado por los encuestados y finalmente un cuadro de valores que proporcione la estadística de la media.

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de los datos

La aplicación de la encuesta a los 38 colaboradores se realizó en línea, utilizando los recursos tecnológico Google forms, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 3. Plan de recolección y procesamiento de datos.**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>
21/11/2018	Preparación de encuestas en Google forms	En línea	Wendy Ruíz
22/11/2018	Compartir link con los colaboradores	GOAL	Sindy Ruíz
22/11/2018	Seguimiento al llenado de encuestas a través de Google forms	En línea	Sindy Ruíz / Wendy Ruíz
23/11/2018	Seguimiento al llenado de encuestas a través de Google forms	En línea	Sind Ruíz / Wendy Ruíz
26/11/2018	Seguimiento al llenado de encuestas a través de Google forms	En línea	Sind Ruíz / Wendy Ruíz

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo tiene como objetivo, describir la información obtenida que se encuentra relacionada con los objetivos del estudio, mediante los instrumentos aplicados.

### **4.1 Antecedentes de la empresa**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica**

GOAL es una organización de ayuda humanitaria legalmente registrada en Irlanda, los EE.UU. y el Reino Unido, que ha ejecutado más de 1.000 millones de dólares en programas humanitarios y de desarrollo en más de 50 países desde 1977. GOAL opera en Centroamérica desde 1998 cuando el huracán Mitch impactó en la región, dejando más de 10,000 personas muertas o declaradas desaparecidas y retrasando el desarrollo económico de la región por décadas. En respuesta a esta crisis humanitaria, GOAL implementó un programa de ayuda y recuperación de emergencia en Honduras.

GOAL ha trabajado en una gran variedad de programas de desarrollo económico que tienden a provocar cambios positivos para disminuir la pobreza y en apoyo a grupos marginados entre otros: grupos de jóvenes, mujeres y pueblos indígenas, buscando reducir su vulnerabilidad social y económica, fortaleciendo su inserción en los mercados más productivos y dando soporte a comunidades e individuos para que puedan encontrar su propio sendero para salir de la pobreza.

GOAL trabaja para los más pobres y vulnerables en el mundo, especialmente para aquellos que son impactados o se encuentran recuperándose de crisis y aquellos que viven en pobreza crónica.

#### 4.1.2 Servicios que ofrece

El enfoque de GOAL Honduras se define en cuatro programas clave y servicios técnicos:

- Desarrollo urbano sostenible: Construyendo ciudades Resilientes.
- Resiliencia de la economía azul: Programa para desarrollar la pesquería de pequeña escala.
- Agricultura climáticamente inteligente y Agroforestería: Mejora de la seguridad alimentaria.
- Liderazgo Humanitario: Fortalecimiento de sistemas críticos de SAT.

#### 4.1.3 Información relevante sobre la empresa

##### Misión

##### Declaración de la misión

“Trabajamos para asegurar que los más pobres y vulnerables en el mundo, y aquellos afectados por crisis humanitarias, tengan acceso a los derechos fundamentales de vida, incluyendo, y no limitado a, vivienda apropiada, alimento, agua y saneamiento, servicio de salud y educación” (GOAL, 2018).

##### Visión

##### Declaración de la visión

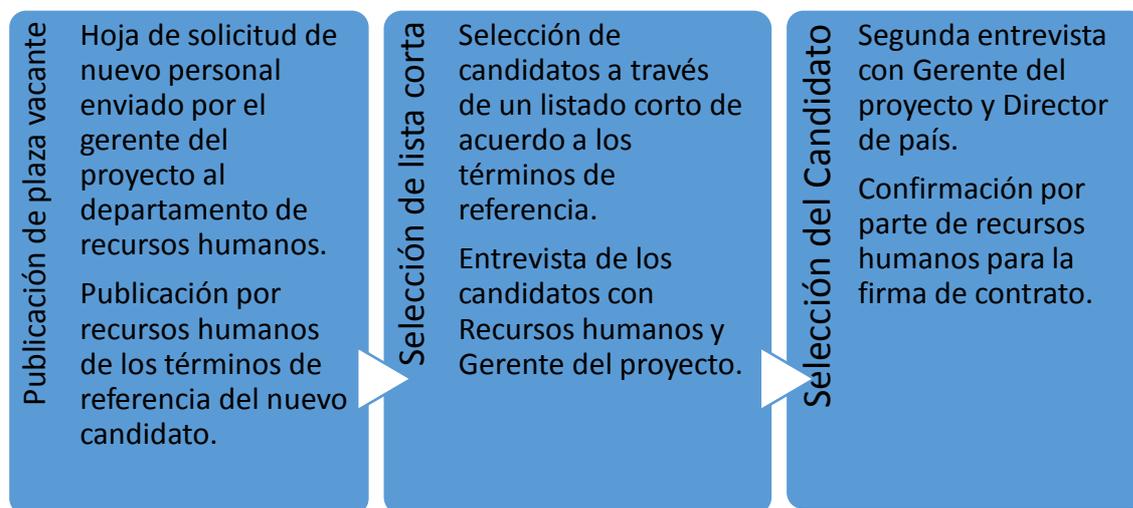
"Visualizamos un mundo donde la pobreza y el hambre ya no existen; donde las comunidades están preparadas para impactos estacionales; donde las barreras estructurales y culturales para el crecimiento son eliminadas; donde cada mujer, hombre y niña tengan derechos iguales y acceso a recursos y oportunidades" (GOAL, 2018).

## 4.2 Proceso actual

### 4.2.1 Descripción del proceso de Reclutamiento y selección en GOAL

- Inicia con la solicitud que presenta el Gerente del proyecto a recursos humanos para que proceda a la publicación de los términos de referencia, los cuales contienen las especificaciones y objetivos del personal necesario para ejecutar determinado proyecto.
- Recursos humanos selecciona una lista corta de acuerdo a los términos de referencia publicados la cual es entregada al Gerente del proyecto y se programan las entrevistas con los candidatos seleccionados. GOAL no realiza un concurso interno para la postulación del personal existente dentro de la organización.
- Se realizan las entrevistas entre el Gerente del proyecto y el director de país o con otro Gerente que tenga conocimiento del proyecto para el cual es solicitado el nuevo candidato y el oficial de recursos humanos.
- Confirmación por parte del Gerente a la persona seleccionada y firma de contrato.
- Actualmente GOAL cuenta con un proceso de reclutamiento y selección definido, sin embargo, su deficiencia consiste en que los Gerentes de proyectos lo ejecutan en su mayor parte y no hay mayor participación y coordinación con el oficial de recursos humanos.

Proceso de reclutamiento y selección en GOAL Honduras.



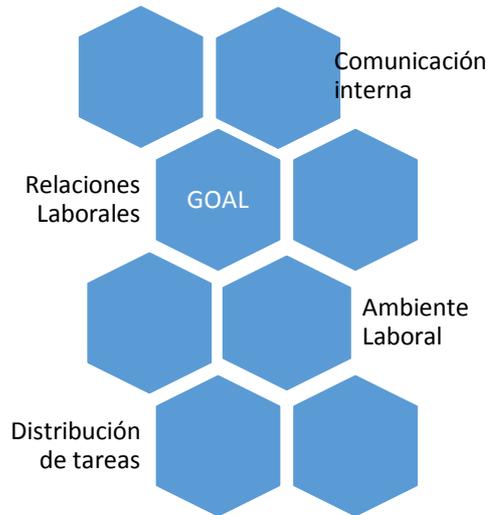
**Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección de GOAL Honduras.**

#### 4.2.2 Factores que integran la satisfacción laboral

En cuanto a los factores que integran la satisfacción laboral en la organización, existen formas en como la gerencia y los colaboradores trabajan en ello, sin embargo, la organización ha crecido y de alguna forma no ha equilibrado una metodología que genere mayor eficiencia a los procesos internos ya que existen diferentes fallas en procesos por la falta de comunicación interna, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y la distribución de tareas.

El diseño organizacional actual de GOAL Honduras muestra ciertos vacíos en cuanto a la comunicación interna de la organización, así como la falta de manuales que contribuyan al orden para mejorar procesos y establecer metodologías.

La satisfacción laboral en GOAL se compone de los siguientes factores:



**Figura 3. Factores que integran la satisfacción laboral**

#### 4.3 Método de medición a ser aplicado

##### 4.3.1 Justificación

Se determinó la utilización de un cuestionario ya que es el instrumento más utilizado para la recolección de datos, este instrumento consiste en un conjunto de preguntas las cuales pueden ser abiertas o cerradas, para efectos de esta investigación se utilizaron preguntas cerradas debido al corto tiempo disponible que tienen los puestos gerenciales, y para obtener los datos de los colaboradores de los diferentes departamentos de las oficinas de GOAL en Tegucigalpa se utilizó la escala para medir actitudes (escalamiento tipo Likert) ya que se pretendió medir la predisposición a los factores de satisfacción laboral.

##### 4.3.2 Aplicación

Los instrumentos utilizados para la obtención de la información fueron a través de la aplicación de 38 encuestas a colaboradores de los diferentes departamentos de GOAL Honduras en Tegucigalpa y los cuestionarios realizados a 8 gerentes de departamentos.

### 4.3.3 Resultados

Los resultados se obtuvieron desde dos perspectivas la primera fue la parte gerencial y la segunda los colaboradores, para poder analizar el conocimiento del proceso de reclutamiento y selección que efectúa el área de recursos humanos y si este se desarrolla de manera eficiente al momento de reclutar y seleccionar los mejores talentos para la organización, así como identificar los factores que afectan la satisfacción laboral.

### 4.4 Análisis de los resultados

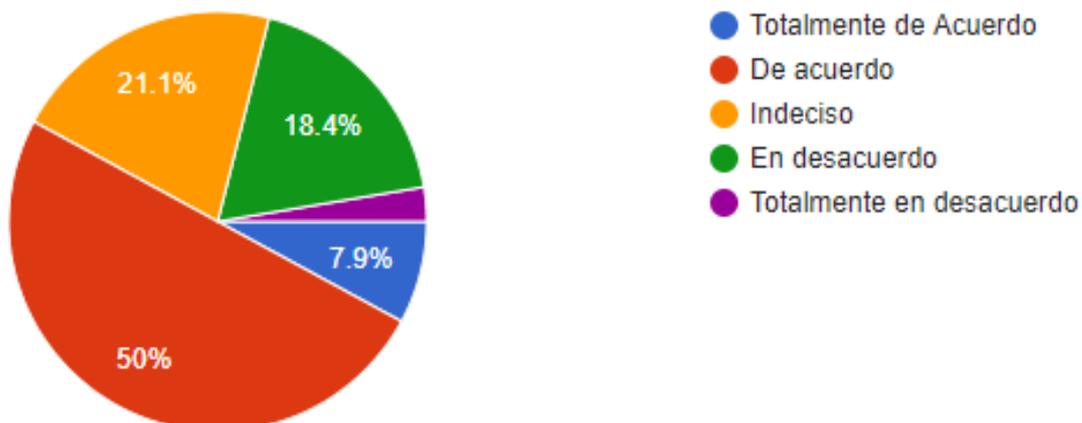
En este apartado se presentan los resultados y el análisis obtenido a partir de las encuestas y el cuestionario aplicado en esta investigación.

#### 4.4.1 Encuesta

Se realizó una encuesta a 38 colaboradores de la oficina de GOAL Honduras en Tegucigalpa, que representan el 100% de la población. Es importante mencionar que la información obtenida es de mucho valor para el estudio y para el beneficio de la organización ya que se desea conocer los resultados para poder mejorar en los procesos de reclutamiento y selección y satisfacción laboral.

#### **Factor: Ambiente laboral**

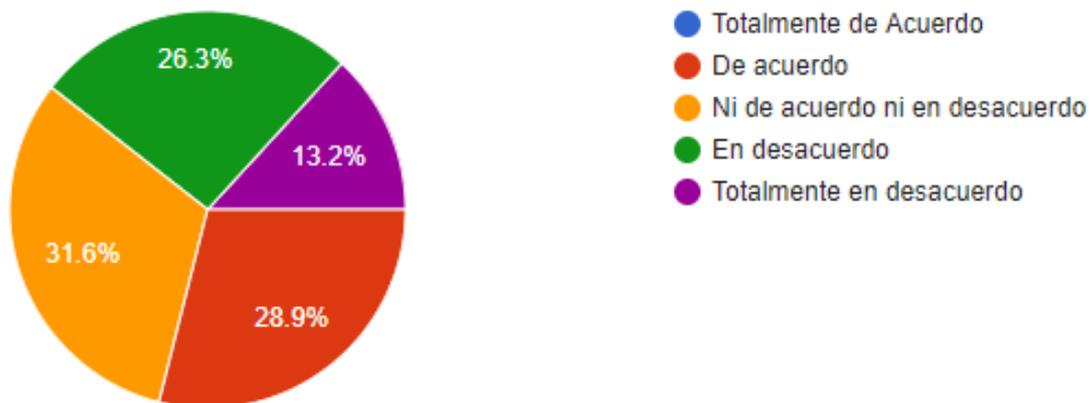
1.- ¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?



### Gráfico 1. Materiales y equipo necesarios para trabajar.

Se le preguntó a los encuestados si contaban con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, los datos arrojados fueron: un 7.9% Totalmente de acuerdo, 50% De acuerdo, 21.1% Indeciso, 18.4% En desacuerdo y un 2.6% Totalmente en desacuerdo. Donde la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo suman 57.9%, dado que, si cuentan con los materiales y equipos necesarios, se concluye que 42.10% no cuenta con los materiales y equipos deseados para ejecutar las tareas asignadas.

2.- ¿El lugar de trabajo es físicamente cómodo?

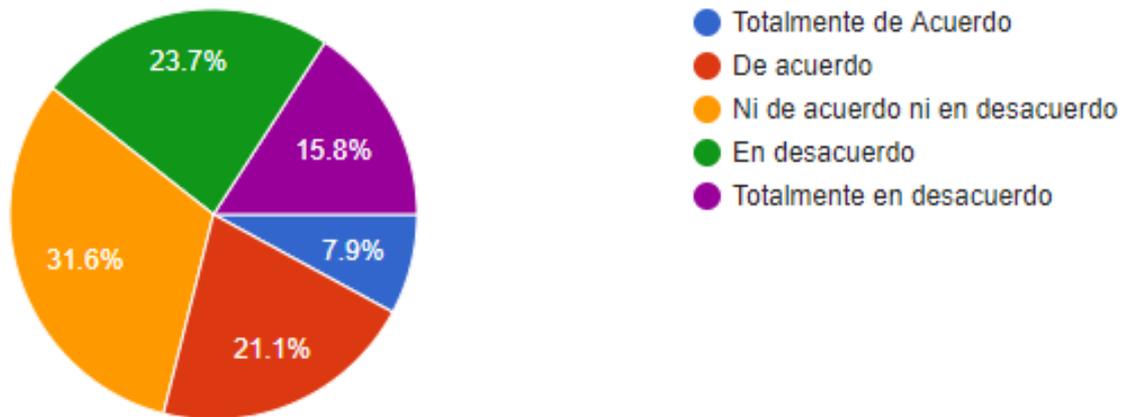


### Gráfico 2. Lugar de trabajo.

Se le preguntó a los encuestados si el lugar de trabajo es físicamente cómodo, los datos arrojados fueron: un 0% Totalmente de acuerdo, 28.9% De acuerdo, 31,6% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26.3% En desacuerdo y un 13.2% Totalmente en desacuerdo. Donde la suma de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es un 39.5% que no tienen un lugar físicamente cómodo, y un 31.6% que están neutral, por lo que se concluye que las oficinas no son un lugar apto para todo el personal el cual sólo se adapta al espacio asignado.

### Factor: Comunicación Interna

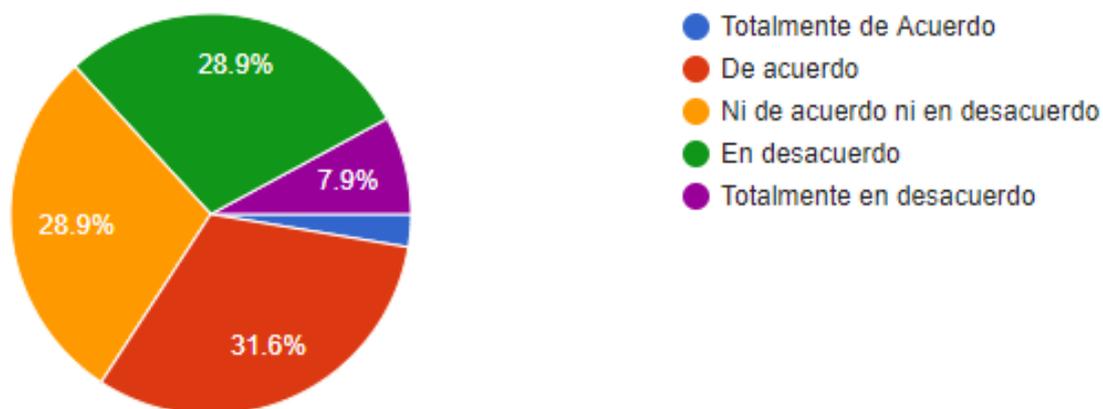
3.- ¿Conozco un modelo de comunicación interna que se aplique en la organización?



**Gráfico 3. Modelo de comunicación interna.**

Se le preguntó a los encuestados si conocen un modelo de comunicación interna que se esté aplicando en la organización, los datos arrojados fueron: un 7.9% Totalmente de acuerdo, 21,1% De acuerdo, 31,6% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23,7% En desacuerdo y un 15,8% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo suman un 39.5% que no conocen un modelo de comunicación interna que se aplique a la organización. Un 31.6% es neutral es decir que no tienen claro este modelo y se debe darle la importancia debida ya que todas las áreas pasan en constante tareas de trabajo en conjunto.

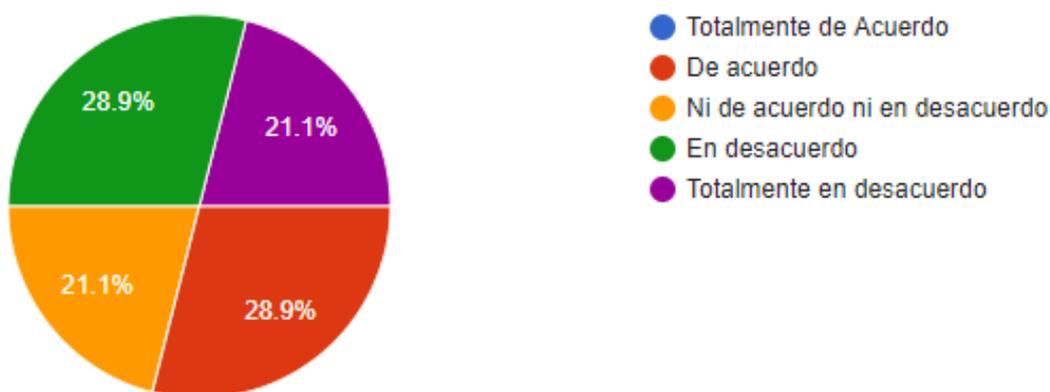
4.- ¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad?



#### Gráfico 4. Canales de comunicación.

Se le preguntó a los encuestados si están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, los datos arrojados fueron: un 2.6% Totalmente de acuerdo, 31.6% De acuerdo, 28,9% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28,9% En desacuerdo y un 7.9% Totalmente en desacuerdo. Esto es en respuesta a la pregunta anterior al no existir un modelo muchos de los colaboradores no conocen como deben realizarse las comunicaciones o que líneas seguir.

5.- ¿Existe una buena comunicación interna en la organización?

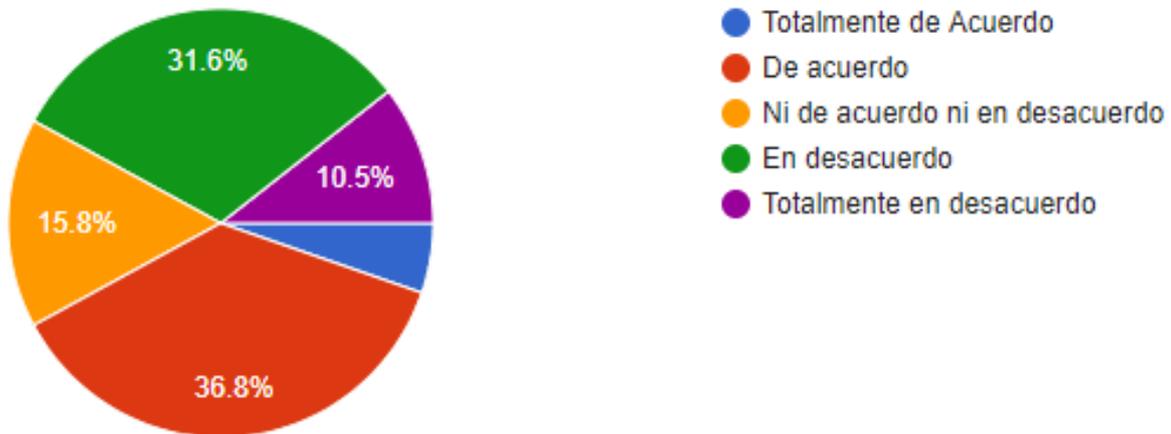


#### Gráfico 5. Comunicación interna.

Se le preguntó a los encuestados si existe buena comunicación interna en la organización, los datos fueron: un 0% Totalmente de acuerdo, 28.9% De acuerdo, 21.1% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.9% En desacuerdo y un 21.1% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo suman 50% que no existe buena comunicación interna en la organización y el 21.10% es neutral, es decir que la comunicación en la organización debe mejorar en gran manera ya que esta es pilar para los logros organizacionales.

### Factor: Carga Laboral

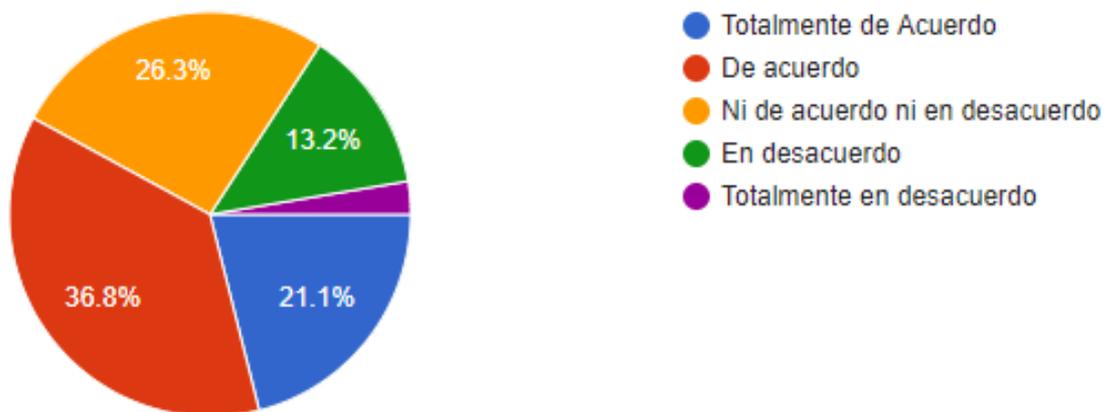
6.- En casa, ¿no contesto el teléfono cuando se trata del trabajo?



**Gráfico 6. Recepción de llamadas telefónicas.**

Se le preguntó a los encuestados si cuando están en sus casas o tiempo fuera de la oficina no contestan sus teléfonos cuando es algo del trabajo, los datos arrojados fueron: un 5.3% Totalmente de acuerdo, 36.8% De acuerdo, 15.8% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 31.6% En desacuerdo y un 10.5% Totalmente en desacuerdo. Donde En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo suman 42.1% que los encuestados no contestan sus teléfonos pensando que es del trabajo.

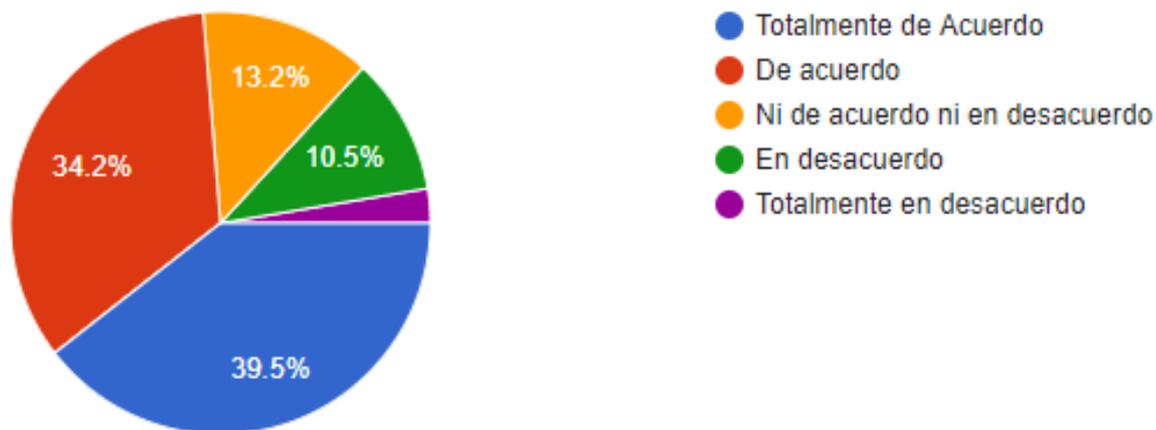
7.- ¿Sufro de alto estrés debido a la exigencia del trabajo?



**Gráfico 7. Exigencia laboral.**

Se le preguntó a los encuestados si sufren de estrés debido a la exigencia del trabajo, los datos arrojados fueron: un 21,1% Totalmente de acuerdo, 36,8% De acuerdo, 26,3% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,2% En desacuerdo y un 2,6% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de Totalmente de acuerdo y De acuerdo suman el porcentaje mayor dando un 57,9% que los encuestados si sufren de alto estrés debido a la exigencia laboral, se concluye que al tener exigencia laboral el rendimiento del colaborador puede disminuir junto con el trabajo presentado.

8.- Para desempeñar las funciones de mi puesto, ¿Tengo que hacer un esfuerzo adicional?

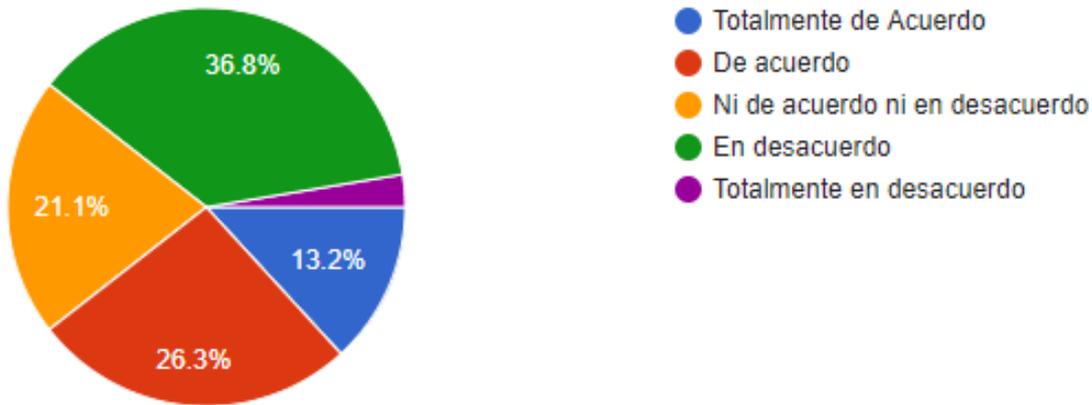


**Gráfico 8. Esfuerzo adicional.**

Se le preguntó a los encuestados si para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo tienen que hacer un esfuerzo adicional, los datos arrojados fueron: un 39,5% Totalmente de acuerdo, 34,2% De acuerdo, 13,2% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10,5% En desacuerdo y un 2,6% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de Totalmente de acuerdo y De acuerdo suman el porcentaje mayor dando un 73,7% que los encuestados para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo tienen que hacer un esfuerzo adicional, se concluye que si los colaboradores realizan trabajo adicional es porque hay sobrecarga de tareas lo que indica necesidad de personal.

**Factor: Distribución de tareas**

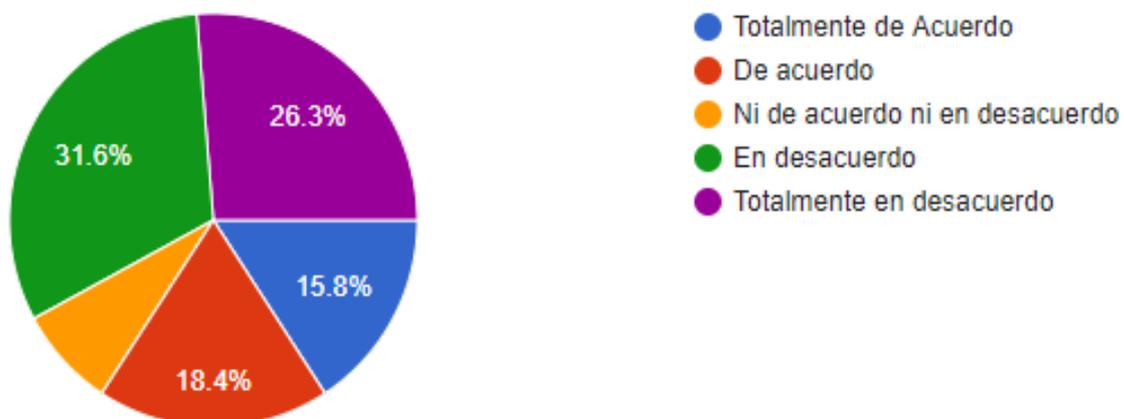
9.- ¿Conoce los beneficios y atribuciones que corresponden a su puesto?



**Gráfico 9. Beneficios y atribuciones.**

Se le preguntó a los encuestados si conocen los beneficios y atribuciones que corresponden a su puesto de trabajo, los datos arrojados fueron: un 13.2% Totalmente de acuerdo, 26.3% De acuerdo, 21.1% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36.8% En desacuerdo y un 2.6% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo suman el porcentaje mayor dando un 39.4% que los encuestados no conocen los beneficios y atribuciones que corresponden a su puesto de trabajo, y un 36.8% neutral esto muestra que durante el proceso de reclutamiento y selección no son definidas de forma clara y durante lo que se trabaja se van asignando las tareas que el colaborador hoy conoce.

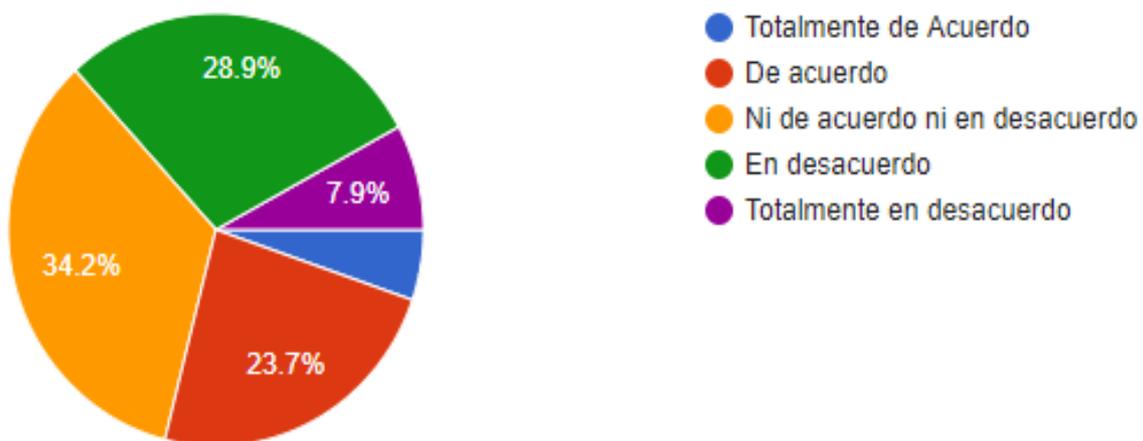
10.- ¿Se les hizo entrega física de su descriptor de puestos?



**Gráfico 10. Descriptor de puestos.**

Se le preguntó a los encuestados si se les entregó físicamente un descriptor de su puesto, los datos arrojados fueron: un 15.8% Totalmente de acuerdo, 18.4% De acuerdo, 7.9% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 31.6% En desacuerdo y un 26.3% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo suman el porcentaje mayor dando un 65.8% que no se les hizo entrega física de su descriptor de puestos

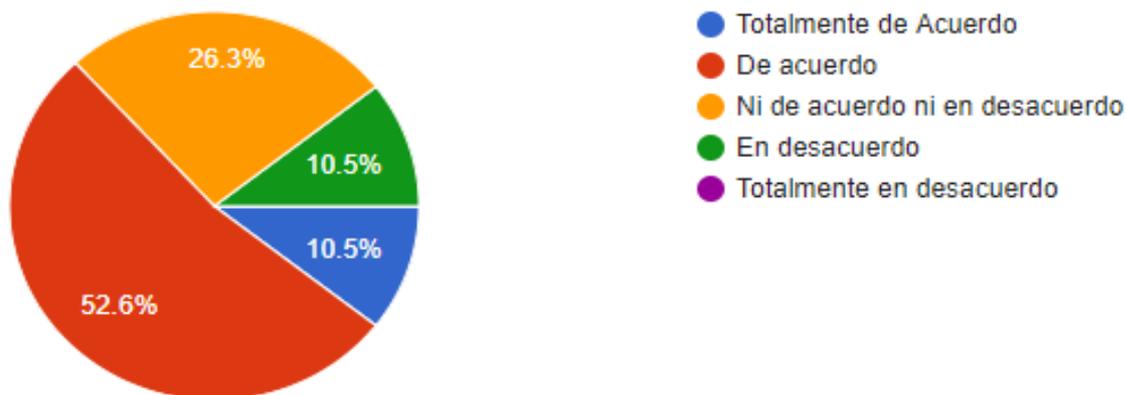
11.- ¿Las tareas son propias de cada puesto de trabajo?



**Gráfico 11. Tareas de Puestos de trabajo.**

Se le preguntó a los encuestados si las tareas laborales son propias a cada puesto de trabajo, los datos arrojados fueron: un 5.3% Totalmente de acuerdo, 23.7% De acuerdo, 34,2% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.9% En desacuerdo y un 7.9% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo suman el porcentaje mayor dando un 36.8% y un 34.2% neutral donde las tareas laborales no son propias a cada puesto de trabajo. Por lo que la necesidad de un manual es importante para tener tareas definidas.

12.- ¿Su superior ha mostrado un interés en hacer una distribución adecuada de las funciones?

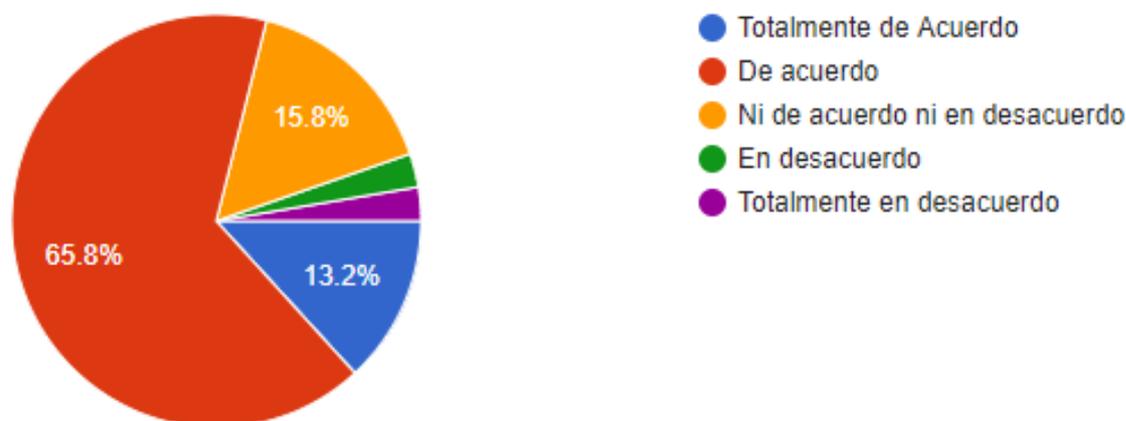


**Gráfico 12. Distribución de funciones**

Se le preguntó a los encuestados si sus superiores han mostrado un interés en hacer una distribución adecuada de las funciones laborales, los datos arrojados fueron: un 10.5% Totalmente de acuerdo, 52.7% De acuerdo, 26.3% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10.5% En desacuerdo y un 0% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de Totalmente de acuerdo y De acuerdo suman un total de 63.2% que sus superiores si han mostrado un interés en hacer una distribución adecuada de las funciones laborales. Los gerentes han mostrado el interés de poder mejorar la efectividad de los departamentos, pero eso conlleva cargar de trabajo al colaborador más efectivo.

**Factor: Relaciones laborales**

13.- ¿La relación entre el colaborador y el superior son eficientes y adecuadas?



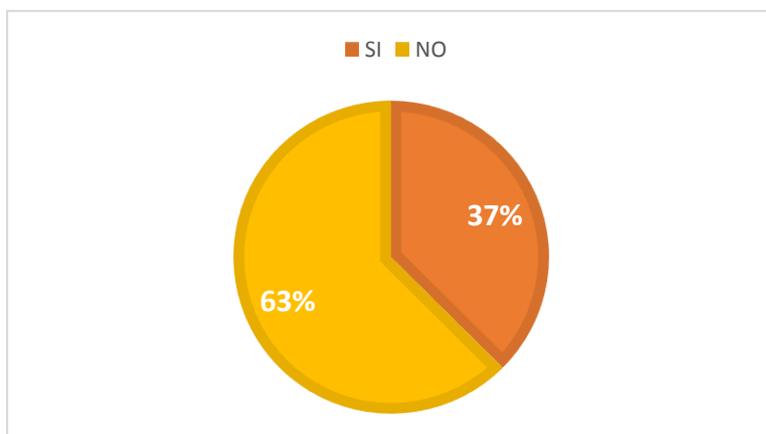
**Gráfico 13. Relaciones eficientes.**

Se le preguntó a los encuestados si la relación entre los colaboradores y sus superiores son eficientes y adecuadas, los datos arrojados fueron: un 13.2% Totalmente de acuerdo, 65.8% De acuerdo, 15.8% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2.6% En desacuerdo y un 2.6% Totalmente en desacuerdo. Donde las escalas de Totalmente de acuerdo y De acuerdo suman un total de 79% que la relación entre los colaboradores y los supervisores si son eficientes y adecuadas. Las relaciones en general son buenas dentro de la organización, pero puede ser en trato entre colaborador y gerente, ya que hay deficiencias en comunicación interna.

#### 4.4.2 Cuestionario

Se realizó una encuesta a 8 gerentes de la oficina de Tegucigalpa que representan el 100% de la población. Es importante mencionar que la información obtenida es de mucho valor para el estudio y para el beneficio de la organización ya que se desea conocer los resultados para poder mejorar en los procesos de reclutamiento y selección y la satisfacción laboral.

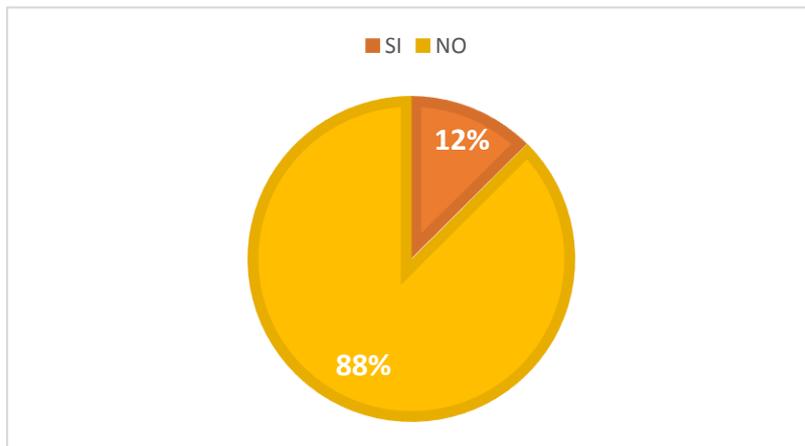
1.- ¿El reclutamiento de candidatos cumple con los requisitos de la organización?



#### Gráfico 14. El reclutamiento

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si el reclutamiento cumple con los requisitos de la organización, los datos fueron: para el 63% no se cumple y para el 37% se cumple. El reclutamiento carece de un proceso y de un manual que pueda definir como se debe llevar a cabo.

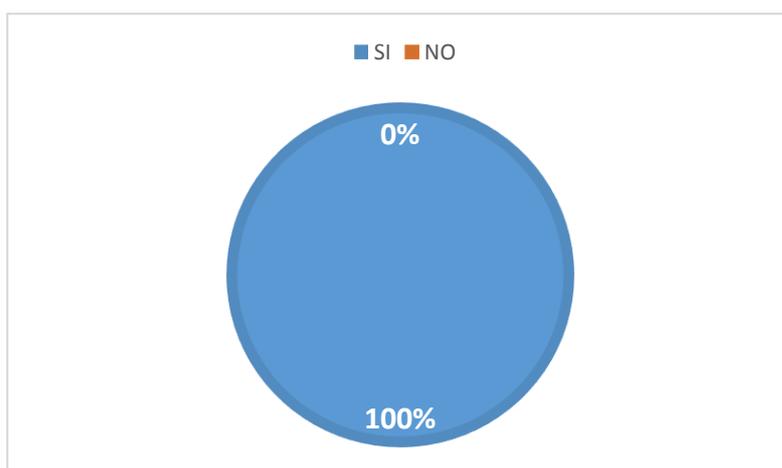
2.- ¿El proceso de selección se enmarca en los requisitos establecidos de los descriptores de puestos?



**Gráfico 15. Proceso de selección.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si el proceso de selección se enmarca en los requisitos establecidos de los descriptores de puestos, los datos fueron: para el 88% no se enmarca y para el 12% se enmarca. La organización no cuenta con información de los puestos establecidos.

3.- ¿En el proceso de contratación se explican los beneficios y atribuciones del cargo?

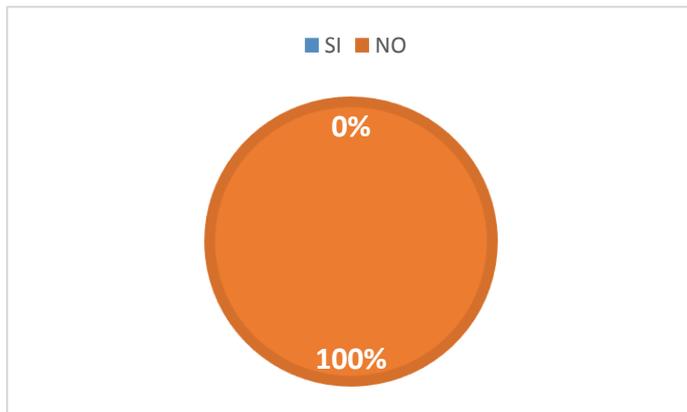


**Gráfico 16. Beneficios y atribuciones del cargo**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si en el proceso de contratación se explican los beneficios y atribuciones del cargo, los datos fueron: el 100% confirma que si se

les explica en la contratación los beneficios y requerimientos del cargo. Los gerentes realizan la explicación de los beneficios a los colaboradores, sin embargo, un porcentaje de los colaboradores los desconocen por lo que la existencia de algo escrito mejoraría este dato.

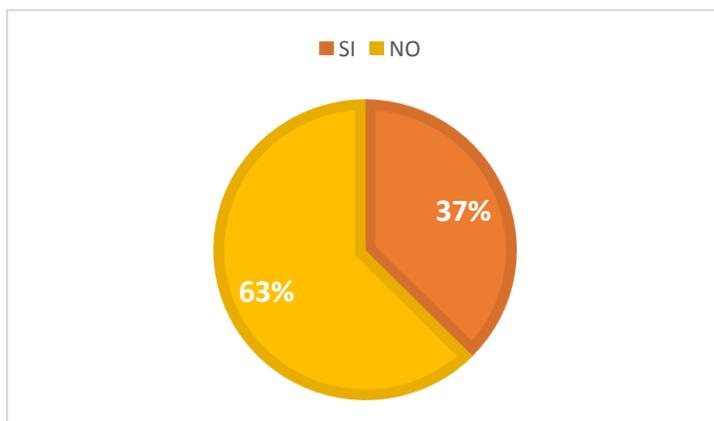
4.- ¿Se hace entrega al nuevo colaborador de descripciones mínimas de puestos?



**Gráfico 17. Entrega de descripciones de puestos.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si se hace entrega al nuevo colaborador de su descriptor de puestos, los datos arrojados fueron: que el 100% confirma que no se hace entrega del descriptor. La no existencia de un manual que contenga los descriptores por posición existente en la organización.

5.- ¿Conoce de algún modelo de comunicación interna que se aplique en la institución?

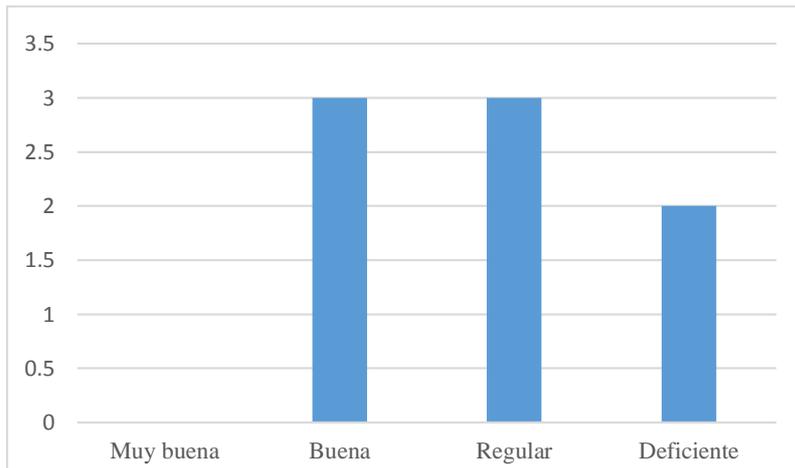


**Gráfico 18. Modelo de comunicación Gerentes.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si conoce de un modelo de comunicación que se aplique en la organización, los datos fueron: que el 63% confirma que no lo conocen y

el 37% si lo conocen. La organización no tiene un modelo de comunicación que permita la empatía y la retroalimentación, así como el adecuado manejo de los canales de comunicación dentro de la organización que les permita ser más eficientes en cuanto a manejo de información.

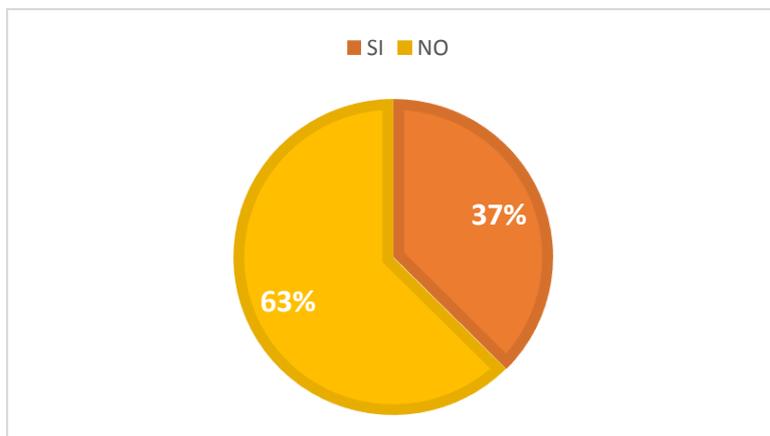
6.- ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la organización?



**Gráfico 19. Comunicación interna Gerentes.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes ¿Cómo considera la comunicación interna de la organización? los datos arrojados fueron: es entre buena y regular. Dado que no existe un modelo que permita mantener una forma de comunicarse efectiva y eficientemente.

7.- ¿Los colaboradores cuentan con las condiciones y herramientas para el cumplimiento de sus tareas?

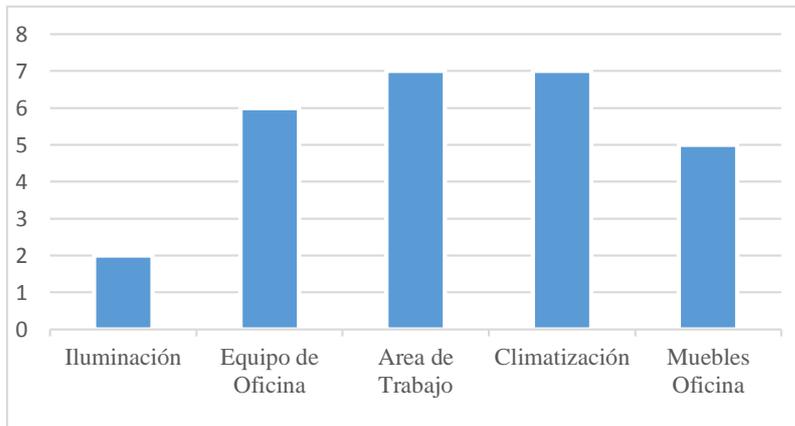


**Gráfico 20. Condiciones y herramientas.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si sus equipos cuentan con las condiciones y herramientas para el cumplimiento de las tareas, los datos fueron: que el 37%

confirma que sí cuentan con las condiciones y herramientas y el 63% no. La gerencia generalmente tiene el privilegio de contar con las herramientas necesarias, pero todo depende del tipo puesto que tenga puede optar a solicitar nuevos equipos.

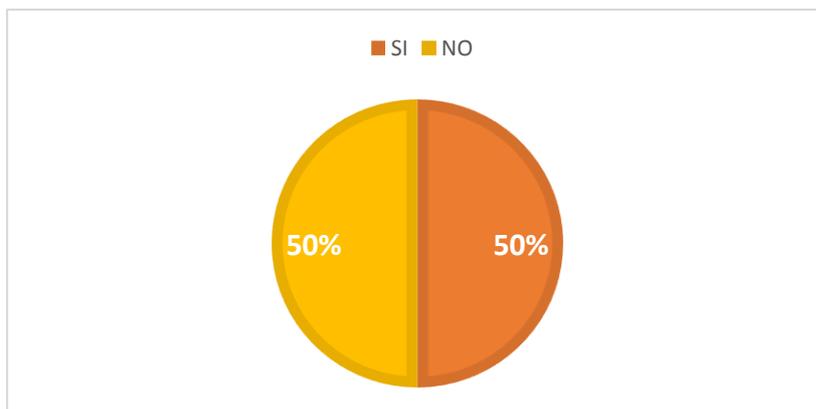
8.- ¿Qué hará falta para mejorar las condiciones de trabajo en la organización?



**Gráfico 21. Condiciones de trabajo.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes que se podría mejorar, los datos fueron: que se necesita equipo de oficina, mejorar el área de trabajo y climatización en las oficinas de la organización.

9.- ¿La relación entre el superior con el colaborador y viceversa son adecuadas?

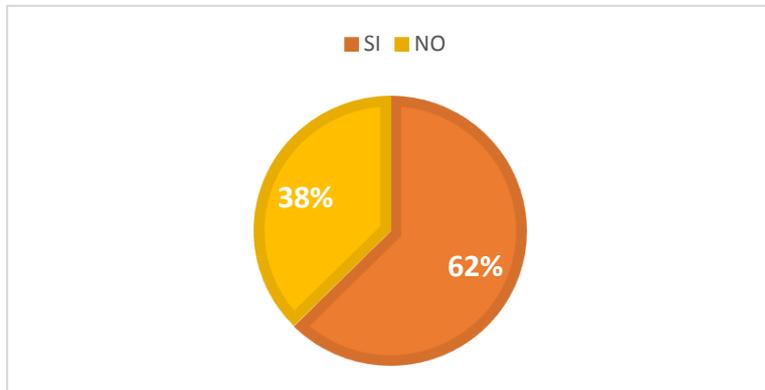


**Gráfico 22. Relación entre superior y colaborador.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si la relación entre la gerencia y los colaboradores eran las adecuadas, los datos arrojados fueron: que el 50% confirma que sí y el

50% no. Se debe analizar el caso de gerencia por qué razón hay deficiencia en un 50% en cuanto a la comunicación.

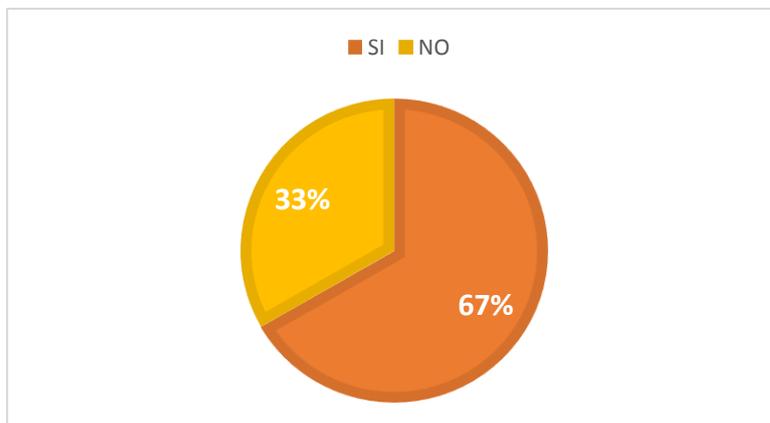
10.- ¿Las tareas son propias a cada puesto de trabajo?



**Gráfico 23. Tareas de cada puesto.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si las tareas eran propias a cada puesto de trabajo, los datos arrojados fueron: que el 62% confirma que sí y el 38% no. Los gerentes tratan de asignar las tareas de acuerdo a cada puesto.

11.- ¿El jefe inmediato ha mostrado interés en hacer una distribución adecuada de cada puesto?



**Gráfico 24. Distribución adecuada de puestos.**

Se le preguntó en el cuestionario a los gerentes si el jefe inmediato a mostrado interés en hacer una distribución adecuada de cada puesto, los datos arrojados fueron: que el 67% confirma que sí y el 33% no. Junto con los colaboradores buscan la forma adecuada de distribuir tareas.

#### 4.4.3 Análisis y Resultados de las gráficas

##### 4.4.3.1 Proceso de reclutamiento y selección

El 65.7% de los colaboradores no conocen el proceso de reclutamiento y selección (ver gráfico 12) y el 63% de la gerencia menciona que el proceso de reclutamiento y selección no cumple con los procesos de la organización (ver gráfico 17).

El 34.2% de los colaboradores mencionan que el proceso de selección no se enmarca a un descriptor de puestos y un 34.2% tienen una opinión neutral (ver gráfico 13), sin embargo, de acuerdo a la puntuación de la escala mínima y máxima el porcentaje neutro tiene mayor puntaje, por lo que se concluyó que los colaboradores no conocen de manera concreta este proceso, en la respuesta de la gerencia el 88% mencionan que el proceso de selección no se enmarca en los requisitos de los descriptores de puestos por lo que se determinó que no existen descriptores de puestos establecidos en un manual que auxilie al proceso de selección (ver gráfico 18).

El 57.9% de los colaboradores menciona que no se les hizo entrega de un descriptor de puestos ya que el total de ese porcentaje es desfavorable (ver gráfico 11), y el 100% de los gerentes mencionan que no se hace entrega de un descriptor de puestos (ver gráfico 20), por lo que se puede analizar que no existen descriptores de puestos establecidos en un manual que contribuyan al proceso de reclutamiento y selección.

En contraste a lo anterior, el 39.5% de los colaboradores están de acuerdo con el conocimiento que tienen de los beneficios y atribuciones del cargo, el 21.1% su respuesta es neutral, y el 39.4% no están de acuerdo por lo que analiza con la puntuación de la escala de Likert es que, si hay un conocimiento de los beneficios y atribuciones (ver gráfica 10), y los gerentes mencionan en un 100% que se sí se le explica a cada colaborador sus beneficios y atribuciones (ver gráfico 19).

#### 4.4.3.2 Satisfacción Laboral

Para la elaboración del instrumento se determinó investigar cuatro factores: el ambiente laboral (Materiales y equipos adecuados y lugar apto para laborar), comunicación interna, las tareas asignadas y las relaciones laborales. Se decidió medir estos factores a los colaboradores para poder entregar resultados a la gerencia sobre este tema.

El 57.9% de los colaboradores están de acuerdo en contar con los materiales y equipo necesarios para trabajar (ver gráfico 1).

El 39.5% de los colaboradores están en desacuerdo por el lugar físico (ver gráfico 2).

En cuanto a la comunicación El 39.5% mencionan que no conocen un modelo de comunicación y el 31.6% se pronuncian neutral, por lo que los colaboradores no tienen claro un proceso de comunicación y es importante ya que mantienen comunicación entre todos los departamentos (ver gráfico 3). A lo que a los gerentes también se les aplicó esta pregunta y el 63% no conocen un modelo de comunicación (ver gráfico 21).

El 50% de los colaboradores menciona que la comunicación interna es buena (ver gráfico 5) lo que sustenta la respuesta de la gerencia ya que consideran la comunicación es entre buena y regular (ver gráfico 22).

En cuanto a las tareas asignadas el análisis es que las tareas para los colaboradores en un 36.8% no son propias al puesto 34.2% es neutral y un 29% si son acordes (ver gráfico 14) por lo que se midió la carga laboral de los colaboradores y el 73.7% de los colaboradores realizan un esfuerzo adicional para realizar sus tareas (ver gráfico 9), dando una posibilidad a que los colaboradores son recargados con más tareas de sus áreas por la falta de personal. La misma pregunta fue realizada a la gerencia donde 67% afirma que las tareas son acordes a los puestos (ver Gráfico 27).

El 79% de los colaboradores están de acuerdo con la existencia de una buena relación con sus superiores. Lo que es una fortaleza en cuanto a la satisfacción de trabajar con los superiores.

En resumen, los gráficos exponen los resultados a las preguntas establecidas en este estudio, la organización cuenta con procesos para el reclutamiento y selección, sin embargo, no se cuenta con un manual que sirva como guía para los diferentes procesos que son llevados a cabo por recursos humanos y un manual de puestos que les permita tener los datos requeridos al momento de una contratación.

La identificación de factores como el ambiente laboral (Materiales y equipos adecuados y lugar apto para laborar) y la comunicación interna que están afectando la satisfacción laboral en la organización, se tomó otro factor importante que es la carga laboral y se puede decir que es un factor clave que afecta también la satisfacción dado el crecimiento de la organización el trabajo en los colaboradores ha venido a tener un alto impacto en todos los departamentos.

En vista de las observaciones a los procesos y la forma de trabajo en la organización se pueden identificar algunas oportunidades de mejora:

La implementación de una metodología de comunicación, permitiendo que todos dentro de la organización, puedan conocer todo lo que se desarrolla e implementa para el logro de los objetivos organizacionales. Establecimiento de planificaciones en todas las áreas que permita involucrar al personal clave que requieren del manejo y orden de puntos importantes y sensibles que deben ser informados a los diferentes actores claves para el cumplimiento de las metas por los diferentes fondos.

La revisión de los procesos actuales de recursos humanos como ser el de reclutamiento y selección para que se pueda establecer el papel de recursos humanos y el papel de la gerencia, permitiendo así ser apoyo mutuos entre los departamentos y poder contratar de una manera estandarizada a las personas que requieran como nuevo colaborador.

La creación de un Manual de Recursos Humanos es de suma prioridad ya que el departamento solo consta de una persona, la cual está atendiendo todos los demás procesos dentro del área, como ser: Desarrollo de programas, remuneraciones, cultura organizacional, evaluación de desempeño, es claro que el crecimiento de la organización no ha permitido un plan previo de organización y control, sin embargo, es correcto poder implementar los controles necesarios para mejorar y que los procesos sean cumplidos de forma eficiente.

Preparación de un manual de puestos actualizados que permita dar una claridad del personal con el que hoy cuenta la organización que al saber su posición dentro del organigrama pueda generar un entendimiento entre la gerencia y los colaboradores, puedan conocer su papel y como este ayuda a alcanzar los objetivos que como organización se ha trazado.

#### 4.5 Propuesta de mejora

De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de reclutamiento y el análisis de algunos factores que forman la satisfacción laboral, se analizó que el proceso de reclutamiento y selección debe ser fortalecido. Si bien existen esfuerzos por parte del oficial del área de recursos humanos por completar los procesos y cumplir con las contrataciones requeridas por los diferentes departamentos, sin embargo, se debe establecer un proceso más completo y que pueda generar mayor coordinación por ser uno de los procesos básicos dentro de una organización por lo que se define que es de alta importancia llevar a cabo por parte de la organización los procesos de mejora necesarios.

Se analiza que el proceso de reclutamiento y selección debe ser tratado con prioridad por la gerencia de GOAL y una vez realizada la mejora al proceso poder realizar el cumplimiento de un plan de comunicación que pueda permitir a la organización mejores resultados en cuanto a la satisfacción laboral.

A partir del diagnóstico anterior se propone una mejora al proceso de reclutamiento y selección como tarea de alta importancia y la propuesta de un plan de comunicaciones para mejorar uno de los factores que afecta la satisfacción laboral dentro de GOAL Honduras, es decir, la comunicación interna.

#### 4.5.1 Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección



**Figura 4. Propuesta de Mejora**

#### Plan de calidad

- Política de calidad:

El proceso de Reclutamiento y Selección debe lograr la satisfacción de cada uno de los gerentes, prestándole servicios de reclutamiento y selección de personal según las especificaciones y requerimientos que éste defina, comprometiendo a todo el personal del área y trabajando hacia una mejora.

- Objetivos de calidad:

- o Cumplir los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados con cada uno de los gerentes de GOAL Honduras.

- o Optimizar el proceso de selección.
- o Establecer y mantener los planes de mejora continua
- Identificación de los gerentes: Las gerencias son todas las áreas que se relacionan con Talento Humano y que hacen los requerimientos de personal:
  - o Dirección
  - o Programas
  - o Administración
  - o Finanzas
  - o Monitoreo y evaluación
  - o Auditoría y cumplimiento
- Determinación de las necesidades de los gerentes:

La toma de las necesidades se realiza al registrarse y cumplir los tiempos de ingreso de personal y la adecuación del candidato al perfil, de esta manera, llega a cubrir las necesidades y expectativas del solicitante de la mejor forma.

- Implementación para el desarrollo del proceso:

El proceso que se propone cuenta con características que contribuyen a satisfacer las necesidades de las unidades solicitantes como bolsas laborales, alianzas con universidades, campañas de reclutamiento. Sin embargo, para seguir mejorando este proceso y reducir los tiempos de respuesta, se propone la creación de una base de datos de referidos, con el fin de agilizar y simplificar la búsqueda de candidatos.

Es necesario evaluar el proceso y modificarlo utilizando herramientas, con el fin de definir claramente los estándares, desarrollar indicadores, elaborar procedimientos, formatos y comunicarlos. Aportando al proceso, la capacidad de gestionarse de forma eficiente.

Al tener el plan de calidad de la propuesta de mejora se procede a la elaboración del proceso mejorado, ya que de esta manera se asegura que la propuesta mantenga los objetivos y alcances propuestos en un contexto de calidad.

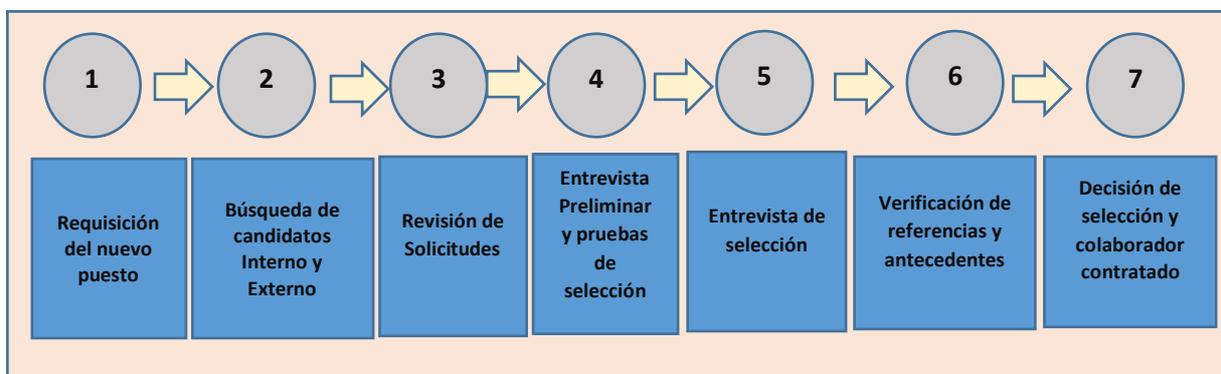
### Mejora del Proceso Actual

En primera instancia, se analizó como interviene el proceso de reclutamiento y selección en la organización, para entender cuál es el impacto del mismo y su alcance. Este proceso al pertenecer al área de recursos humanos y por la estructura de la organización se encuentra dentro de los procesos de apoyo de la organización.

Al entender como el proceso interviene en la organización, actuando como proceso de soporte, es necesario que se establezca y estandarice de manera adecuada, asegurando la calidad del servicio

### Propuesta del nuevo proceso de reclutamiento y selección

Para este proceso se ha tomado como referencia el manual *Manejo de los recursos humanos una guía práctica para las organizaciones no gubernamentales* por Alma López y Enrique Piedra Cueva, ya que establece un proceso básico para organizaciones no gubernamentales.



**Figura 5. Diagrama de la propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección.**

## 1. Requisición del nuevo puesto

Paso 1: Identificar la posición: determinar cuál es la necesidad en el departamento que lo solicita.

Paso 2: Determinar la aptitudes, destrezas y experiencias necesarias: identificar los requisitos básicos que un candidato debe cumplir según la necesidad del puesto.

- Nivel de educación requerida.
- Experiencia requerida.
- Experiencia adicional que el puesto requiera.
- Destrezas técnicas o profesionales específicas.

Paso 3: Desarrollar una descripción del puesto (ver anexo5) para usarla en el proceso de selección, que incluya:

- Título del puesto
- Ubicación del trabajo
- Título de la línea de mando
- Funciones básicas
- Requisitos
- Condiciones laborales/ Esfuerzo físico

## 2. Búsqueda de candidatos

Candidatos internos: Actualización de expedientes y referencias del jefe inmediato, evaluación aplicada para determinar si es apto para la promoción.

Candidatos externos: Anunciar la descripción del puesto a través de la publicación en la página web de sitios de empleos, enviar la descripción a redes externas, circular las descripciones en con las agencias de los donantes.

El diseño de la base de candidatos fácil de utilizar sería la siguiente:

**Tabla 4. Ficha de recolección de datos de candidatos.**

Base de Datos de Candidatos									
Candidatos		Datos de Perfil							
No	Nombre y Apellidos	Edad	Últimos 3 Cargos	Empresa	Años Exp.	Información Destacada	Observaciones	Puestos Sugeridos	Referido
1									
2									

Disponiendo de los filtros adecuados la visualización de los candidatos sería apropiada para ordenar e incluir a los candidatos en la base de datos general. De esta manera, se finaliza con el diseño de la propuesta de base de datos de referidos, que sería un proceso de soporte al área, lo que se traduce en una ficha de proceso para que el responsable de reclutamiento y selección tenga la información de cómo se define y que alcances tiene el mismo (ver anexo 7).

3. Revisión de solicitudes: revisión de las diferentes solicitudes enviadas a través del correo institucional proporcionado en la publicación en internet y que cumplan con los requisitos establecidos por el gerente.

4. Entrevista preliminar y pruebas de selección: Aplicación de la entrevista entre el gerente de recursos humanos y el gerente de línea a los 5 mejores candidatos (ver anexo 4) y luego la aplicación de las pruebas a los candidatos seleccionados después de la entrevista preliminar.

5. Entrevista de selección: Aplicación de la entrevista final entre el gerente de línea y el director de país a los 2 mejores candidatos que resultaron de la aplicación de las pruebas.

6. Verificación de referencias y antecedentes: El gerente de recursos humanos realizará las verificaciones necesarias para obtener referencias positivas de los 2 candidatos seleccionados.

7. Decisión de selección y contratación: Aprobación del candidato seleccionado por parte del gerente de línea con visto bueno del director de país por medio de un correo electrónico al gerente de recursos humanos.

Por considerarse puestos especializados, el proceso se estima que se cumpla en un tiempo máximo de 2 meses (ver tabla 8) durante los cuales se realizarán cada uno de los 7 pasos que se muestran en la figura 5.

Después de planteado el proceso, se proponen indicadores que no existen en el proceso actual de reclutamiento y selección, estos se definieron en base a los pasos que existen en el proceso propuesto debido a que no se tiene control sobre el desarrollo y desempeño del proceso. De esta manera, se logrará cubrir diferentes causas de demoras en el proceso de seguimiento, comunicación y medición del mismo, logrando así que la búsqueda tome mejor efectividad durante cada etapa que se esté desarrollando y un mejor control para el área de recursos humanos en sus tiempos invertidos en el proceso en general. Los índices son los siguientes:

a) Índice de búsqueda por postulante

Índice orientado a dar información sobre el rendimiento de los procesos, teniendo como objetivo mantener los procesos dentro de lo óptimo, así existan percances en el proceso, la fórmula para el cálculo es:

Índice búsqueda por postulante: Tiempo de la publicación de una plaza vacante hasta que el candidato es seleccionado en la entrevista preliminar (Dado en semanas) / tiempo estipulado del proceso (para efectos de esta investigación 5 semanas).

**b)** Tiempo de respuesta por postulante

Este Índice se basa en el tiempo de los postulantes que son enviados a pasar evaluación con el área solicitante, la fórmula para el cálculo es:

Índice de respuesta por postulante: Tiempo requerido en las evaluaciones aplicadas por los gerentes / el tiempo que se tomó para la obtención de los resultados del candidato apropiado.

**c)** Índice de selección a tiempo

Índice orientado a sacar el porcentaje del tiempo invertido en el proceso de selección, es decir, el tiempo que transcurre desde que se detecta una plaza vacante hasta que el candidato elegido comienza a trabajar. La fórmula sería la siguiente:

Índice de selección de tiempo: tiempo de la publicación de una plaza vacante hasta que el candidato elegido comienza a trabajar (tiempo en meses) / tiempo estipulado del proceso (para efectos de esta investigación 2 meses)

**d)** Costo de la contratación

Indicador del costo de una nueva contratación para el cálculo de esta métrica se deben incluir todos los costos involucrados, anuncios de empleo, tiempo invertido, honorarios del reclutador, formación y aprendizaje de las nuevas contrataciones y con ello se obtendrá una variable que afecta las finanzas de la organización. La fórmula sería la siguiente:

Costos Contratación: (suma de los costos de honorarios + tiempo invertido en el proceso + formación y aprendizaje) / (Costo estimado de gastos por contratación)

e) Calidad de la contratación

Indicador que mide el valor de un nuevo candidato contratado y si este aporta a los objetivos y rendimiento de la compañía, se obtiene como resultado en las entrevistas de evaluación de desempeño a los empleados contratados. Permite determinar si la inversión en el candidato fue la correcta.

Se han establecido estos indicadores en los puntos claves del proceso, de manera que, se tenga un seguimiento y estandarización de los tiempos involucrados en cada parte del proceso. Esto, no solo asegura el control y seguimiento del proceso, sino que da oportunidad de verificar donde se producen los problemas.

#### 4.5.2 Propuesta de mejora en el factor de comunicación interna.

Con el fin de promover una comunicación efectiva dentro de la organización y mejorar la gestión y difusión interna de la información, aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización es necesario la nivelación del factor de comunicación interna y generar un clima de trabajo apropiado para aumentar la eficiencia del equipo humano y conseguir con éxito el logro de los objetivos organizacionales. Se propone un plan y estrategia de comunicación interna que podrá ser presentada a la dirección y será la gerencia de la organización que tomará la decisión de implementarlo para mejorar el factor de la comunicación interna, así como una propuesta de política de comunicación interna (ver anexo 9).

La comunicación interna es uno de los factores que genera insatisfacción laboral en la organización esto en base a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados que se muestran en los resultados y análisis de esta investigación.

Sugerencias de instrumentos que la organización puede desarrollar en el plan de comunicaciones:

- Manual de comunicación interna

Mantener al empleado informado sobre los valores, misión y visión de GOAL, estrategia institucional, estado de proyectos actuales, entre otros, para generar un buen clima de trabajo y aumentar la eficiencia del equipo humano.

- Número de artículos con información compartida sobre la vida de la entidad.

Potenciar la identidad y fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

- Informes del Histórico de la pizarra del humor. Proporcionar un espacio privado donde los colaboradores puedan anotar su estado de ánimo que puede ser evaluado por semanas por el gerente de recursos humanos.

**Tabla 5. Estrategia y Plan de Comunicaciones.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Descripción</b>
Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen la comunicación efectiva para lograr un mejor desempeño de las actividades laborales.	Definir y priorizar audiencias objetivo	Identificar las diferentes audiencias a través del mapeo de los colaboradores	Personal de comunicaciones y Recursos Humanos	Consiste en la identificación y análisis de los colaboradores internos mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información.
		Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los colaboradores.	Personal de comunicaciones y Recursos Humanos	Para definir el tipo de información que se enviará a cada colaborador se tomará en cuenta el análisis de las acciones.
	Elaborar Manual de Comunicación Interna	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna.	Recursos Humanos	Se conformará un comité, siendo este el responsable de definir el contenido y diseño del manual, para ello, recursos humanos y la Asistente de dirección de país llevarán a cabo una convocatoria para la elección de los miembros.
		Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	Unidad de Comunicaciones, Recursos Humanos	Se elaborará el manual de comunicación interna y posteriormente se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.
		Socializar el manual de comunicación interna.	Socializar el manual de comunicación interna.	Después de su aprobación, el manual se hará del conocimiento de todos los colaboradores de la institución vía los medios de comunicación internos y talleres.
	Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.	Documentación de casos y consultas.	Recursos humanos	Se llevará un registro de casos y consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna para su posterior análisis.
		Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna e implementación de cambios de mejora.	Recursos humanos	Se efectuará la medición de la correcta aplicación de las políticas para identificar mejoras y/o cambios necesarios.

**Continuación de la Tabla 5. Estrategia y Plan de Comunicaciones.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Descripción</b>
Mantener al empleado informado sobre los valores, misión y visión de GOAL, estrategia institucional, estado de proyectos actuales, entre otros, para generar un buen clima de trabajo y aumentar la eficiencia del equipo humano.	Establecimiento de los medios de comunicación internos oficiales para la difusión de información.	Activación de medios de comunicación internos.	Unidad de Comunicaciones	Consiste en realizar la activación y programación de las plataformas internas de comunicación. Las plataformas sugeridas son las siguientes: Reuniones de staff generales, boletín informativo mensual, Videos informativos estilo carta del Director de País, Grupo de WhatsApp.
	Difusión periódica de información.	Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	Unidad de Comunicaciones	En este punto, se identificarán los mensajes y la información que se desea comunicar al personal.
		Diseño de los formatos para la difusión de información	Unidad de Comunicaciones	Diseñar los formatos para la difusión de la información de acuerdo a las normas institucionales de visibilidad.
		Selección de los medios de comunicación para cada uno de los mensajes.	Unidad de Comunicaciones	Realizar la selección de los medios de comunicación que mejor se adapta al formato de los mensajes.
		Establecer cronograma de publicaciones	Unidad de Comunicaciones	Establecer los responsables de cada unidad para la recopilación de la información y su difusión.
Potenciar la identidad y fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	Propiciar espacios para fortalecer las relaciones interdepartamentales.	Talleres de trabajo en equipo. (construcción de equipos)	Responsable de cada departamento	Realizar reuniones de equipo, motivando a los más activos a ser líderes y promover las ideas de comunicación entre equipos.  Uso de correos electrónicos.  Skype (Software que permite comunicarse a través de mensajería instantánea y video llamadas)
		Calendarización y ejecución de eventos de comunicación	Recursos humanos	
		Establecer sistema de medición del clima laboral.	Recursos humanos	Pizarras del humor. Donde el staff podrá compartir si siente mejora en el clima laboral, relaciones entre unidades, etc.

## 4.6 Implementación de los cambios

### 4.6.1 Cronograma de aplicación

A continuación, se presenta un cronograma por semanas de cada fase del proceso de mejora para el proceso de reclutamiento y selección, de manera que se logren los objetivos delimitando tiempos para cada fase hasta el cumplimiento de todo el proceso.

**Tabla 6. Cronograma de implementación de los cambios.**

Fase	Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Análisis/ Plan de Acción	Definir un equipo de trabajo								
	Definir una política de calidad.								
Ejecución	Diagrama de flujo de proceso								
	Identificar los factores críticos del proceso								
	Diseñar indicadores para control de calidad								
	Implementar base de datos								
Verificación	Evaluar desempeño								
Estandarización	Estandarización y evaluación continua de desempeño								
	Elaborar plan de mejora continua								
	Implementar plan de mejora continua.								

**Tabla 7. Cronograma de aplicación del proceso de reclutamiento y selección.**

No.	Proceso	Semanas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Requisición del nuevo Puesto	■							
2	Búsqueda de candidatos internos y externos		■	■					
3	Revisión de solicitudes				■				
4	Entrevista preliminar y pruebas de selección					■	■		
5	Entrevista de selección							■	
6	Verificación de referencias y antecedentes								■
7	Decisión de selección								■

#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

### Esquema del Procedimiento de Selección y Reclutamiento

Una vez determinadas las actividades del proceso e indicadores del proceso, se define en su totalidad el proceso mejorado según las exigencias en respuesta a las causas observadas, siendo el principal responsable de su ejecución el oficial de recursos humanos y la implementación a seguir es la siguiente:

**Tabla 8. Ficha de proceso de reclutamiento y selección.**

Ficha de Proceso de Reclutamiento y Selección	
Objetivo	<p>Cumplir los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados con el gerente.</p> <p>Optimizar el proceso de selección.</p> <p>Establecer y mantener los planes de mejora continua.</p>
Responsable	Gerente de Talento Humano
Alcance	Alta Gerencia, Coordinador de Reclutamiento y Selección.
Documentación	<p>Hoja con formato de registro de candidatos seleccionados</p> <p>Formato de levantamiento de perfil (Anexo 5)</p> <p>Formato de requisición de personal (Anexo 6)</p> <p>Formato estándar de Evaluación Psico laboral</p> <p>Formato estándar de Evaluación Médica</p> <p>Formato estándar de documentación de ingreso (Anexo 7)</p> <p>Formato estándar de contrato</p>
Estándares	<p>Tiempo máximo de respuesta del área solicitante: 2 días</p> <p>Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica: 2 días</p> <p>Tiempo máximo de respuesta de evaluación Psico laboral: 3 días</p> <p>Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica: 2 días</p> <p>Tiempo estándar de búsqueda de candidatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Practicante – 15 días</li> <li>● Profesional – 35 días</li> <li>● Jefe – 45 días</li> <li>● Gerente – 60 días</li> </ul>

**Continuación de la Tabla 8. Ficha de proceso de reclutamiento y selección.**

Ficha de Proceso de Reclutamiento y Selección		
Búsqueda de Candidatos	Envío Evaluaciones	Documentación
La búsqueda de candidatos se hace al darse el requerimiento, buscando la base de datos de candidatos según prioridades. En caso no se cumpla el perfil, se define y levanta el perfil para hacer la búsqueda por las bolsas de trabajo, universidades y publicaciones. Terminando por enviar el/los candidatos al gerente.	Luego del visto bueno para las entrevistas y de la selección de un candidato, se envía al seleccionado a la evaluación Psico laboral con la consultora, y posteriormente a la médica, según laboratorio correspondiente. Se registra fecha de envío y de resultados correspondientes.	Una vez cumplidas las evaluaciones se pasa a hacer la entrega de los documentos y formatos correspondientes. Se hace la cita para que se presenten los documentos y formalizar el contrato con Administración de personal.
Nota: En caso de inconformidad del candidato pasa a la base de datos y se regresa a la búsqueda.		
Documentos de Guía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de flujo del proceso</li> <li>- Procedimiento del Proceso de Selección y Reclutamiento</li> <li>- Instructivo del Encargado del proceso de Selección y Reclutamiento</li> </ul>	

La ficha del proceso da un resumen del proceso mejorado, abarcando el alcance, estándares y documentos de soporte, dando una vista amplia de todo el proceso propuesto.

**Tabla 9. Cronograma de aplicación de la comunicación interna.**

No.	Proceso		Mes						
			1	2	3	4	5	6	
1	Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen la comunicación efectiva para lograr un mejor desempeño de las actividades laborales.	Definir y priorizar audiencias objetivo							
		Elaborar Manual de Comunicación Interna							
		Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.							
2	Mantener al colaborador informado sobre los valores, misión y visión de GOAL, estrategia institucional, estado de proyectos actuales, entre otros, para generar un apropiado clima laboral y aumentar la eficiencia del equipo humano.	Establecimiento de los medios de comunicación internos oficiales para la difusión de información.							
		Difusión periódica de información.							
3	Potenciar la identidad y fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	Propiciar espacios para fortalecer las relaciones interdepartamentales.							

Se presenta el cronograma a aplicar para la mejora del factor de comunicación interna en las oficinas de GOAL Honduras en Tegucigalpa que será aplicado en enero 2019, los responsables son mencionados en el plan y estrategia de comunicación.

#### 4.6.3 Presupuesto de aplicación

Para el presupuesto del proceso de reclutamiento y selección en la oficina de Tegucigalpa se estimó un costo de orientación por parte de los investigadores, por honorarios profesionales de L.10,000.00, se proyectó en una jornada completa de 8 horas con la participación de la Licenciada Sindy Ruíz y la Licenciada Wendy Ruíz y el Oficial de recursos humanos de la organización. Fecha propuesta, enero 2019.

Presupuesto para el plan de comunicaciones que se detalla a continuación:

Reuniones para diseñar las políticas de comunicación interna que incluye los salarios del personal involucrado por un mes del oficial de comunicaciones y un 50% del tiempo del oficial de recursos humanos se presenta un presupuesto por L.40,000.00.

Reuniones para la elaboración del manual de comunicaciones que incluye los salarios del personal involucrado por un mes del oficial de comunicaciones y un 50% del tiempo del oficial de recursos humanos se presenta un presupuesto por L.40,000.00.

Impresión de 15 ejemplares del manual de comunicación para cada departamento de la organización para un presupuesto total de L. 2,700.00.

Taller de comunicación en la oficina de Tegucigalpa de L.11,953.33, taller que se realizará en una jornada completa de 8 horas y con la participación de todos los colaboradores impartido por el gerente de recursos humanos y el oficial de comunicaciones de la organización. Fecha propuesta, febrero 2019.

Para una inversión total de L. 94.653.33 para el desarrollo del plan de comunicaciones.

**Tabla 10. Presupuesto plan de comunicación.**

Inversión	Reunión para diseñar políticas de comunicación interna	Jornadas para la elaboración del manual de comunicación interna	Impresión del Manual de comunicaciones	Reunión para la socialización del manual de comunicación	Total
Tiempo del personal comunicaciones (1 mes)	25,000.00	25,000.00	-	833.33	50,833.33
Tiempo del personal recursos humanos (1 mes) 50% de su tiempo	15,000.00	15,000.00	-	1,000.00	31,000.00
Impresiones del manual de comunicaciones (15 manuales)	-	-	2,700.00	-	2,700.00
Meriendas para 2 tiempos a un costo unitario L.50.00 * 46 colaboradores	-	-	-	4,600.00	4,600.00
Almuerzos para 1 tiempo a un costo unitario L.120.00 * 46 colaboradores	-	-	-	5,520.00	5,520.00
<b>TOTAL</b>	<b>L40,000.00</b>	<b>L40,000.00</b>	<b>L2,700.00</b>	<b>L11,953.33</b>	<b>L94,653.33</b>

Nota: La alimentación es necesaria para atender al personal durante las jornadas de capacitación programadas para socializar el manual de comunicación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1 Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación las prácticas que se utilizan para el proceso de reclutamiento y selección, la organización tiene establecido un proceso, sin embargo, su deficiencia radica en que los gerentes de los proyectos tienen una mayor participación y el área de recursos humanos solamente cumple una parte básica en todo el proceso, se entiende que el gerente del proyecto es quien debe seleccionar al candidato que mejor cumpla con los términos de referencia entregados, sin embargo, se observa que en el proceso es recursos humanos selecciona los candidatos con base a una lista corta la cual es entregada al gerente, en algunas ocasiones participa el oficial de recursos humanos, por lo que no existe un cumplimiento en su totalidad del proceso cuando se tiene que seleccionar a un nuevo candidato.

2. Los factores que integran la satisfacción laboral en la organización fueron evaluados a través de los instrumentos aplicados, los principales resultados de esta evaluación indican la oportunidad de mejorar en la comunicación interna con el objetivo de proveer un mejor ambiente laboral, ya que se observó que no existe un modelo de comunicación que le permita a todos dentro de la organización tener la comunicación optima esperada y otro aspecto a mejorar es socializar el uso de una política de comunicación a fin de mejorar la comunicación entre los superiores y colaboradores.

3. La organización debe prepararse para aceptar e implementar las actividades que le permitan mejorar su proceso de reclutamiento y selección y las comunicaciones sobre los

diferentes aspectos que están afectando los resultados esperados tanto a niveles gerenciales como a los beneficiarios de los proyectos y a los mismos donantes.

## 5.2 Recomendaciones

1. Descontinuar las actuales prácticas sobre el proceso de reclutamiento y selección y realizar los arreglos correspondientes para que el Oficial de Recursos Humanos brinde el debido acompañamiento a los Gerentes al momento de atender requerimientos de personal.

2. Adecuar el diseño organizacional con el fin de mejorar las comunicaciones internas, así como establecer un modelo de comunicación entre los diferentes departamentos, además evaluar la carga laboral y definir las tareas específicas para cada puesto con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

3. Adoptar la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección y el plan de comunicación para mejorar la satisfacción laboral y darle el debido seguimiento y monitoreo cumpliendo con el ciclo de mejora continua que se ha propuesto como metodología de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACNUR Comité Español. (s. f.). ACNUR Comité Español. Recuperado de <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/>
- Alfaro Castellanos, M. del C. (2012). *Administración de personal* (Primera). México: Red tercer milenio.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo de talento humano: basado en competencias* (3a ed.). Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Octava Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Cuestas Santos, A. (2011). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Segunda). ECOE Ediciones.
- De Asís, A., Gross, D., Lillo, E., & Caro, A. (s. f.). Manual de ayuda para la gestión de entidades no Lucrativas. Recuperado de [http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual\\_gestion.pdf](http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf)
- Deloitte. (2016). Capital Humano Trends. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque lationamericano* (Quinta). México: PEARSON EDUCACION.
- GOAL, G. (2018). GOAL Global. Recuperado de <https://www.goalglobal.org/about-us/our-story>

- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta). México: PEARSON EDUCACION.
- López, A., & Piedra, E. (2001). *Manejo de los recursos humanos Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales* (Vol. Volumen 1). Arlington, Virginia, USA: Publications for capacity Building.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo primera). México: PEARSON EDUCACION.
- Montes Alonso, M. J., & Gonzales Rodríguez, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado* (1.<sup>a</sup> ed.). Ideas propias Editorial, Vigo.
- Patrón C., R. M. (2010). *Clima Organizacional y satisfacción laboral: Una propuesta metodológica* (Primera edición). Universidad Autónoma de Campeche.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Valencia Pomareda, P. H. J. (2009). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Lima, PERU: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3177722>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano de las empresas* (Séptima Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Whitehead, C., & Pankhurst, M. (2009). Libro sobre Gestión del personal para el jefe/a inmediato. People in Aid. Recuperado de <https://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/libro-de-recursos-sobre-gestion-de-personal-para-el-jefea-inmediato.pdf>

## ANEXOS

Anexo 1

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 30 de octubre de 2018.

Nora Gálcas  
Asistente de sistemas de Director de País  
GOAL Honduras  
Col. Cataño Sur

Estimado Licenciado Nora Gálcas,

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con orientación en Recursos Humanos, hemos seleccionado como tema, Análisis de los procesos de la gestión del talento humano en GOAL Honduras, por lo que estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la Organización que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: entrevistas a los Gerentes y aplicar una encuesta a los colaboradores de la oficina de Goal Honduras en Tegucigalpa.

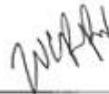
A la espera de su aprobación nos suscribimos de usted.

Atentamente,



Sindy Yuliza Ruiz Maradiaga

Número de cuenta: 11713058



Wendy Carolina Ruíz Rosales

Número de cuenta: 11713282

Por este medio, GOAL Honduras, autoriza la realización dentro de sus instalaciones del proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Nora Gálcas  
Nombre del Gerente



VoBo.



ENTREVISTA A GERENTES DE GOAL

Somos estudiantes de la Maestría de Dirección empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por lo que nos dirigimos a Usted solicitándole su colaboración en dar respuesta al cuestionario que a continuación se le presenta, el cual es de carácter confidencial, por lo que la información que se obtenga será para uso exclusivamente académico. Su opinión es de mucho valor e importancia para la investigación que estamos realizando.

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque la opción que refleje su opinión.

1. ¿El reclutamiento de candidatos cumple con los requisitos establecidos por la Organización?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿El proceso de selección se enmarca en los requisitos establecidos en los descriptores de los puestos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿En el proceso de contratación del nuevo empleado, se le explican los beneficios y atribuciones que corresponden al cargo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Se hace entrega al nuevo empleado de la forma física o digital de la descripción del puesto que el candidato ocupará?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Conoce de algún modelo de comunicación interna que se aplique en la Institución?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Cómo considera que sea la comunicación interna en la Organización?

Muy buena\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Deficiente\_\_\_\_\_

7. ¿Los colaboradores cuentan con las condiciones y herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus labores?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8. ¿Qué hace falta para mejorar las condiciones de trabajo en la organización?

Iluminación\_\_\_\_\_ Climatización\_\_\_\_\_

Equipo de oficina\_\_\_\_\_ muebles de oficina\_\_\_\_\_

Área de trabajo \_\_\_\_\_ Otros; especificar\_\_\_\_\_

9. ¿La relaciones entre el superior con el colaborador y viceversa son eficientes y adecuadas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10. ¿Las tareas o actividades que se cumplen son propias a las de cada puesto de trabajo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. Si la respuesta anterior es negativa, ¿El jefe inmediato ha mostrado interés en hacer una distribución adecuada de las funciones de cada puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Muchas Gracias**

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**ENCUESTA**

Somos alumnas de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por lo que nos dirigimos a Usted solicitándole su ayuda en dar respuesta al cuestionario que a continuación se le presenta, el cual es de carácter confidencial, por lo que la información que se obtenga será para uso exclusivamente académico. Su opinión es de mucho valor e importancia para la investigación que estamos realizando.

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque el número que refleje su opinión.

Género: F \_\_\_ M \_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

¿Con que departamentos tiene relación? \_\_\_\_\_

**Tabla 11. Instrumento de recolección de datos.**

Pregunta	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Totalmente en desacuerdo (5)
<b>Ambiente Laboral</b>					
Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo					
<b>Comunicación</b>					
Conozco de un modelo de comunicación interna que se aplique en la organización					
Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad					
Existe buena comunicación interna en la organización					
<b>Carga de Trabajo</b>					
En casa, ¿no contesto el teléfono cuando se trata del trabajo?					
Sufro de alto estrés debido a la exigencia del trabajo					

**Continuación de la Tabla 11. Instrumento de recolección de datos**

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente de acuerdo (1)</b>	<b>De acuerdo (2)</b>	<b>Neutral (3)</b>	<b>En desacuerdo (4)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (5)</b>
Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo					
<b>Distribución de tareas</b>					
Conoce los beneficios y atribuciones que corresponden a su puesto					
Se le hizo entrega en forma física de la descripción de su puesto					
Las tareas son propias de cada puesto de trabajo					
Su superior ha mostrado un interés en hacer una distribución adecuada de las funciones					
<b>Relaciones Laborales</b>					
La relación entre el colaborador y el superior son eficientes y adecuadas					

**Muchas Gracias**

Anexo 4

**FORMATO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL**

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos completos: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Casado \_\_\_ Soltero \_\_\_ Separado \_\_\_ Viudo \_\_\_ Unión Libre \_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Ciudad o Municipio: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Motivo por el cual busco el trabajo: \_\_\_\_\_

**1. GRUPO FAMILIAR**

COMPOSICION NUCLEO FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	ESCOLARIDAD	OCUPACIÓN	VIVE CON USTED

**2. EXPERIENCIA LABORAL**

Cuál fue la última empresa en donde laboró: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Fecha de retiro: \_\_\_\_\_

Razón del retiro: \_\_\_\_\_

Qué cargo desempeñaba: \_\_\_\_\_

Qué funciones desempeñaba: \_\_\_\_\_

Qué es lo que más le gustaba de su trabajo: \_\_\_\_\_

Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo: \_\_\_\_\_

### 3. ESTUDIOS REALIZADOS

Bachillerato: Académico: \_\_\_ Técnico: \_\_\_ Comercial: \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Universitarios \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Técnicos \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Tecnológicos \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Especialización \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Por qué estudio esto \_\_\_\_\_

Qué proyectos tiene a futuro en sus estudios \_\_\_\_\_

### 4. AUTODEFINICIÓN

Cuáles son sus cualidades: 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

Cuáles son sus metas: 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

Cuáles son sus aspectos por mejorar: 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

Qué hace en su tiempo libre: 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

Cómo se define: 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

Por qué le gustaría este trabajo y no otro: \_\_\_\_\_

Que espera de la empresa: \_\_\_\_\_

Cuál sería su aspiración salarial: \_\_\_\_\_

## FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto			
Área a la que pertenece		Departamento	
No. De plazas			
Críticidad			
II. RESUMEN DEL PUESTO			
III. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> </ol>			
Este puesto le reporta a la Jefatura de Sistemas y supervisa a:			
III. CONDICIONES LABORALES			
IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>								
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"><i>Número de requisición</i></p>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 33%; height: 20px;"></td><td style="width: 33%; height: 20px;"></td><td style="width: 33%; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="text-align: center; font-size: x-small;">Día</td><td style="text-align: center; font-size: x-small;">Mes</td><td style="text-align: center; font-size: x-small;">Año</td></tr></table>				Día	Mes	Año
Día	Mes	Año						
<b>1. Información del puesto vacante</b>								
Nombre del puesto: _____								
Escolaridad: _____								
Estado civil: _____		Sexo: _____						
Idioma: _____		Porcentaje: _____						
Necesidad de viajar: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Frecuencia: _____						
Conocimientos o habilidades especiales: _____ _____ _____								
Experiencia laboral: _____ _____ _____ _____ _____								
Nombre de la persona solicitante: _____								
Área solicitante: _____								
Coordinación o Unidad que los solicita: _____								
<b>2. Objetivo del puesto</b>								
Objetivo del puesto: _____ _____ _____ _____								

Anexo 7

Formato estándar de documentación de ingresos	
Tipo de empleado	empleado nuevo <input type="checkbox"/> empleado actual <input type="checkbox"/>
Información personal	
Complete con precisión la siguiente información para asegurar de mantener un registro actualizado de la información personal de los colaboradores.	
Nombre Completo	_____
Teléfono	_____
Dirección	_____
Información contacto de emergencia	_____
Nombre del contacto de emergencia	_____
Relación o Parentezco	_____
Firma del empleado	_____

Anexo 8

Base de Datos de Candidatos									
Candidatos		Datos de Perfil							
No	Nombre y Apellidos	Edad	Últimos 3 Cargos	Empresa	Años Exp.	Información Destacada	Observaciones	Puestos Sugeridos	Referido
1									
2									
3									
4									
5									
6									



**POLITICA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**2019**

## INDICE

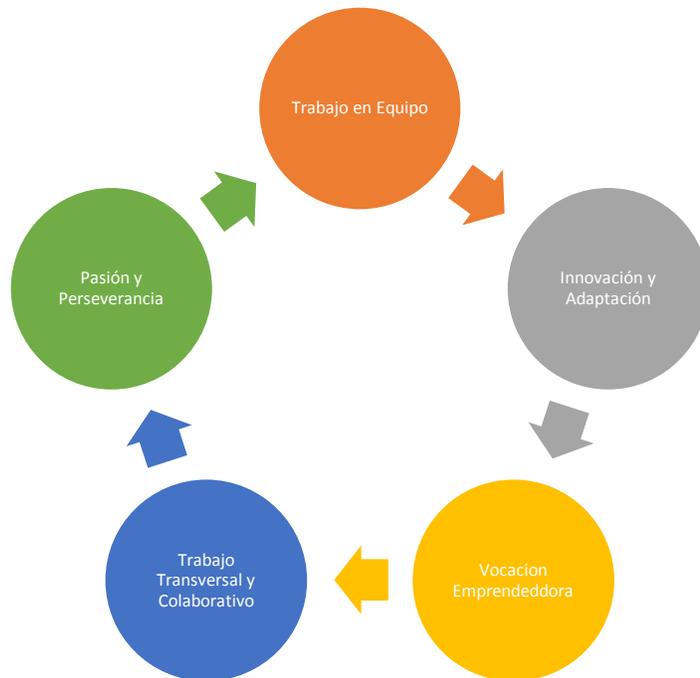
Sobre la política de comunicación interna_____	88
Objetivo general_____	89
Principios que rigen la comunicación_____	90
Visión y misión_____	91
Líneas de comunicación_____	92
Responsable de la comunicación interna_____	93
Responsable de cada área_____	93
Plataformas_____	94
Elementos a comunicar a los equipos_____	95
Indicadores_____	95

## Sobre las Políticas de Comunicación Interna

La Política de Comunicación interna, está vinculada a una estrategia integral y establece, definiciones de objetivos, mensajes, atributos y responsables. Además, expone los principios que guían el quehacer de las comunicaciones internas; categoriza la información y contenidos que se emiten y segmenta las audiencias y canales o medios de comunicación que se utiliza en la empresa.

Como propósito busca la manera de entregar información de valor para que cada uno de los colaboradores se sienta parte de la organización contribuyendo con su talento y experiencia a los procesos y propósitos.

La forma de trabajar debe ser un sello diferenciador, dada su importancia todas las acciones y decisiones relacionadas con las comunicaciones deben de ser tomadas a partir de la visión y misión de la organización y los pilares culturales que deben de definir la forma de hacer y comunicar.



**Figura 6. Pilares culturales para definir la comunicación**

Esta política permite que la información sobre los cambios, transformaciones o experiencias que se producen dentro de la organización sean administradas y compartidas de forma eficiente a los voluntarios, contratados y las personas vinculadas a la organización.

### **Objetivo general**

Mantener a los voluntarios, contratados y las personas vinculadas a la organización informados sobre los valores, misión y visión de GOAL, estrategia institucional, estado de proyectos actuales, entre otros, para generar un buen clima de trabajo y aumentar la eficiencia del equipo humano.

### **Objetivos Específicos**

- Internalizar los mensajes clave que contribuyan a que los colaboradores conozcan los propósitos de la organización y que sean capaces de identificar su rol en la cadena de valor.
- Establecer canales y flujos de comunicación definidos y estandarizados, para asegurar la efectividad y oportunidad de los mensajes de manera bidireccional: desde y hacia los colaboradores.
- Hacer de la cultura corporativa un sello diferenciador en los colaboradores, construyendo así, un perfil distinguible para potenciar todas aquellas acciones que contribuyan al rol activo como colaboradores.

## Principios que rigen la comunicación en GOAL



# NUESTRA MISIÓN

“Trabajamos para asegurar que los más pobres y vulnerables en el mundo, y aquellos afectados por crisis humanitarias, tengan acceso a los derechos fundamentales de vida, incluyendo, y no limitado a, vivienda apropiada, alimento, agua y saneamiento, servicio de salud y educación.”

# NUESTRA VISIÓN

"Visualizamos un mundo donde la pobreza y el hambre ya no existen; donde las comunidades están preparadas para impactos estacionales; donde las barreras estructurales y culturales para el crecimiento son eliminadas; donde cada mujer, hombre y niña tengan derechos iguales y acceso a recursos y oportunidades."

## Líneas de comunicación

---

Director Regional

Director de País

---

Auditor regional

---

Asistente de Director de país en sistemas

---

Coordinadores regionales

---

---

Director de país

Gerente de subvenciones

---

Oficial de comunicaciones

---

Unidad de sistemas económicos

---

Unidad de Resiliencia

---

Unidad de Monitoreo y Evaluación

---

Coordinadores Regionales

---

Asistente de director de país en sistemas

---

---

Coordinadores regionales

Administradores regionales

---

Coordinadores de proyectos

---

Técnicos de campo

---

Motoristas

---

Especialistas en temas de campo

---

Consultores externos

---

Especialistas de otras entidades

---

Asistente de Director de País en sistemas	Información de las tecnologías
	Finanzas
	Administración
	Logística y seguridad
	Cumplimiento
	Recursos Humanos
	Auditoría Interna

### **Responsable de las comunicaciones internas**

El oficial de comunicaciones es el responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos y principios de la comunicación interna institucional que es necesaria para el conocimiento de cada persona que forma parte de la organización. Es la responsable de filtrar los contenidos y canalizar su difusión a través de las plataformas que considere adecuadas.

La relación del oficial de comunicaciones cumple un papel de asesor de las diferentes áreas, logrando que la comunicación sea efectiva, pondrá a disposición de las diferentes áreas las plataformas de comunicación necesarias y está facultada para revisar los soportes con el fin de cumplir y resguardar el proceso.

### **Responsabilidades de cada área**

Los gerentes de cada área serán los encargados de compartir la información que es llevada a cabo en las reuniones con la dirección de la planificación de cada proyecto en ejecución estableciendo ayudas memorias de las reuniones que se realicen con cada equipo, así como el respaldo de las mismas en los archivos compartidos de la organización y que pueda estar disponible para cada miembro de los diferentes departamentos.

Cada área será responsable de enviar sus propias ayudas memorias y enviarlas por correo electrónico y dar seguimiento a las mismas.

Cada área será la responsable de enviar sus propios contenidos utilizando las plataformas compartidas por el oficial de comunicaciones respetando la calendarización establecida.

## **Plataformas**

Comunicaciones internas cuenta con los siguientes canales oficiales que permiten informar a los colaboradores de manera eficiente y segmentada.

### **Digital**

1. Correo electrónico institucional

Permite la segmentación de la comunicación por las diferentes áreas de la organización.

2. Aplicación móvil

Se entrega información a través de las diferentes aplicaciones en los teléfonos inteligentes entregados a cada empleado.

3. Boletines informativos

Abordan temas importantes dentro de un periodo de 15 días.

### **Física**

1. Documentos impresos

Permite la entrega de información importante a tratar en las reuniones y que requieren de pronta atención y cumplimiento.

2. Revista interna

Se entrega información a través de un documento semestral que permita dar a conocer

los avances en los proyectos, las nuevas propuestas y los logros alcanzados, así como las metas aún pendientes de alcanzar.

### 3. Reuniones por áreas

Permite la entrega de la información y que pueda ser discutida en el momento para llegar a opiniones unánimes de los procesos y tareas a cumplir.

### 4. Reuniones de equipo

Se entrega información más sensible de la cual debe realizarse el filtro para compartir la información necesaria.

## **Audiovisual**

### 1. Uso de pantallas

Permite la entrega de información importante sobre la cartera de proyectos y los logros alcanzados.

### 2. Publicaciones en redes

Se entrega información a través de del uso de las redes sociales videos editados sobre los proyectos en ejecución y el impacto en los beneficiarios y los resultados obtenidos.

## **Elementos a comunicar a los equipos**

Para que la información circule de manera adecuada, compartiendo lo que es útil y beneficioso y reteniendo lo que ha de mantenerse confidencial es necesario establecer los canales y los encargados de transmitirla identificando que es los que se desea transmitir.

Elementos	A cargo
Planes operativos u objetivos anuales	Director de país
Orientaciones principales para el año	Gerentes de área
Reestructuraciones, nuevos organigramas	Director de País / Recursos humanos
Incorporaciones, ceses y promociones	Recursos humanos
Cambios o remodelaciones de locales	Administración
Reflexiones estratégicas	Dirección
Grandes hitos de la entidad, y de sus áreas	Dirección
Horarios y fiestas laborales	Recursos humanos
Resultados anuales	Dirección
Políticas y cambios en las mismas	Cumplimiento

## Indicadores

Para la identificación de oportunidades de mejora y reaccionar de forma oportuna se utilizan las siguientes herramientas:

1. Correos electrónicos: que permiten a los colaboradores poder enviar cualquier duda sobre la información compartida por las diferentes plataformas y que es administrado por el oficial de comunicaciones.

Encuestas: cualquier tipo de evento interno, comunicaciones y actividades son sujetas a evaluación.

## **GLOSARIO**

**Ambiente laboral:** es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador, y por extensión en el éxito de la organización.

**Comunicación interna:** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación institucional:** considerada como un aspecto fundamental de cada empresa, pues es la encargada de crear una imagen corporativa, en donde la competencia y la saturación de información que recibe el público no sean perjudiciales. Se requiere que la organización como emisor social se haga entender, diferenciar, registrar y ubicar de formas distintas a las que se usaban en el pasado. Esto requiere no sólo de un cambio en las técnicas de comunicación, sino también en las prácticas y procesos de identificación de la organización.

**Equipo de trabajo:** Un conjunto de personas que trabajan hacia un objetivo común durante un tiempo y con un procedimiento o una metodología igualmente común

**Equipo humano:** Grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común.

**Reclutamiento:** Es el proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de una organización.

**Recursos humanos:** Es el trabajo que aporta el conjunto de colaboradores de una organización para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores.

Relaciones laborales: Es el vínculo entre el colaborador y la empresa, que se establece mediante un contrato.

Satisfacción laboral: se encuentra íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores, depende de diversos factores los cuales pueden ser factores intrínsecos o factores extrínsecos.

Selección de personal: Es la selección del individuo adecuado para un cargo, escoger dentro de los candidatos reclutados a los más adecuados, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Creación de equipos de trabajo: Acción o proceso de hacer que un grupo de personas trabaje en equipo de manera efectiva, especialmente a través de actividades y eventos diseñados para aumentar la motivación y promover la cooperación.