

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN QCM CONTACT CENTER S.L.

Propuesta de intervención para una PYME del sector Contact Center

Diana Alexandra Majey Hernández

dmajey@uoc.edu

Tutor/a: Luminita Patras

17/01/2021

Trabajo final de máster

Índice

Resumen	4
Abstract	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. QCM CONTACT CENTER S.L.	10
3. OBJETIVOS	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos	12
4. HIPÓTESIS	12
5. METODOLOGÍA	12
5.1. Metodología cualitativa	13
5.1.1. <i>Procedimiento, instrumentos y participantes</i>	13
5.1.2. <i>Estrategia de análisis de datos</i>	14
5.2. Metodología cuantitativa	14
5.2.1. <i>Procedimiento, instrumentos y participantes</i>	14
5.2.2. <i>Estrategia de análisis de datos</i>	16
6. RESULTADOS	16
6.1. Resultados cualitativos	16
6.2. Resultados cuantitativos	19
7. INTERVENCIÓN	23
7.1. Diseño del programa de intervención	25
7.1.1. <i>Marco lógico dimensión formación y capacitación</i>	25
7.1.2. <i>Marco lógico dimensión evaluación de desempeño</i>	27
7.1.3. <i>Cronograma de ejecución y evaluación</i>	29
DISCUSIÓN	31
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	36

Resumen

La interdependencia de las prácticas de Recursos Humanos y la satisfacción laboral en el sector de Contact Center es un campo de estudio fértil y pertinente a nivel social y académico. Por esto, el propósito de este estudio fue el diseñar un programa de prácticas de Recursos Humanos que tomara en consideración las particularidades del sujeto de estudio – QCM CC –, con el fin de favorecer la satisfacción laboral del personal de la empresa. A través de un diseño metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) que contempló entrevistas semi estructuradas y cuestionarios multi ítem que, posteriormente, fueron tratados con análisis de correlación y regresión lineal múltiple, se encuentra que las prácticas de Recursos Humanos afectan de forma positiva la satisfacción laboral del personal de QCM CC. El estudio concluye, primero, que es preciso tener en cuenta la variable edad – entre otras – para estudiar la satisfacción laboral de un equipo de trabajo. Y segundo, que con base en los resultados cualitativos y cuantitativos se diseñó un programa de intervención específico para dos de las cinco prácticas tradicionales de Recursos Humanos: (1) formación y capacitación y (2) evaluación de desempeño; ello, sin duda, no implica descuidar las otras tres prácticas.

Palabras clave: Prácticas de Recursos Humanos (HR), Satisfacción Laboral (SL), programa de intervención, PYME, QCM C.C.

Abstract

The interdependence of Human Resources practices and job satisfaction in the Contact Center sector is a fertile and relevant field of study on a social and academic level. For this reason, the purpose of this study was to design a Human Resources internship program that took into account the particularities of the study subject - QCM CC -, in order to favor the job satisfaction of the company's personnel. Through a mixed methodological design (qualitative and quantitative) that included semi-structured interviews and multi-item questionnaires that were subsequently treated with correlation analysis and multiple linear regression, it is found that Human Resources practices positively affect satisfaction QCM CC staff. The study concludes, first, that it is necessary to take into account the age variable - among others - to study the job satisfaction of a work team. And second, that based on the qualitative and quantitative results, a specific intervention program was designed for two of the five traditional Human Resources practices: (1) education and training and (2) performance evaluation; This, without a doubt, does not imply neglecting the other three practices.

Keywords: Human Resources (HR), Practices, Job Satisfaction (SL), intervention program, SME, QCM C.C.,

1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda del equilibrio entre el trabajo y la satisfacción laboral ha motivado que, desde hace algunas décadas, la satisfacción laboral sea ampliamente discutida desde varias disciplinas. Varios estudios (Requena, 2000; Blanco & Moros, 2002; Triguero, 2019; González, 2019; Jiménez, Ortiz, Monsalve & Gómez, 2020; Guerreo, Suarez, García, & Umaña, 2020) han demostrado los beneficios que comporta el fomentar la satisfacción laboral en el personal de las empresas, beneficios que se ven reflejados en el aumento de la productividad, en un mayor compromiso del personal con la organización/empresa, en la promoción de habilidades como la creatividad, en el trabajo en equipo, entre otros.

Tres elementos han sido vinculados, tradicionalmente, a la lectura sobre la satisfacción laboral en los Contac Center, a saber: (1) los riesgos psicosociales (Blanco & Moros, 2002; Requena, 2000; Toro, Salazar, & Gómez, 2011; Triguero, 2019; González, 2019; Jiménez, et al, 2020; Guerrero, et al, 2020), (2) la calidad de vida en el trabajo (Requena, 2000; Toro, Salazar & Gómez, 2011; Guerrero, et al, 2020) y (3) la feminización del sector (González, 2009). Guerrero, et al, (2020) señalan que aunque los trabajadores estén conformes con el clima laboral y las actividades asignadas (el diseño de puestos) de las empresas, puede que no opinen lo mismo sobre las condiciones laborales y las herramientas brindadas para el manejo del estrés laboral. Por su parte, Requena (2000) y Toro, Salazar & Gómez (2011) añaden que la insatisfacción generalizada se debe, en no pocos casos, a la ausencia de oportunidades de promoción dentro de las organizaciones y de participación – del personal – en el diseño de los programas de bienestar laboral. Ambos estudios recomiendan que futuros análisis incluyan variables como la edad, el tipo de contrato, el equilibrio vida-trabajo, entre otros.

Estas variables relacionadas con la satisfacción laboral se han leído desde enfoques como el ecologista, el económico, el sociológico y el psicosocial (Blanco & Moros, 2002; González, 2019; Jiménez, Ortiz, Monsalve & Gómez, 2020; Guerreo, Suarez, García, & Umaña, 2020). Entre tanto, que el estudio de la satisfacción laboral se vincule, habitualmente, con estas variables – riesgos psicosociales, calidad de vida en el trabajo y feminización del sector – sitúa la pertinencia de estudios que relacionen a la satisfacción laboral, además, las prácticas de Recursos Humanos, toda vez que dichas prácticas son transversales a los fenómenos que resultan de estas otras variables. Por ejemplo, las oportunidades de promoción y de participación a las que hacen alusión Requena (2000) y Toro, Salazar & Gómez (2011) bien podrían trabajarse desde las prácticas de formación y capacitación o compensación, entre otras, del área de Recursos Humanos.

Es oportuno, en este momento, señalar que se entiende por satisfacción laboral y prácticas de Recursos Humanos. La satisfacción laboral ha sido un fenómeno estudiado desde diferentes disciplinas – sociología, economía y psicología –, sin embargo, todas coinciden en que es un

fenómeno que va más allá del mero agrado por el trabajo, pues incide en el nivel de satisfacción con la vida del empleado, en el bienestar personal y en el compromiso con la empresa; lo cual permite inferir que un trabajador insatisfecho que no se identifica con su ambiente laboral dificultará que la empresa logre el nivel de competitividad necesario para garantizar su éxito y continuidad en el mercado (Gargallo, 2008).

Existen dos tipos de satisfacción laboral: la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca. La satisfacción intrínseca es aquella que ha referencia a la satisfacción que se deriva de la actividad del trabajador en la empresa y su rol en la organización. La satisfacción extrínseca, por su parte, hace referencia a la satisfacción que se deriva del entorno material y social en el que desarrolla dicha actividad (Gargallo, 2008). Los dos tipos de satisfacción laboral ratifican que la realidad es relacional, lo que afecta al individuo repercute en el entorno y viceversa. Villajos, Tordera, Peiro & Veldhoven (2019) indican que debido a que la realidad es relacional, las empresas han de perseguir objetivos humanos y económicos con sus sistemas de gestión de Recursos Humanos. Sin duda, las prácticas de Recursos Humanos no han de centrarse exclusivamente en el individuo, aun cuando varíen de un entorno a otro.

Con el tiempo, las prácticas de Recursos Humanos se han ido ampliando a los procesos de trabajo – calidad, cultura organizacional, liderazgo, etc. – o de dirección del personal – comunicación, desarrollo de habilidades, diseño de trabajo etc. –. Los desarrollos del enfoque estratégico y el rol del área de Recursos Humanos en el sostenimiento de la ventaja competitiva de las empresas marcaron un punto de inflexión para los estudios sobre las prácticas de Recursos Humanos. Se pasa, de esta forma, de un análisis exclusivamente micro a un análisis que integra lo micro con lo macro, es decir, que integra las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de negocios y el desempeño organizacional (Calderón & Serna, 2009).

Calderón & Serna (2009) clasifican las prácticas de Recursos Humanos en tres grandes grupos.

- a) El primer grupo son las prácticas relacionadas con las funciones de dirección, entre las que se encuentran el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y la compensación.
- b) El segundo grupo son aquellas prácticas relacionados con los puestos de trabajo, entre ellas: enriquecimiento, rotación, diseño, evaluación de calidad, equipos de trabajo y comunicación intragrupo e intra-grupos.
- c) Y, por último, el tercer grupo son aquellas prácticas relacionadas con el incremento de la motivación y el compromiso del personal en el que se pueden encontrar las prácticas orientadas a la participación, información, incentivos, calidad de la dirección y equilibrio persona-organización.

López, Tricás & Toledano (2012) consideran que las PYME han de promover una buena gestión y dirección de Recursos Humanos para asegurar que su personal se mantenga formado y motivado, pues de ello dependerá que una empresa produzca eficientemente. Por su parte, Mendoza & Hernández (2008) confirman que si bien no todas las PYME cuentan con un departamento de Recursos Humanos, ello no significa que estas no desarrollen prácticas de Recursos Humanos. Asimismo, aunque no exista consenso en que prácticas garantizan la eficiencia de la organización, sí existe suficiente evidencia teórica y empírica que la vinculación de las prácticas de Recursos Humanos a las políticas de la empresa mejora el desempeño del personal en particular y de la organización en general.

Aun con la variedad de clasificaciones existentes para las prácticas de Recursos Humanos, varios estudios (Mendoza & Hernández, 2008; Calderón & Serna, 2009; López, Tricás & Toledano, 2012; Grueso, 2009) concuerdan en que, tradicionalmente, estas prácticas se pueden clasificar en cinco categorías: (1) reclutamiento, (2) selección, (3) formación, (4) evaluación de desempeño y (5) compensación. Siendo estas categorías los marcos de referencia más utilizados en el trabajo teórico y empírico relacionado con las prácticas de Recursos Humanos. Así pues, en la presente se trabajan las cinco categorías tradicionales en las que se suelen clasificar las prácticas de Recursos Humanos y los dos tipos de satisfacción laboral.

Ahora bien, estudios de caso (Jaramillo, 2011; Moreno, 2012; Cagno, Micheli, Jacinto y Masi, 2013; Masi & Cagno, 2015; Ananthram, TT Teo, Twyford, Alagaraja y Shuck, 2016; Connell & Bish, 2018; González, 2019; Rodham, Thanasris-uebwong, Suphuan, Charoenboon, 2020) documentan el curso de intervenciones llevadas a cabo en PYMES y cuyo propósito fue el de mejorar la satisfacción del personal desde una o algunas de las prácticas tradicionales de Recursos Humanos, a saber: (1) el reclutamiento, (2) la selección, (3) la formación, (4) la evaluación de desempeño y (5) la compensación.

El estudio de Twyford, Alagaraja y Shuck (2016) sobre el uso de la Dirección de Recursos Humanos en los procesos de formación dentro de las PYME, muestra que el modelo de Brethower (2000), compuesto por cinco pasos (ambiente, estímulos, ejemplos, reforzamiento y retroalimentación), puede adaptarse fácilmente a las características de dichas empresas. De hecho, se comprueba que no genera sobrecostos y, además, aumenta la frecuencia con la que el personal recibe la capacitación necesaria. Mientras que Twyford, Alagaraja y Shuck (2016) se centran en una sola práctica de Recursos Humanos – la formación –, Moreno (2012) contrasta estudios sobre la gestión de las distintas prácticas tradicionales de Recursos Humanos en las PYME de diferentes países y encuentra que es habitual que los modelos de gestión humana de estas empresas carezcan de planificación.

Los modelos de gestión de Recursos Humanos aplicados por las empresas de mayor tamaño son, por motivos presupuestales y técnicos, inoperantes en las PYME. Moreno (2012) propone

que, desde el área de Recursos Humanos, se creen modelos que se adecuen a las particularidades de las PYME. Para lo cual es posible tomar de referencia el modelo de gestión de conocimiento y el modelo de gestión por competencias, ambos – al igual que el modelo propuesto por Brethower (2000) – son viables y adaptables a las características de las PYME.

Por su parte, Ananthram, TT Teo, Connell & Bish (2018) detallan una serie de prácticas de Recursos Humanos que fomentan la participación del personal en el diseño de los programas de bienestar laboral. Si bien promover la participación de los empleados en el desarrollo de programas de bienestar tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, la sobre carga de trabajo que esta participación puede suponer resulta agotando al personal. No obstante, prácticas de bienestar orientadas al control que no tienen en cuenta la participación del personal generan tanto agotamiento como desconexión o falta de compromiso con la empresa, y ello conduce una alta tasa de rotación de personal.

Las intervenciones centradas en las prácticas de Recursos Humanos y la satisfacción laboral en pequeñas empresas han sido pocas. Suelen centrarse, en cambio, en el desarrollo de programas en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) (Cagno, Micheli, Jacinto y Masi, 2013; Masi & Cagno, 2015) y en la prevención del estrés laboral (Ipsen, Gish & Poulsen, 2014; Weltermann, et al, 2020). Aquellas que toman en cuenta las prácticas de Recursos Humanos se enfocan en evaluarlas desde un enfoque de responsabilidad social (Jaramillo, 2011). O, en otros casos, en abordar su relación con la mejora del desempeño del capital humano (Cagno, et al, 2013; Masi & Cagno, 2015; Rodham, Thanasis-uebwong, Suphuan, Charoenboon, 2020).

Lo cierto es que las intervenciones han de diseñar instrumentos para analizar los resultados obtenidos en cada fase del proceso (Masi & Cagno, 2015). Han, además, de elegir los factores a trabajar en función de las necesidades particulares de las empresas (Cagno, et al, 2013). Al igual que han de fomentar la construcción colectiva entre los trabajadores y los gerentes, así como los tiempos adecuados para la intervención; pues, todas las intervenciones requieren tiempo por lo cual es preciso articular los recursos internos con los que cuenta el capital humano y organizar las expectativas de los gerentes con respecto al proceso y al propósito de la intervención (Ipsen, Gish & Poulsen, 2014).

Es de resaltar que los procesos de intervención en pequeñas y medianas empresas aportan, por un lado, a la construcción de buenas prácticas al interior de las empresas y, por otro lado, consolidan orientaciones – debido a que documentan sus procesos – que si bien obedecen a contextos específicos y pueden (o no) ser replicables, crean un precedente para que las empresas de similar tamaño y/o actividad económica desempeñen sus labores de la mejor forma (Jaramillo, 2014; Rodham, et al, 2020). Es oportuno, de esta forma, que futuras intervenciones sobre la satisfacción laboral tomen en consideración factores intrínsecos y extrínsecos.

Asimismo, que documenten de forma sistemática los procesos de intervención, desde su surgimiento hasta la reformulación.

Ahora bien, las metodologías utilizadas para diseñar y evaluar las intervenciones son tanto cualitativas (Triguero, 2019; Guerrero, et al, 2020; Blanco & Moros, 2020; Jiménez, et al, 2020) como mixtas (Requena, 2000; del Toro, Salazar & Gómez, 2011; González, 2019). Vinculan las técnicas tradicionales de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) en todo el proceso de la intervención (diseño, ejecución, evaluación, reformulación, etc.) (Masi & Cagno, 2015), como también suman técnicas grupales como los talleres de crónica (Ipsen, Gish & Poulsen, 2014), los grupos focales y las lluvias de ideas (Cagno, Micheli, Jacinto & Masi, 2013). Y, en una vertiente más cuantitativa, los ensayos controlados por conglomerados que permiten evaluar la eficacia de los programas de intervención (Weltermann, et al, 2020).

Como se mencionó, es escasa la producción académica sobre la influencia de las prácticas de Recursos Humanos en la satisfacción laboral de los empleados del sector de Contact Center, en parte, porque el desarrollo de áreas de recursos humanos en las PYME es, igualmente, escaso. Es conveniente, de esta forma, analizar la relación entre prácticas de Recursos Humanos y la satisfacción laboral que, como se señaló, no suele estudiarse. Asimismo, crear programas de intervención que promuevan la satisfacción laboral en una PYME del sector de Contact Center no solo comporta un aporte para QCM C.C., sino también para el sector de Contact Center; pues el diseño del presente programa de intervención se constituye en un precedente para el desarrollo de prácticas de Recursos Humanos en empresas con características similares.

En específico, el presente análisis aporta en dos aspectos. Primero, la planificación y el diseño de este programa de intervención es un producto que mejora las prácticas de Recursos Humanos que, a la fecha, se desarrollan en QCM C.C. y por ende, es un producto que responde a las características de la empresa. Asimismo, sirve de antecedente para empresas con características similares. Y segundo, este análisis y diseño de intervención relaciona las prácticas de Recursos Humanos con la satisfacción laboral del personal que es, cuanto menos, un campo de estudio fértil con relevancia social y académica.

Para concretar los aportes mencionados, el presente programa de intervención respondió a la siguiente pregunta ¿Qué prácticas de Recursos Humanos pueden implementarse en QCM Contact Center durante el 2021, con el objeto de aumentar la satisfacción laboral de quienes conforman la organización? La hipótesis es que el diseño de prácticas tradicionales de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, formación, evaluación de desempeño y compensación) afecta de forma positiva la satisfacción laboral del equipo de trabajo de QCM Contact Center S.L. Los resultados confirman que las prácticas de Recursos Humanos influyen – de cierta forma

– en la satisfacción laboral del personal. Asimismo, que el personal las percibe como prácticas necesarias dentro de la empresa.

Se indica que las prácticas de Recursos Humanos influyen de cierta forma en la satisfacción laboral del personal de QCM C.C. debido a que, al iniciar, no se contempló la hipótesis de que la edad del personal fuese un factor que determinará su satisfacción laboral. No obstante, los resultados cuantitativos dan cuenta de que la edad influye significativamente en la satisfacción laboral del personal. Es oportuno señalar que no se contempló una hipótesis relacionada con la edad ya que el personal – como se verá – es, en su mayoría, homogéneo en cuanto al género y a la edad. Así pues, los resultados emergentes relacionados con la edad complementaron el estudio y mejoraron el programa de intervención.

A continuación se presentan, en ese orden, los objetivos, la metodología, los resultados – cualitativos y cuantitativos –, el diseño del programa de intervención y la discusión y las conclusiones.

2. QCM CONTACT CENTER S.L.

En el caso concreto de QCM es posible definirla como una empresa especializada en prestar servicios integrales de outsourcing a través de un modelo humano, íntegro y de calidad que permita a los clientes y colaboradores (tanto internos como externos) generar un valor agregado en el mercado nacional e internacional. Su principal sector de actividad es el sector farmacéutico donde, además, ofrece servicios de publicidad y marketing directo a través de diferentes canales bidireccionales. Desde sus inicios, QCM se ha consolidado como una organización con carácter familiar, aspecto que fue de gran relevancia en la definición de su cultura empresarial y que ha orientado la implementación de diferentes prácticas de recursos humanos.

Es de destacar que la columna vertebral de la cultura organizacional de QCM son los valores de la organización: la excelencia, la calidad, la ética profesional, el trabajo en equipo, el respeto, la igualdad de oportunidades y la responsabilidad social corporativa. Este último valor también es un objetivo, ya que la empresa reconoce la importancia de los stakeholders en el proceso de crecimiento de la organización y pretende a futuro adoptar diferentes prácticas que le permitan consolidarse como una empresa socialmente responsable.

La misión de la organización es ofrecer excelencia en la gestión de la experiencia al cliente y la visión es constituirse como una empresa líder en externalización de procesos de negocios (BPO), comprometida con la excelencia, la innovación, el medioambiente y la sociedad.

A partir de la creación de un departamento de recursos humanos cuyo principal enfoque es la gestión del talento surgieron los primeros avances en esta materia, el primer avance fue la definición de la cultura organizacional, a lo que le subsiguió la definición de un modelo de

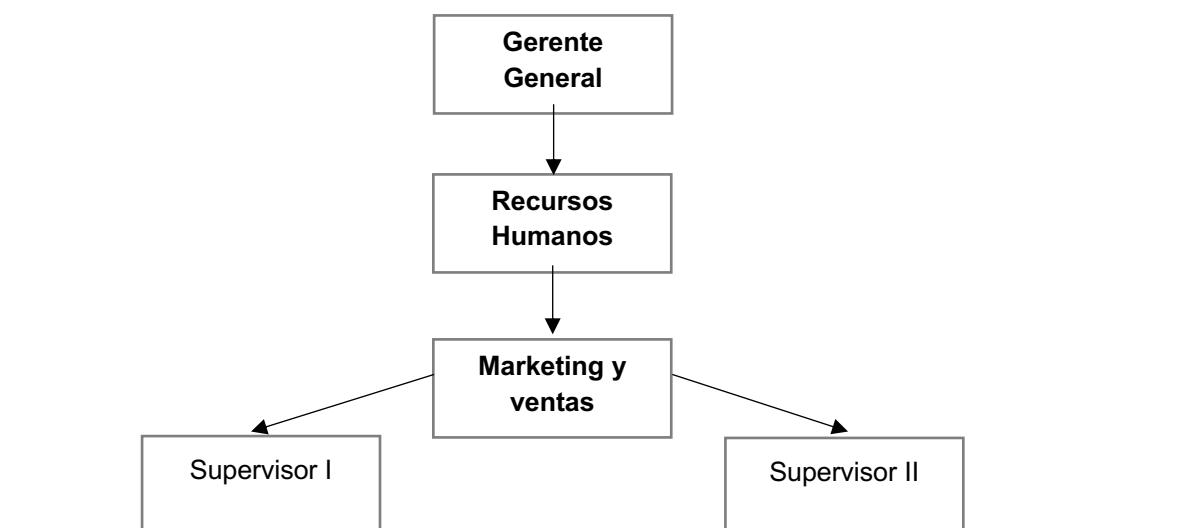
selección por valores, lo que respondió positivamente a diferentes problemáticas que tenía la empresa, como un alto índice de rotación, mal ambiente laboral, pérdida de productividad, desconfianza entre colaboradores y dirección, y elevados costes administrativos derivados de bajas y despidos.

Posteriormente se definió la primera estrategia de *Employer Branding* con el fin de mejorar la imagen de la organización y aumentar la satisfacción de quienes la conforman a través de diferentes iniciativas que aportaran valor a los trabajadores, facilitara la retención del talento y aumentara el compromiso con la organización. Consecutivamente, se crea la primera plataforma de formación denominada “Entorno QCM”, una interfaz interactiva surge con el objeto de ofrecer una formación más completa y dinámica que facilite los procesos de formación de las nuevas incorporaciones, complemente la formación de quienes ya conforman la organización y mejore la experiencia del trabajador.

Asimismo, se define el primer Plan de Bienestar con enfoque psicosocial y cuatro pilares: el Bienestar emocional, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales y la inclusión social. Este primer plan de bienestar incluyó cinco iniciativas: (1) la medición semestral del clima laboral y la satisfacción laboral; (2) el desarrollo de sesiones de Mindfulness como herramienta para reducir los riesgos psicosociales, adquirir las habilidades para detectar los indicadores de estrés y prevenirlo a través de prácticas de autocontrol y relajación; (3) el acceso a la contratación de un servicio médico privado para el trabajador y su familia que facilite el acceso a asistencia psicológica; (4) actividades en equipo de *team building* y *after work dynamics* que favorezcan las relaciones laborales y (5) el *birthday off* o día libre por cumpleaños a partir de enero de 2021.

La estructura interna de la empresa se divide en tres áreas: gerencia, recursos humanos y marketing y ventas, área que está supervisada por dos colaboradores.

Gráfica 1. Organigrama de QCM C.C.





Respecto de la importancia y oportunidad de un nuevo modelo de gestión resulta preciso destacar que, dado el crecimiento prolongado que ha mostrado la empresa en los últimos años, tanto en talento humano como en su posicionamiento y participación en el mercado, es de gran interés para la empresa y el área de recursos humanos definir un modelo de gestión que abogue por la satisfacción laboral y que sea compatible con su modelo de cultura empresarial, que atienda a las demandas del talento humano de la organización, favorezca a todos los miembros de la misma sin distinción, pero sobre todo que permita a la empresa alcanzar un entorno óptimo para quienes la conforman a través de buenas prácticas de recursos humanos.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de prácticas de Recursos Humanos que tome en consideración las particularidades de la organización, con el fin de favorecer la satisfacción laboral de quienes conforman QCM Contact Center S.L.

3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar, a través de entrevistas y cuestionarios, qué prácticas de Recursos Humanos pueden favorecer la satisfacción laboral del personal en QCM C.C.
2. Seleccionar, con base en el diagnóstico, las prácticas de Recursos Humanos que resulte preciso fortalecer en la empresa para aumentar la satisfacción laboral del personal de QCM C.C.
3. Diseñar un programa, listo para implementar durante el 2021, para cada una de las prácticas de Recursos Humanos seleccionadas para aumentar la satisfacción laboral del personal de QCM C.C.

4. HIPÓTESIS

De acuerdo con la revisión bibliográfica y, en este estudio en particular, la hipótesis es que el diseño de prácticas tradicionales de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, formación, evaluación de desempeño y compensación) afecta de forma positiva la satisfacción laboral del equipo de trabajo de QCM Contact Center S.L.

5. METODOLOGÍA

Desde los inicios de esta intervención se contempló la importancia del pluralismo metodológico, por lo que la misma tuvo un carácter tanto cualitativo como cuantitativo. Cualitativo por cuanto era relevante comprender las percepciones del personal sobre la satisfacción laboral y las prácticas de Recursos Humanos que se desarrollaban en la empresa para ese entonces; y cuantitativo para medir ambas (satisfacción laboral y prácticas de Recursos Humanos) a través de escalas multi-ítem. El trabajo de campo, con ambas metodologías, se desarrolló en noviembre de 2020 dentro del horario laboral matinal de QCM C.C (09:00 a 14:00)

Previo al desarrollo de la dimensión metodológica del estudio es preciso recordar que este estudio se centra en dos categorías de análisis, a saber, las prácticas de Recursos Humanos y la satisfacción laboral. Cada categoría, a su vez, se divide en dimensiones. Las dimensiones de las prácticas de Recursos Humanos son cinco: (1) reclutamiento, (2) selección, (3) formación, (4) evaluación de desempeño y (5) compensación. Las dimensiones de la satisfacción laboral, por su parte, variaron en función de la metodología. Pues, en la metodología cualitativa las dimensiones de la satisfacción laboral fueron (I) satisfacción personal con la empresa y (II) propuesta de mejora para la satisfacción laboral; y en la metodología cuantitativa, las dimensiones de la satisfacción laboral fueron (a) la satisfacción extrínseca y (b) la satisfacción intrínseca.

5.1. Metodología cualitativa

5.1.1. Procedimiento, instrumentos y participantes

El contraste cualitativo de la hipótesis se hizo en una muestra de cuatro personas. La selección del personal que fue entrevistado se hizo de forma aleatoria y por sorteo de acuerdo a lo acordado con la directora de la empresa. Todas las entrevistadas se identifican con el género femenino y se ubican en un rango de edad amplio (desde los 24 hasta los 45). Por otra parte, las cuatro entrevistas se desarrollaron el 06 y 13 de noviembre de 2020, en horas de la mañana (09:00 a 11:00) y durante la jornada laboral de las entrevistadas. Al inicio de cada entrevista se leyó a las entrevistadas el consentimiento informado que contenía el criterio de selección de la muestra, la explicación del proceso de entrevista y el uso de la información para que, de esta forma, decidieran participar o no del estudio. Ninguna de las entrevistadas se negó a participar.

El método seleccionado fue la entrevista semiestructuradas que permitió conversaciones guiadas, pero, al mismo tiempo, abiertas para profundizar – si se consideraba pertinente – en

alguna de las dimensiones estudiadas. El instrumento de la entrevista, es decir, el guion de la entrevista, se estructuraba en ocho preguntas abiertas del estilo “¿Qué opinión tienes sobre el proceso de reclutamiento de la empresa? Cada pregunta guardaba relación con las dimensiones de estudio. Es preciso señalar que durante algunas de las entrevistas la investigadora, con el fin de profundizar, formuló nuevas preguntas del estilo “¿Cómo fue tu proceso de formación?” o “¿Quisieras agregar algo más?”. La guía de entrevista contemplaba, además de las preguntas que tendían a diagnosticar la situación de la empresa, preguntas para recoger propuestas de mejora del estilo “¿Qué criterios consideras que deberían tenerse en cuenta en una evaluación de desempeño?”

5.1.2. Estrategia de análisis de datos

El análisis cualitativo de las entrevistas (o el proceso de análisis), en este caso, transcurrió por tres fases (Anexo 1, 2 y 3).

- a) La primera fase fue la categorización del contenido, para lo cual se crearon etiquetas como “Aprendizaje colaborativo” o “gestión de las emociones”, entre otras, que sintetizaban la percepción de las entrevistadas. Posteriormente estas etiquetas se ubicaron en una matriz junto con la dimensión a la que correspondían.
- b) La segunda fase es la organización de dichas etiquetas en taxonomías. Se construyeron, en total, seis taxonomías; una para cada dimensión de estudio. Las taxonomías permitieron organizar la información proveniente de las entrevistas en dos grandes aspectos: la percepción de las entrevistadas sobre las categorías de análisis (el diagnóstico de la situación de la empresa) y las propuestas de mejora que servirían de insumo para el diseño del programa de intervención.
- c) La tercera y última fase fue la construcción de matrices descriptivas. Las matrices recogían una descripción de las dos fases previas. Así pues, en las matrices se describe la percepción de las entrevistas en relación, primero, con las dimensiones de estudio y segundo, con los dos aspectos de cada taxonomía (diagnóstico de la situación y propuestas para el diseño de la intervención).

5.2. Metodología cuantitativa

5.2.1. Procedimiento, instrumentos y participantes

El contraste cuantitativo de la hipótesis se hizo en una muestra de doce personas (n=12). Esta elección vino motivada por dos razones. La primera es que, junto con la directora de la empresa, se acordó que las encuestas multi-ítem se resolvieran durante la jornada laboral y en horas en las que el flujo de trabajo desciende (lo que habitualmente ocurre en las primeras horas de la mañana). La segunda razón, y en sintonía con la anterior, es que dado que se resolvieron los cuestionarios durante la jornada laboral solo se contó con las respuestas del personal activo para

la fecha (06 de noviembre de 2020). Esto significó, entonces, que la muestra fueran las doce personas que se encontraban en la empresa en dicha fecha y jornada. Por lo tanto, no se incluyó al personal que cursaba periodos de baja o que, por cualquier otro motivo, no se encontrara en la empresa el día y la hora acordadas con la dirección. Antes de que el personal resolviera las encuestas se le explicó el uso de la información y la confidencialidad y anonimato de las respuestas.

Los instrumentos de medida fueron dos escalas multi-ítem. La primera escala, mediante la cual se midieron las prácticas de Recursos Humanos, es la *“Human Resource practices (HRP) scale”* construida por Villajos, Tordera, Peiró & Veldhoven (2019). Esta escala contempla dos dimensiones (1) mejora de desempeño y (2) apoyo a los empleados. Ambas dimensiones, a su vez, se dividen en una serie de conjuntos, así pues, la dimensión mejora de desempeño está compuesta por los conjuntos (I) formación y desarrollo, (II) remuneraciones y recompensas contingentes, (III) evaluación de desempeño, (IV) reclutamiento y selección y (V) salario competitivo; por su parte, la dimensión apoyo a los empleados comprende los conjuntos (a) seguridad laboral, (b) equilibrio vida-trabajo y (c) gestión de salida.

Los conjuntos de cada una de las dimensiones agrupaban, a su vez, tres ítems (para un total de 24 ítems) del estilo *“la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo actual, o para posibles puestos futuros”* o *“un contrato de trabajo que ofrece seguridad laboral”*. El enunciado de esta escala fue *“por favor, indica en qué medida QCM te ofrece cada una de las siguientes posibilidades, teniendo en cuenta la siguiente escala de respuestas”*. Las opciones de respuesta eran *mucho, bastante, regular, poco y nada*. Por último, Villajos, et al, (2019) evaluaron la fiabilidad de la escala mediante el Alfa de Cronbach (0,93), Rho (0,98), el Coeficiente Omega (0,96) y el coeficiente de Spearman-Brown (0,81). Los resultados indican que la consistencia interna de la escala es excelente, por lo que todos los criterios de confiabilidad son adecuados.

La segunda escala, mediante la cual se midió la satisfacción laboral del personal, es la *“Escala General de Satisfacción”* desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Esta escala contempla dos dimensiones de la satisfacción laboral, a saber: (1) la satisfacción laboral extrínseca y (2) la satisfacción laboral intrínseca. La dimensión *satisfacción laboral extrínseca* la componen ocho ítems del estilo *“relaciones entre dirección y trabajador”*, por su parte, la dimensión de *satisfacción laboral intrínseca* la componen siete ítems del estilo *“variedad de tareas que realizas en tu trabajo”*; para un total de quince ítems. El enunciado de esta escala fue *“por favor conteste las siguientes preguntas indicando tu grado de satisfacción, teniendo en cuenta las siguientes opciones de respuesta”*. Las opciones de respuestas eran *muy satisfecho, satisfecho, moderadamente satisfecho, ni satisfecho, ni insatisfecho, moderadamente insatisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho*. El Alfa de Cronbach de esta escala – medido por Boluarte (2014) – es de 0,86; este resultado muestra una consistencia interna adecuada.

5.2.2. Estrategia de análisis de datos

Los cuestionarios de cada escala se analizaron con correlación bilateral y regresión lineal múltiple. La correlación bilateral, pese a que no predice la influencia de una – o varias – variable(s) sobre otra, si permitió determinar la fuerza (o magnitud) de la asociación entre variables. La regresión lineal múltiple, a diferencia del análisis de correlación, si indicó que variables (Variables Independiente VI) predicen el resultado de otras variables (Variables Dependientes). Se utilizó la regresión lineal múltiple basada en el método de entrada por pasos para determinar en qué medida las prácticas de Recursos Humanos predecían los resultados obtenidos de la satisfacción laboral del personal y, asimismo, si otras VI como la edad o la antigüedad en la empresa predecían mejor la satisfacción laboral.

El personal resolvió los cuestionarios de las dos escalas por medio de la herramienta Google Forms. El análisis cuantitativo de los cuestionarios se desarrolló con SPSS y transcurrió por cuatro momentos,

- a) El primer momento fue adecuar la base de datos (documento Excel con las respuestas del personal) para el análisis de correlación y regresión lineal múltiple. Los ítems de cada escala se abreviaron en siglas. Posteriormente, se convirtieron las variables nominales en ordinales. Y, por último, se situaron ambas escalas en el mismo sentido, pues, antes de proceder al análisis sobre datos que contienen ítems inversos (como es el caso actual), es necesarios redireccionarlos.
- b) El segundo momento fue el cálculo de la media y la desviación estándar general de la satisfacción laboral y las prácticas de Recursos Humanos.
- c) El tercer momento fue el análisis de correlación bilateral. En primer lugar, se correlacionó la Satisfacción Laboral y las prácticas de Recursos Humanos y, en segundo lugar, se correlacionaron los conjuntos de prácticas de Recursos Humanos con las dos dimensiones de la satisfacción laboral.
- d) El cuarto momento fue el análisis de regresión múltiple. En este análisis la VD fue la satisfacción laboral y sus dos dimensiones. Y, las VI las prácticas de Recursos Humanos – con sus dimensiones y conjuntos –, la edad y la antigüedad en la empresa. Aunque no existían hipótesis relacionadas con la edad y la antigüedad en la empresa, se sumaron estas dos VI, ya que a mayor cantidad de variables independientes, mejor será el resultado de la ecuación de regresión.

6. RESULTADOS

6.1. Resultados cualitativos

Las entrevistadas calificaron su *satisfacción laboral* como relativamente satisfactoria. Consideran, en este sentido, que existen aspectos positivos que favorecen dicha satisfacción, pero que podrían realizarse algunas mejoras. Las entrevistadas acotan que su satisfacción laboral puede verse aminorada por la ausencia de canales de comunicación, la inestabilidad laboral y la falta de información sobre la misma. En sus palabras,

Mi grado de satisfacción es bueno ¿vale?, hay momentos en que como en todas partes pues se presiona y a veces con razón, otras veces sin razón. En términos generales puedo decir que es bueno. (...) Mejoraría, bueno, que en los momentos que por ejemplo ha habido problemas (...) se interviniese antes para no crear un ambiente general malo, como ha pasado (...) a nivel de salario pues también lo mejoraría (Entrevistada tres, 2020)

A ver, yo estoy bastante satisfecha porque el trabajo me gusta, bueno, a veces que agentes externos influyen como el cliente, pero si no, yo estoy a gusto no tengo problema con nadie. (...) pues a ver, a mí me gustaría hacer una jornada intensiva que, ya no solo por mi situación en casa, sino por el salario también (Entrevistada cuatro, 2020)

“Mi nivel de satisfacción lo valoraría mitad-mitad porque por una parte estoy muy contenta con el trabajo, pero sí que es verdad que nada es perfecto siempre hay cosas que no me acaban de gustar (...). Siempre hay pequeñas cosas que me gustaría cambiar. Por ejemplo, que se escuche un poco más a la persona, sabes. Que cuando pidas una cosa que te escuchen y te valoren.” (Entrevistada uno, 2020).

En cuanto a las prácticas de Recursos Humanos, el proceso de *reclutamiento* del nuevo personal de la organización, por lo general, es desarrollado por Empresas de Empleo Temporal (ETT). Además, tres de las entrevistadas no distinguen entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección. Ahora bien, el reclutamiento de dos de las entrevistadas lo realizó la gerente de la organización en función de su experiencia laboral y de las necesidades de la empresa para ese entonces. Sin embargo, ambas entrevistadas perciben de forma positiva que en los últimos meses la empresa haya desarrollado un método de reclutamiento basado en valores que, por un lado, no externaliza completamente esta labor a la ETT y, por otro lado, tiene en cuenta tanto las soft skills como las hard skills.

Las entrevistadas tienen opiniones diferentes sobre el proceso de selección, dado que, de las cuatro, solo una de ellas fue seleccionada con el método de reclutamiento basado en valores, lo que le permite tener un recuerdo agradable: *“tengo un recuerdo muy bueno, agradable tranquilizador, y la verdad es que me sentí muy bien, me gusto, la entrevista me sentí me resulto muy bueno”* (Entrevistada uno, 2020). Sin embargo, las entrevistadas que no fueron

seleccionadas a través de este método, consideran necesario que se mejore el proceso de selección.

En materia de formación, tres de las entrevistadas reconocen los avances que se han dado, pese a que ninguna de ellas realizó su formación inicial a través de la plataforma *e-learning* que fue diseñada para mejorar el proceso de formación de la empresa. Así lo evidencia una de las entrevistadas al indicar que *“sé que hay una plataforma, sé que hay unos videos grabados, que creo que eran mucho más efectivos en cuanto a manejar incluso el programa como incluso hacer llamadas y hacerlo de la manera que dice la empresa”* (Entrevistada dos, 2020). Si bien tres de las entrevistadas reconocen los avances en la formación, las cuatro entrevistadas convergen en la necesidad de continuar mejorándolo.

Sobre la evaluación del desempeño del personal en la empresa, las entrevistadas consideran que no existe una evaluación adecuada, pues solo se evalúa a los trabajadores cuando no se cumplen los objetivos de venta. *“A veces hay una evaluación del desempeño, pero otras nos dejamos llevar por, por ejemplo, pues si hay una persona externa nos dejamos llevar por ello y no estamos valorando lo que se hace el día a día”* (Entrevistada tres, 2020). A su vez, las entrevistadas reconocen que hay una retroalimentación de su desempeño solo en días concretos, más no una evaluación integral. Coinciden, además, en que la presión es un elemento negativo, pues incrementa la sensación de incertidumbre y desmotivación.

En cuanto a la compensación indirecta, las entrevistadas valoran positivamente algunos métodos de compensación como las sesiones de Mindfulness y Gestión Emocional que se desarrollan en la empresa hace algunos meses. *“Seguir haciendo lo que estábamos haciendo porque es una forma de evadirnos también del trabajo y bueno ... Nos podemos relacionar los compañeros, fuera de lo que es el ámbito de estar en el trabajo y podamos también conocernos”* (Entrevistada dos, 2020). No obstante, todas las entrevistadas consideran que se puede sumar a estas sesiones actividades recreativas, cursos de formación y pensarse en la flexibilidad horaria. Tal como lo indicó una de las entrevistadas *“algo que puedas aprender a parte de venir a aquí a trabajar”* (Entrevistada cuatro, 2020).

A modo de cierre, las entrevistadas coinciden en que la jornada laboral continua puede beneficiar tanto la satisfacción laboral como la conciliación trabajo – vida. De cara al reclutamiento y la selección de nuevo personal, es preciso, por un lado, que la empresa intervenga más en el reclutamiento del personal, de modo que las personas reclutadas y posteriormente seleccionadas cumplan con los valores de la empresa. Por ello el método de selección basado en valores es valorado positivamente por las entrevistadas. Asimismo, recomiendan que se tenga en cuenta, en ambos momentos (reclutamiento y selección), tanto las *soft skills* como las *hard skills*.

Los procesos de formación, según las entrevistadas, han mejorado de forma significativa, pero se hace oportuno nutrirlos y hacerlos de forma continuada. La misma apreciación se hizo sobre las evaluaciones de desempeño, para la que las entrevistadas consideran que han de trascender de la retroalimentación puntual – desarrollada en la mayoría de casos cuando no se cumplen las metas de venta – hacia evaluaciones de desempeño basadas en el proceso del empleado. Finalmente, es oportuno fomentar espacios de formación y actividades recreativas – como parte de una remuneración indirecta – que favorecen la satisfacción laboral e incluso el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.

6.2. Resultados cuantitativos

De los doce individuos que conforman la muestra (n=12), once se identifican con el género femenino y uno con el género masculino. La edad media de la muestra oscila entre los cuarenta y los sesenta y cinco años. El nivel de estudios de las unidades de análisis (los individuos) es variado; una ha cursado Estudios Superiores (ES), cuatro estudios de Formación Profesional (FP), cinco Bachillerato (B) y uno Educación Secundaria Obligatoria (ESO). Y, la media de antigüedad de la muestra en la empresa es de tres a cuatro años.

Tabla 1. Media y Desviación Estándar (DE) satisfacción laboral y prácticas de Recursos Humanos

	Media	Desviación Estándar
SL*	3,1	1,6
HR**	3,4	1,2

Fuente: elaboración propia

* Muy satisfecho (1); satisfecho (2); moderadamente satisfecho (3); ni satisfecho, ni insatisfecho (4); moderadamente insatisfecho (5); insatisfecho (6); y muy insatisfecho (7).

** Mucho (1), bastante (2), regular (3), poco (4) y nada (5).

En la tabla 1 puede apreciarse que la media de Satisfacción Laboral (en adelante SL) de la muestra (3,1) se ubica dentro del rango “ni satisfecho, ni insatisfecho”. La Desviación Estándar (en adelante DE) es de 1,6, por lo que es posible decir que la SL de la muestra oscila entre el rango “moderadamente satisfecho” y el rango “moderadamente insatisfecho”. De hecho, estos resultados ratifican la percepción de las entrevistadas sobre su SL (que fue relativamente satisfactoria). Por su parte, la media de las prácticas de Recursos Humanos (en adelante HR) se sitúa dentro del rango “regular” (3,1). Esto tiene sentido si se recuerda que, hasta el momento, QCM CC solo ha desarrollado prácticas de Recursos Humanos para tres de las cinco dimensiones tradicionales de estas prácticas (reclutamiento, selección y formación). Asimismo, las entrevistadas señalaron que las prácticas implementadas son adecuadas, pero podrían mejorarse.

Tabla 2. Correlación SL y HR

		HR	
	Rho	Sig.	
SL	.52	.07	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se aprecia que el coeficiente de Spearman (r) señala una correlación moderada entre las variables SL y HR ($r = .52$) y, además, la prueba de significación estadística ($p = .07$) muestra que dicha correlación, al no ser inferior a $.05$, no es significativa. Mayor detalle se puede apreciar en la tabla 3 en la que se encuentra la correlación de las dimensiones de la SL y los conjuntos de las HR.

Tabla 3. Correlación dimensiones de la SL y conjuntos de las HR

	SI		SE	
	Rho	Sig.	Rho	Sig.
F1	.56	.05	.69*	.02
F2	.75**	.00	.62*	.03
F3	.31	.31	.31	.31
F4	.61*	.03	.60*	.03
F5	.52	.08	.73**	.00
F6	.53	.07	.65*	.02
F7	-.26	.93	.06	.84
F8	.40	.19	.43	.15

Fuente: elaboración propia.

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente r de la correlación entre formación y desarrollo (F1) y satisfacción extrínseca (en adelante SE) ($r = .69$) y su significación estadística de ($p = .02$) indican que la correlación entre estas variables no solo es grande (sobrepasa el margen $.05$), sino también significativa (p inferior a $.05$). Valores similares se aprecian en los resultados de la correlación entre remuneración y recompensas (F2) y SE ($r = .62$, $p = .03$), reclutamiento y selección (F4) y satisfacción intrínseca (en adelante SI) – SE ($r = .61$, $p = .03$ y $r = .60$, $p = .03$ respectivamente) y seguridad laboral (F6) y SE ($r = .65$, $p = .02$).

Ahora bien, el coeficiente r y la significación estadística (p) aumentan en la correlación entre remuneración y recompensas (F2) y SI ($r = .75$, $p = .00$) y salario competitivo (F5) y SE ($r = .75$, $p = .00$). Pero, que la correlación entre estas dimensiones muestre una magnitud estadística grande y fuerte no permite deducir que una variable (F5, por ejemplo), influya en otra (SE, por ejemplo). O sea, que una(s) variable(s) pueda(n) predecir los resultados obtenidos en otra

variable, lo que si indica es que hay una correspondencia entre algunos conjuntos de las HR y las dimensiones de la SL.

Por su parte, el análisis de regresión múltiple las variables predictivas o independientes (en adelante VI) son la edad, la antigüedad en la empresa y las HR y sus dimensiones, a saber: prácticas de mejora del desempeño (en adelante PMD) y las prácticas de apoyo a los empleados (en adelante AP). La tabla 4 muestra la regresión lineal múltiple entre la Variable Dependiente (en adelante VD) (SL) y el conjunto de VI (edad, antigüedad en la empresa y HR).

Tabla 4. Regresión SL (VD) y edad, antigüedad en la empresa, HR (VI)

	SL (VD)					
	R cuadrado ajustado	Error estándar	F	T	Sig. (p)	Coefficiente estandarizado beta (p)
Edad (VI)	.574	.643	15,792	3,974	.003	.782*

Fuente: elaboración propia.

*Debido al método de entrada seleccionado (por pasos) se han omitido los valores que no son estadísticamente significativos.

Dado que se seleccionó el método de entrada por pasos solo solo se muestra el resultado de la variable independiente cuya relación lineal es significativa sobre la variable dependiente. En este sentido, la variable edad resulta tener mayor influencia sobre la SL que la antigüedad en la empresa y las HR obteniendo un grado de significación (p) menor que 0.05 ($p = .003$). En particular, la variable "edad" es la que mayor impacto relativo tiene sobre la SL del equipo de trabajo en QCM C.C. (coeficiente estandarizado beta " p " = 0,782), a diferencia de las variables HR ($p = 0,313$) y antigüedad en la empresa ($p = 0,263$), verificándose una relación directamente proporcional, es decir, a mayor edad del personal mejor se calificará la SL. Aun así este modelo solo explica el 57% de la relación entre estas dos variables (R ajustado .57) y el error estándar (.64) indica que el grado de exactitud no es del todo fiable. En cualquier caso, este resultado hace eco del obtenido en la correlación entre SL y HR ($r = .52$ y $p = .07$) que, en principio, indicó que la magnitud de la correlación entre estas dos variables era moderada y no significativa.

A pesar de confirmar que la variable edad es mejor predictora de la SL que las HR, se decidió hacer un análisis de regresión entre la SL y las dimensiones de las HR, es decir, entre la SL y PMD y AP. Estos resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Regresión SL (VD) y edad, antigüedad en la empresa, PMD, AP (VI)

	SL (VD)					
	R cuadrado ajustado	Error estándar	F	t	Sig. (p)	Coefficiente estandarizado beta (p)
Edad (VI)	.574	.643	15.792	3.974	.003	.735

AP (VI) .798 .443 22.663 3.473 .007 .474

Fuente: elaboración propia

La variable edad influye más sobre la SL de la muestra que la dimensión PMD (por eso esta dimensión no aparece en la tabla 5). No obstante, la AP aparece dentro del rango de influencia de la SL de la muestra. Obsérvese que la significación (p) de la edad es más baja que la de AP ($p = .000$ y $p = .007$ respectivamente), por lo que la variable edad es más relevante que la variable AP en la ecuación de la regresión. Asimismo, la variable edad es la que mayor impacto relativo tiene sobre la SL de la muestra ($p = 0,735$), a diferencia de la variable AP ($p = 0,474$). Ambas variables con una relación directamente proporcional sobre la variable SL, pero, el modelo de relación lineal entre AP y SL puede predecir el 79% (R ajustado) con un error estándar de .44, mientras que el de la edad predice el 57% con un error estándar de .64.

Además, el resultado F de AP (22.663) es mayor que el de la edad (15.792). Y, es preciso recordar que el resultado F proporciona información sobre la calidad del modelo, cuanto mayor sea el valor de F, mejor será el modelo de regresión. Se puede decir, entonces, que las dos variables (edad y AP) contribuyen de forma significativa a explicar la SL de la muestra. Así pues, se analizó cual o cuales de los conjuntos de la dimensión AP predicen más la SL de la muestra. Estos resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Regresión SL (VD) y edad, antigüedad en la empresa y conjuntos de la dimensión AP (VI)

	SL (VD)					
	R cuadrado ajustado	Error estándar	F	t	Sig. (p)	Coefficiente estandarizado beta (p)
Edad (VD)	.574	.643	15,792	4.894	.001	.753
F8 (VD)	.788	.501	16,713	2.729	.023	.420

Fuente: elaboración propia.

La edad y el conjunto gestión de salida (en adelante F8) aparecen como predictores de la SL de la muestra. La edad, de nuevo, es la que mayor impacto relativo tiene sobre la calificación de la SL ($p = 0,753$), verificándose una relación directamente proporcional entre ambas variables. Ocurre, pues, lo mismo que con la variable AP: el coeficiente de significación (p) de la edad se distancia más del cero – es decir, su valor es más bajo – que el coeficiente de F8 ($p = .001$ y $p = .023$ respectivamente), motivo por lo que la variable edad es más relevante en la ecuación de la regresión, aunque el modelo de F8 predice un 78% (R ajustado) y el de la edad un 57%. Asimismo, el error estándar es menor para la variable F8 que para la variable edad (.50 y .64 respectivamente). Como se sabe el error estándar informa los grados de exactitud de cada modelo y la significación (p) que variables son relevantes en la ecuación, en este sentido, se deduce que tanto la edad como el conjunto F8 contribuyen a explicar la SL de la muestra.

A modo de síntesis, QCM C.C. es una empresa feminizada, con un personal que ha cursado estudios básicos y medios y que se sitúa en el grupo de edad “adulto”. La Satisfacción Laboral del personal se encuentra entre los rangos “satisfecho” y “ni satisfecho, ni insatisfecho” y, a su vez, la percepción del personal sobre las prácticas de Recursos Humanos de la empresa varía entre “bastante”, “regular” y “poco”. Al correlacionar las dimensiones de las HR con las dimensiones de la SL se encuentra que existe una correlación de mayor magnitud entre las dos dimensiones de las HR (PDM y AP) y la SE, que entre las HR y la SL general. Resultado que se confirma con los análisis de regresión que indican que la edad es la Variable Independiente (VI) que mejor predice la SL del personal. Por esta razón, es posible afirmar que la edad del personal influye en su Satisfacción Laboral dentro de QCM C.C. Y, como la Satisfacción Laboral (SL) del personal no se sitúa dentro de los rangos “muy insatisfecho” e “insatisfecho” (no adopta valores negativos), se puede decir que, a mayor edad, mayor es el grado de Satisfacción Laboral.

7. INTERVENCIÓN

Las propuestas de mejora tanto para el reclutamiento como para la selección de parte de las entrevistadas, postulan que se amplíe el rango de edad del personal y se incluyan perfiles jóvenes quienes, pese a no tener una vasta experiencia en marketing, pueden realizar grandes aportes y contribuir positivamente al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para la formación y capacitación, es necesario que exista una dinámica de aprendizaje colaborativo, así como que se designe a un formador por campaña que pueda resolver las dudas que surjan respecto de los productos que abarcan cada una de ellas y que el tiempo de formación sea relativo a la complejidad de la misma. Asimismo, reconocen la importancia de una formación integral y continuada, características que aborda el nuevo modelo de formación. Una de las entrevistadas reconoce la importancia del aprendizaje de la gestión emocional y la destaca como un elemento importante en materia de formación, ello motivado por las sesiones de Mindfulness y Gestión Emocional que se han impartido en el segundo semestre del año.

En lo que respecta a la evaluación de desempeño – según las entrevistadas – algunos de los criterios para una evaluación de desempeño integral deberían ser: el interés, el compromiso, los resultados y la motivación. En general, se espera que el modelo de evaluación valore, además, las soft skills y las hard skills de cada uno de los trabajadores. Asimismo, que dicha evaluación evalúe el rendimiento durante un determinado periodo de tiempo y no solo se fundamente en el resultado obtenido en días puntuales cuando dicho resultado no precisamente positivo. En palabras de las entrevistadas que se valoren,

“Las ganas de trabajar, el compañerismo, el dar oportunidades que a veces fallas una vez y ya estas fuera, por lo que he vivido yo” (Entrevistada uno, 2020)

“El compromiso, el interés... bueno, que la persona, sobre todo, importante, que esté a gusto. También ver que esté motivada, la motivación es muy importante, que esté motivada” (Entrevistada cuatro, 2020).

Puntualmente, las entrevistadas consideran relevante para aumentar la satisfacción laboral del personal trabajar elementos como:

- a) La práctica de la escucha y la atención activa
- b) La comunicación asertiva
- c) El fortalecimiento del trato humano
- d) La integración de miembros jóvenes al equipo de trabajo con miras a no caer en el adulto centrismo – hegemonía de la postura e interpretación de la realidad que hacen los sujetos adultos, masculinos y occidentales – y, de esta forma, reconocer el aporte que puede realizar esta población a la empresa (Alvarado, Martínez & Muñoz, 2009)
- e) La implementación de un protocolo para la resolución de conflictos.
- f) Y, el que se valore un posible aumento de salario o la existencia de una jornada intensiva.

Sobre el numeral f, las entrevistadas coinciden en que no es una buena idea implementar la comisión por venta si de preservar el buen clima laboral se trata, pero sí fortalecer el trabajo en equipo y aumentar la motivación del personal.

Con todo, dos de las cinco dimensiones tradicionales de Recursos Humanos precisan de mayor atención en la empresa, a saber: (1) la formación y capacitación del personal y (2) la evaluación de desempeño, ya que para el reclutamiento y la selección se desarrolló un método basado en valores (entrevista por valores) que fue evaluado por las entrevistadas positivamente. Y, para la compensación, el aumento salarial y la modificación de la jornada laboral son temas que, bajo la coyuntura económica, política y social actual, sobrepasan el rango de influencia de la presente. Sin embargo, actividades del Plan de Bienestar que rige al interior de la empresa parecen gozar de una valoración positiva por parte de las entrevistadas, entonces, al igual que el método basado en valores, habría que mantener estos espacios y evaluar sus efectos a largo plazo.

7.1. Diseño del programa de intervención

7.1.1. Marco lógico dimensión formación y capacitación

Formación y capacitación					
Objetivo: aportar, desde el área de Recursos Humanos, a la satisfacción laboral del equipo de trabajo por medio de un programa de formación y capacitación del personal de QCM CC que sea continuo y enfocado al fortalecimiento de las <i>hard skills</i> y las <i>soft skills</i> .					
Meta	Actividades	Resultados	Productos	Medios de verificación	Indicadores
El personal de QCM C.C conoce y utiliza – cuando las circunstancias lo precisan – el protocolo de resolución de conflictos personales y/o laborales.	Construir el protocolo de resolución de conflictos personales y/o laborales de QCM C.C.	Personal capacitado y con herramientas para la resolución adecuada de los conflictos personales y/o laborales que puedan presentarse en QCM C.C.	Un protocolo de resolución de conflictos personales y/o laborales disponible para el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de resolución de conflictos • Acta de las sesiones de socialización del protocolo. • Listado de asistencia a la sesión informativa del protocolo de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% del personal de QCM C.C. conoce y utiliza – cuando es preciso – el protocolo de resolución de conflicto. • 20 personas del personal activo en QCM CC asisten a la sesión de socialización del protocolo de resolución de conflictos de la empresa.
El personal de QCM C.C entiende y práctica la escucha y atención activa.	Sesiones de presentación de herramientas de escucha y atención activa.	El personal entiende que es la escucha y atención activa y recurre a las herramientas de escucha y atención activa durante su jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Dos sesiones sobre atención y escucha activa en QCM C.C. • Folletos que sintetizan las dos sesiones de atención y escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Folleto de síntesis de las sesiones de atención y escucha activa. • Listado de asistencia a las sesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% del personal de QCM CC conoce los términos escucha y atención activa. • 20 personas del personal disponen del folleto que sintetiza las sesiones de atención y escucha activa.

<p>El personal de QCM C.C. practica la comunicación asertiva durante su jornada laboral.</p>	<p>Crear herramientas de comunicación asertiva para el personal de QCM CC</p>	<p>El personal de las dos salas practica a la semana una de las herramientas de la comunicación asertiva.</p>	<p>Caja de herramientas de comunicación asertiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caja con fichas que expliquen las principales herramientas de comunicación asertiva. • Registro semanal de las herramientas de comunicación asertiva practicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de las herramientas se practica, por lo menos, una vez a la semana en cada sala de trabajo. • 20 personas conocen y han practicado el 100% de las herramientas de comunicación asertiva.
<p>El personal de QCM CC conoce y utiliza la plataforma e-learning para reforzar sus hard skills</p>	<p>Utilizar la plataforma e-learning.</p>	<p>El personal de QCM C.C. conoce y utiliza la plataforma e-learning de forma continua.</p>	<p>Plataforma e-learning actualizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma e-learning actualizada. • Registro de consulta del personal que ha usado la plataforma e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% del personal ha utilizado, al menos una vez, la plataforma e-learning. • 10 personas que componen el personal vinculado a la empresa por más de cuatro años utilizan, al menos una vez, la plataforma e-learning.
<p>Modelo de enseñanza de Brethower (2000) adecuado a QCM C.C.</p>	<p>Adecuar el modelo de enseñanza de Brethower (2000) a QCM CC</p>	<p>Se implementa el modelo de enseñanza de Brethower (2000) a QCM CC para fomentar el aprendizaje continuo y colaborativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un documento que contenga el modelo de enseñanza de Brethower (2000) adecuado a las condiciones de QCM CC • Inclusión del modelo de enseñanza de Brethower 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con el modelo de enseñanza de Brethower (2000) adecuado a QCM CC. • Registro de consulta del modelo de la plataforma e-learning. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% del personal ha utilizado, al menos una vez, el modelo de Brethower (2000) • 20 personas resuelven el cuestionario de percepción sobre el modelo de Brethower (2000)

			<p>(2000) a la plataforma e-learning de QCM CC</p> <ul style="list-style-type: none"> Registro de consulta del modelo Brethower (2000) en la plataforma e-learning. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de percepción sobre el modelo de Brethower (2000). 	
La responsable del área de Recursos Humanos evalúa el programa de formación y capacitación de QCM CC	Evaluar el programa de formación y capacitación de QCM C.C.	Un programa de formación y capacitación evaluado y con recomendaciones para su reformulación	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación del programa de formación y capacitación. 	Los medios de verificación de las actividades del programa	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los indicadores de las actividades. Resolución por parte del 100% de la Escala General de Satisfacción Laboral y la "Human Resource practices (HRP) scale"

7.1.2. Marco lógico dimensión evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño					
Objetivo: fomentar, desde el área de Recursos Humanos de QCM CC, la evaluación de desempeño del personal con un enfoque procesual que fomente el aumento de la satisfacción laboral.					
Meta	Actividades	Resultados	Productos	Medios de verificación	Indicadores
QCM C.C. evalúa las hard skills y soft skills del personal.	Crear un formato para evaluar trimestralmente las hard skills y las soft skills que el personal	Evaluación trimestral de las hard skills y las soft skills que el personal utiliza para desarrollar sus	<ul style="list-style-type: none"> Formato para evaluar las hard skills y las soft skills del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de evaluación de las hard skills y las soft skills del personal 	<ul style="list-style-type: none"> El 100% del personal es evaluado con el formato de evaluación antes del mes de diciembre.

	utiliza durante su jornada laboral.	labores con eficacia y eficiencia.		<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones trimestrales de las hard skills y las soft skills del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Una evaluación trimestral de cada persona que trabaja en QCM CC
<p>El personal de QCM CC recibe retroalimentación de su evaluación trimestral de forma adecuada.</p> <p>Se reconoce el aporte del personal al crecimiento de QCM CC</p>	Redactar el informe individual de retroalimentación de la evaluación trimestral del personal de QCM CC	<p>QCM CC reconoce los aportes del personal a la empresa.</p> <p>La responsable de Recursos Humanos de QCM CC da a conocer, de forma individual, al personal los aspectos a mantener, mejorar y/o evitar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes individuales de evaluación del personal que contengan los resultados del formato de evaluación, el aporte a la empresa y las recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Informes individuales de la evaluación del personal. Acta donde conste que el personal recibió la retroalimentación de su evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> El 100% del personal recibe la retroalimentación trimestral de su proceso.
<p>Tanto los procesos de evaluación trimestral como las evaluaciones puntuales hacen uso de las herramientas de escucha y atención activa y de la caja de herramientas de comunicación activa.</p>	<p>Crear encuestas de percepción del personal sobre los procesos de evaluación trimestrales y puntuales.</p> <p>El personal resuelve las encuestas de percepción sobre el proceso de</p>	<p>El personal de QCM CC cambia su percepción sobre los procesos de evaluación de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La responsable de Recursos Humanos crea encuestas de percepción del personal sobre los procesos de evaluación. La encuesta de percepción del personal sobre el proceso de evaluación de 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de percepción del personal sobre el proceso de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> El 100% del personal resuelve la encuesta de percepción sobre los procesos de evaluación de desempeño.

	evaluación de desempeño.		desempeño es resuelta durante el segundo semestre del 2021.		
La responsable del área de Recursos Humanos evalúa el programa de evaluación del desempeño de QCM CC	Evaluar el programa de evaluación de desempeño de QCM CC	Un programa de evaluación de desempeño evaluado y con recomendaciones para su reformulación.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación del programa de evaluación de desempeño 	Los medios de verificación de las actividades del programa	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los indicadores de las actividades. Resolución por parte del 100% de la Escala General de Satisfacción Laboral y la la "Human Resource practices (HRP) scale"

7.1.3. Cronograma de ejecución y evaluación

Formación y capacitación						
Actividad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Construir el protocolo de resolución de conflictos personales y/o laborales de QCM C.C.	X					
Sesiones de presentación de herramientas de escucha y atención activa.			X	X		
Crear herramientas de comunicación asertiva para el personal de QCM CC	X					
Utilizar la plataforma e-learning.			X		X	
Adecuar el modelo de enseñanza de Brethower (2000) a QCM CC	X					
Evaluar el programa de formación y capacitación de QCM C.C.						X

Evaluación de desempeño.						
Actividad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Crear un formato para evaluar trimestralmente las <i>hard skills</i> y las <i>soft skills</i> que el personal emplea durante su jornada laboral.	X					
Redactar el informe individual de retroalimentación de la evaluación trimestral del personal de QCM CC				X		
Crear encuestas de percepción del personal sobre los procesos de evaluación trimestrales y puntuales.		X				
El personal resuelve las encuestas de percepción sobre el proceso de evaluación de desempeño.					X	
Evaluar el programa de evaluación de desempeño de QCM CC						X

DISCUSIÓN

Este estudio que resulta en un proceso de intervención adecuado a las particularidades de QCM CC priorizó, para trabajar durante el 2021, dos de las cinco dimensiones de las prácticas de Recursos Humanos, a saber: la dimensión de formación y la dimensión de evaluación de desempeño. Esto, debido a que se confirma la hipótesis de que las dimensiones tradicionales de Recursos Humanos – reclutamiento, selección, formación, evaluación de desempeño y compensación – afectan de forma positiva la satisfacción laboral del personal de QCM CC. Y, como la empresa ha desarrollado avances en la selección, el reclutamiento, la formación y la compensación, se hace necesario fortalecer/construir acciones afirmativas para las dimensiones de formación y evaluación de desempeño. Pero, además de esto, este estudio revela que es preciso tener en cuenta variables como la edad en los estudios sobre la satisfacción laboral de un equipo de trabajo.

Así las cosas, de acuerdo con las recomendaciones de Requena (2000) y Toro, Salazar & Gómez (2011), se incluyeron dentro del estudio cuantitativo variables como la edad y la antigüedad en la empresa. Como se indicó, de la inclusión de estas dos variables resultó que la edad es un buen predictor de la satisfacción laboral del personal. Este hallazgo emergente complementó el proceso de intervención en la medida en que las actividades diseñadas, por un lado, buscan que la totalidad del personal, sin distinción de edad o los años de antigüedad en la empresa, reciban formación y capacitación continua. Y, por otro lado, que en los procesos de evaluación de desempeño se reconozcan – de nuevo sin distinción de edad o antigüedad – los aportes del personal tanto a la estrategia de negocios de QCM CC como al clima laboral.

Asimismo, se diseñaron instrumentos e indicadores de seguimiento para cada una de las actividades del proceso de intervención. De igual forma, las actividades responden a las necesidades y tiempos, así como a las expectativas tanto de la dirección como del personal de QCM CC; tal como lo recomiendan Masi & Cagno (2015), Cagno, et al, (2013) e Ipsen, Gish & Poulsen (2014). Se espera, en sintonía con lo señalado por Jaramillo (2014) y Rodham, et al, (2020), que la evaluación de este proceso de intervención resulte en un registro de buenas prácticas para la empresa a las que, empresas con características similares, puedan volver y retomar. Así pues, el proceso de intervención en el que resultó este estudio no se centra exclusivamente en el individuo, sino que fomenta la corresponsabilidad de las distintas áreas de la empresa (Villajos, et al, 2019).

Con respecto a la satisfacción laboral del personal de QCM CC, es oportuno señalar dos aspectos relevantes. En primer lugar, para fomentar la satisfacción laboral, el área de Recursos

Humanos ha de brindar herramientas para el manejo del estrés y fomentar el compromiso del personal con la empresa (Gargallo, 2008), por lo cual, el proceso de intervención apunta a mejorar los canales de comunicación e información y promueve las evaluaciones de desempeño enfocadas en el proceso y no solo en el resultado. De este modo, se mitiga la presión de tener que responder a unos objetivos de venta, así como la posible sensación de inestabilidad laboral. En segundo lugar, el personal de QCM CC se encuentra relativamente satisfecho, para mejorar el grado de satisfacción laboral, tanto la satisfacción extrínseca como la satisfacción intrínseca se trabajan en el proceso de intervención con actividades que promueven habilidades que pueden ser útiles dentro y fuera del ámbito laboral.

Como se sabe, la satisfacción laboral va más allá que el agrado por el trabajo o el diseño de los puestos (Gargallo, 2008, Guerrero, et al, 2020). Es un fenómeno que se relaciona, entre otras cosas, con el compromiso del personal con la empresa (Gargallo, 2008), por esta razón este proceso de intervención vincula las antiguas y las nuevas prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de negocios – mediante la mejora de la eficacia y la eficiencia – y la mejora del desempeño organizacional – mediante procesos de formación y evaluación de desempeño continuos e integrales –. Esto obedece a que los resultados cuantitativos mostraron que las prácticas de Recursos Humanos, en especial las prácticas de Apoyo a los Empleados, tienen un impacto, así como la edad, en la satisfacción laboral del personal de QCM CC.

Este estudio tomó de referencia el primer grupo de prácticas de Recursos Humanos propuesto por Calderón & Serna (2009) entre el que se encuentran las cinco dimensiones estudiadas: reclutamiento, selección, formación, evaluación y compensación. Para las dos primeras dimensiones – reclutamiento y selección –, QCM CC había implementado un método basado en valores que las entrevistadas perciben de forma positiva. Sin embargo, en correspondencia con los resultados, a los avances en estas dos dimensiones se sumará la selección de personal de sectores más jóvenes; de modo que se tengan en cuenta tanto hard skills como soft skills. Asimismo, QCM CC cuenta con una plataforma e-learning que es, al igual que el método de selección por valores, evaluada positivamente. Esto confirma lo que Mendoza & Hernández (2008) y López, Tricás & Toledano (2012) señalaron, pues, aunque el área de Recursos Humanos de QCM CC es relativamente nueva, los avances en reclutamiento, selección y formación son evaluados positivamente, lo cual afirma la necesidad de un área de este tipo dentro de la empresa.

Pese a los avances de QCM CC en la dimensión de formación y debido a que la coyuntura socioeconómica de la empresa impide garantizar el aumento de las compensaciones económicas, las dos dimensiones seleccionadas para intervenir fueron la dimensión de formación y la de evaluación de desempeño. Aunque, es preciso señalar que QCM CC viene fomentando un Plan de Bienestar cuyas actividades son consideradas por las entrevistadas como tipos de compensación indirecta.

Específicamente, para la dimensión de formación se retomaron los hallazgos de Twyford, Alagaraja y Shuck (2016) sobre el modelo de enseñanza de Brethower (2000), así pues, se adecuarán los cinco pasos (ambiente, estímulos, ejemplos, reforzamiento y retroalimentación) al programa de formación de QCM CC, ello para fomentar la formación colaborativa dentro del personal de los contenidos ofrecidos en la plataforma e-learning. Y, para la dimensión de evaluación de desempeño, se contempla la creación de un protocolo de evaluación centrado en el proceso y no solo en el resultado. Este protocolo se complementa con las acciones de formación y capacitación.

Se espera, entonces, que a finales del 2021, la percepción del personal sobre las prácticas de Recursos Humanos abandone los rangos “regular” y “poco” y se sitúe, más bien, en los rangos “bastante” y “mucho”. Y, asimismo, que las medidas adoptadas en las dos dimensiones de las prácticas de Recursos Humanos que fueron seleccionadas aumenten la satisfacción laboral del personal de QCM CC a los rangos “satisfecho” y “muy satisfecho”.

CONCLUSIONES

El área de Recursos Humanos de QCM CC se interesa por el nivel de satisfacción laboral del personal, para eso diseñó un proceso de intervención para dos dimensiones de las cinco dimensiones tradicionales de las prácticas de Recursos Humanos, a saber: (1) la dimensión de formación y capacitación de personal y, (2) la dimensión de evaluación de desempeño. Se espera que los indicadores e instrumentos de evaluación de las acciones diseñadas para cada dimensión permitan afirmar – al finalizar el 2021 – que las medidas adoptadas desde el área de Recursos Humanos aumentaron la satisfacción laboral del personal.

Del diagnóstico, desarrollado a través de entrevistas y cuestionarios, resultó que las prácticas de Recursos Humanos orientadas al Apoyo a los Empleados favorecen la satisfacción del personal. Pero, además, que es preciso tener en cuenta variables como la edad desde el inicio para abordar la satisfacción laboral de un equipo de trabajo. En virtud del diagnóstico fueron seleccionadas las dos dimensiones a fortalecer/crear desde el área de Recursos Humanos durante el 2021.

Aunque el proceso de intervención, si bien hace hincapié en las dimensiones de formación y evaluación, reconoce que es preciso fortalecer acciones – antiguas y/o nuevas – en las dimensiones de reclutamiento, selección y compensación para mantener la integralidad de las prácticas de Recursos Humanos y garantizar, de esta forma, el aumento de la satisfacción laboral del personal. De este modo, el programa de intervención diseñado para QCM CC para 2021 contempla una serie de acciones para las dimensiones seleccionadas que, no por ello, dejan al margen el oportuno fortalecimiento de las medidas adoptadas y por adoptar en la empresa con respecto a las dimensiones de reclutamiento, selección y compensación.

Para finalizar, es oportuno mencionar las limitaciones del presente estudio, QCM C.C. es una empresa feminizada y con un personal que ha cursado estudios básicos y medios. Esto no permitió profundizar en la desigualdad entre hombres y mujeres, como tampoco en la precariedad del personal poco cualificado o sobre cualificado que, como señaló González (2009) en su momento, caracteriza al sector de Contact Center en España. Motivo por el que se recomienda para futuros estudios y/o intervenciones estudiar la relación entre prácticas de Recursos Humanos y satisfacción laboral dentro de empresas cuyo equipo de trabajo sea heterogéneo no solo en cuanto al género, sino también en cuanto a la edad y la diversidad de sectores sociales.

A pesar de las limitaciones de este estudio el diagnóstico que se realizó – por medio de una metodología mixta – resultó en una propuesta de intervención que se adecua a las necesidades particulares de QCM CC. En este sentido, es posible decir que, este estudio posee implicaciones teóricas y prácticas. Teóricas debido a que señala la existencia de relaciones significativas entre las prácticas de Recursos Humanos y la Satisfacción Laboral. Y prácticas en tanto el programa de intervención se implementará en la empresa desde el segundo semestre de 2021.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, S. V., Martínez Posad, J. E., & Muñoz Gaviria, D. A. (2009). Contextualización teórica al tema de las juventudes: una mirada desde las ciencias sociales a la juventud. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7(1), 83-102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77307104>
- Ananthram, S., Teo, S. T. T., Connell, J., & Bish, A. (2017). Control and involvement HR practices in Indian call centres: still searching for answers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 196-215. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12153>
- Blanco García, Y., & Moros Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80. <https://doi.org/10.20453/rmh.v25i2.249>
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). RELACIONES ENTRE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640010>
- Cagno, E., Micheli, G. J. L., Jacinto, C., & Masi, D. (2014). An interpretive model of occupational safety performance for Small- and Medium-sized Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(1), 60-74. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2013.08.005>
- Chumpon, R., Anunya, T., Tawatchai, S., & Pawintana, C. (2020). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance Mediating by Employee Job Satisfaction. *Sys Rev Pharm*, 11(3), 37-47. <https://doi.org/10.5530/srp.2019.2.04>

- Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gomez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204-227.
- García González, D. (2020). Satisfacción laboral en el sector hotelero de Mallorca. Recuperado el 28 de diciembre de 2020, de Universitat Oberta de Catalunya: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/110326/6/dgarciaonzalTFM0120memoria.pdf>
- García Medina, E. C., Suárez Molina, J. D., Umaña Bohórquez, D. J., & Guerrero Guzmán, A. P. (2020). Bienestar y calidad de vida laboral en los Call Center. Recuperado el 28 de diciembre de 2020, de Repositorio Politecnico Grancolombiano: <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2041>
- Gargallo Castell, A. F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En E. J. de Castro Silva, & F. J. Diaz de Castro, Universidad, Sociedad y Mercados Globales (págs. 563 - 575). España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Grueso Hinestroza, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de Recursos Humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de administración*, 22(39), 13-30. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19694>
- González González, M. (2019). Género y trabajo en los Contact Centers. Paradigma de la feminización laboral. *Methadodos Revista de Ciencias Sociales*, 7(2), 261-273.
- Ipsen, C., Gish, L., & Poulsen, S. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science*, 71, 264-274. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.017>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. *pensamiento & gestión*, 31, 167-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412716>
- Jiménez Sierra, D., Ortíz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., & Gómez García, M. (2020). "Felicidad" asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462-476.
- López Suárez, L. R., Tricás Peckler, J., & Toledano O'Farril, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 23, 19-43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>
- Masi, D., & Cagno, E. (2015). Barriers to OHS interventions in Small and Medium-sized Enterprises. *Safety Science*, 71, 226-241. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.05.020>
- Mendoza Moheno, J., & Hernández Calzada, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum Empresarial*, 13(2 Invierno), 23-43. <https://doi.org/10.33801/fe.v13i2.3401>
- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (s. f.). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. Recuperado 12 de diciembre de 2020, de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp->

<content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacci%C3%B3n-laboral-escala-general-de-satisfacci%C3%B3n.pdf>

Requena Santos, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas (92), 11-44.

Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas Practices of human resources management in small businesses. APUNTES DEL CENES, 31, 193-226. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4238988.pdf>

Triguero Martínez, L. Á. (2019). Trabajo decente y call centers: salud laboral y riesgos psicosociales en jaque. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 7(4), 42-63.

Twyford, D., Alagaraja, M., & Shuck, B. (2016). Human Resource Development in Small Business: An Application of Brethower's Performance Principles to On the Job Training. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 28(4), 24-40. <https://doi.org/10.1089/gire.2016.201011>

Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. European Management Journal, 37(3), 387-397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>

Weltermann, B. M., Kersting, C., Pieper, C., Seifried-Dübon, T., Dreher, A., Linden, K., Rind, E., Ose, C., Jöckel, K.-H., Junne, F., Werners, B., Schroeder, V., Bois, J.-M., Siegel, A., Thielmann, A., Rieger, M. A., & Kasten, S. (2020). IMPROVEjob – Participatory intervention to improve job satisfaction of general practice teams: A model for structural and behavioural prevention in small and medium-sized enterprises – a study protocol of a cluster-randomised controlled trial. Research Square, 2-29. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-19309/v1>

ANEXOS

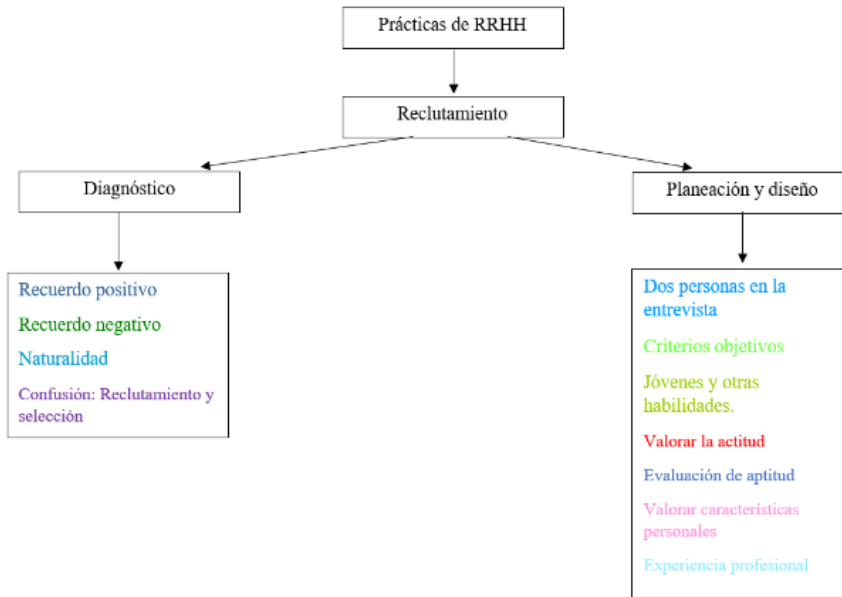
I. Anexo 1. Categorización del contenido.

Categoría	Dimensión	Etiquetas
Prácticas de RRHH	Reclutamiento	Recuerdo positivo Recuerdo negativo Naturalidad Dos personas en la entrevista Criterios objetivos Jóvenes y otras habilidades. Valorar la actitud Evaluación de aptitud Confusión: Reclutamiento y selección Valorar características personales Experiencia profesional
	Selección	Trato humano Soft skills y hard skills Complementar la ETT Dos personas en la entrevista Actitud Evaluación de aptitud

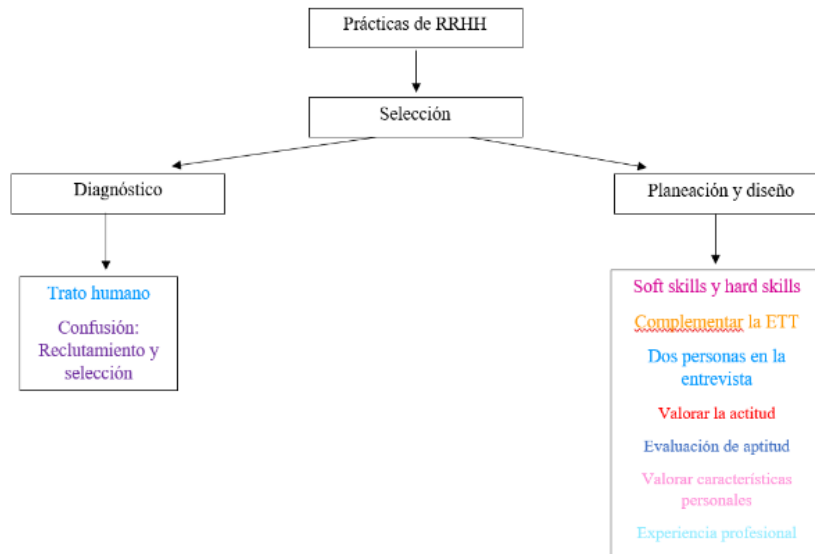
		<p>Confusión: Reclutamiento y selección</p> <p>Valorar características personales</p> <p>Experiencia profesional</p>
	Formación	<p>Recuerdo negativo</p> <p>Aprendizaje colaborativo</p> <p>Avances en la formación</p> <p>Formación continua</p> <p>Gestión de las emociones</p> <p>Formador especializado por campaña</p> <p>Formación integral</p> <p>Tiempo de formación adaptada a la campaña</p>
	Evaluación de desempeño	<p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Habilidades laborales y sociales</p> <p>Evaluación integral</p> <p>Evaluación inadecuada</p> <p>Valoración integral</p> <p>Criterios: Interés, compromiso, resultados y motivación</p>
	Compensación	<p>Desarrollo integral</p> <p>Beneficios actuales</p> <p>Flexibilidad horaria</p> <p>Tranquilidad</p> <p>Evaluación integral</p>
Satisfacción laboral	Satisfacción personal con la empresa	<p>Valoración media</p> <p>Satisfacción y rotación</p> <p>Inestabilidad laboral</p> <p>Jóvenes y otras habilidades.</p> <p>Tranquilidad.</p> <p>No hay información adecuada (estabilidad)</p> <p>Aspectos positivos</p> <p>Valoración positiva</p>
	Propuesta de mejora para la satisfacción laboral	<p>Escucha y atención activa</p> <p>Trato humano</p> <p>Jornada</p> <p>Jóvenes y otras habilidades.</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Mejora del salario</p> <p>Jornada intensiva</p>

II. Anexo 2. Taxonomías

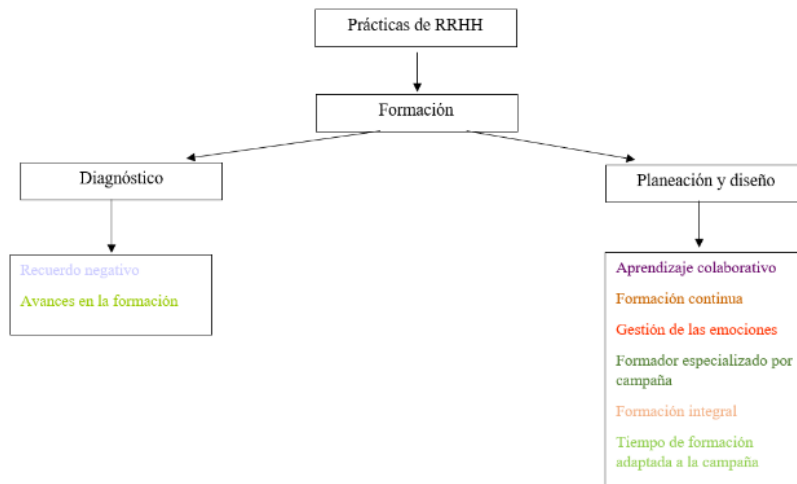
Gráfica 1. Taxonomía reclutamiento.



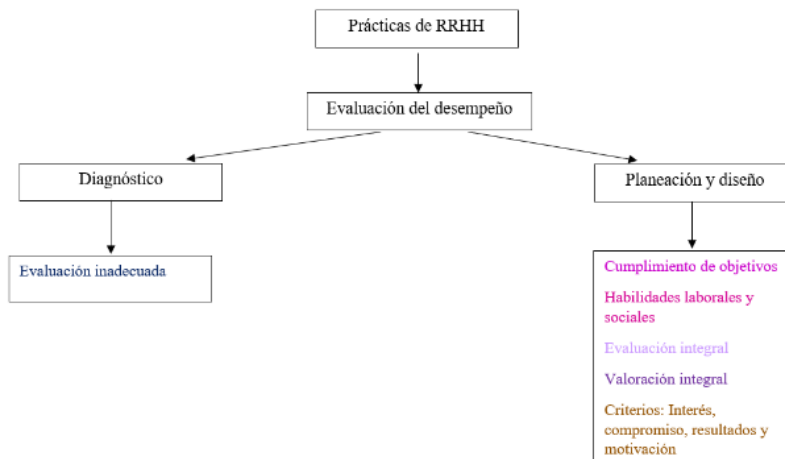
Gráfica 2. Taxonomía selección



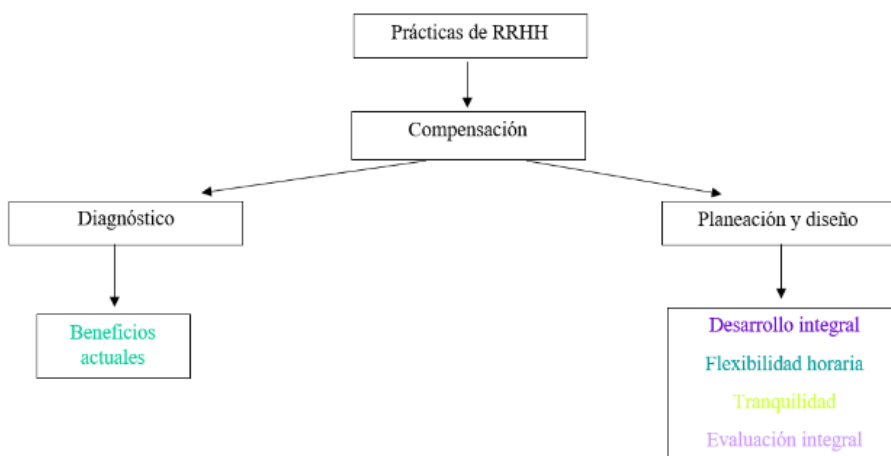
Gráfica 3. Taxonomía formación



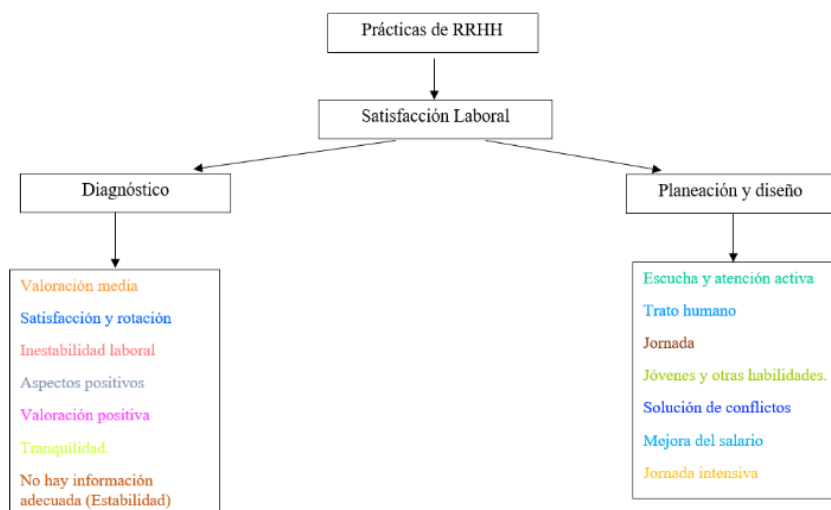
Gráfica 4. Taxonomía evaluación de desempeño



Gráfica 4. Taxonomía compensación



Grafica 5. Taxonomía satisfacción laboral



III. Anexo 3. Matrices descriptivas

	Diagnóstico de la situación	Propuestas para la planeación y diseño del plan de intervención	Citas textuales
Prácticas de RRHH			
Reclutamiento	El proceso de reclutamiento del nuevo personal de la organización, por lo general, lo desarrollan Empresas de Empleo Temporal (ETT). Además, tres de las entrevistadas no distinguen entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección. Ahora bien, el reclutamiento de dos de las entrevistadas lo realizó la gerente de la organización en función de su experiencia laboral y en respuesta a las necesidades de la empresa para ese entonces. Ambas entrevistadas consideran que la empresa ha desarrollado un método de reclutamiento que, por un lado, no externaliza completamente esta labor a la ETT y, por otro lado, considera tanto las <i>soft skills</i> como las <i>hard skills</i> .	Además de fortalecer la injerencia de la organización en el proceso de reclutamiento, es preciso que se amplíe el rango de edad en la búsqueda de perfiles, en especial hacia sectores jóvenes que pese a no tener un vasto desarrollo de <i>hard skills</i> , han desarrollado <i>soft skills</i> que contribuyen a la cultura de la organización.	<i>“Teniendo más interés por aquellas personas que llegan no si no por solo tener un poco más de experiencia en el sector, que sean ya optimas como para un trabajo como el que estamos haciendo y que bueno cada día avance más”</i>
Selección	Las entrevistadas tienen opiniones diferentes sobre el proceso de selección, dado que, de las cuatro, solo una de ellas se seleccionó a través de una selección por valores, lo que le permite tener un recuerdo agradable	Tres de las entrevistadas convergen en que en el proceso de selección deben valorarse las <i>soft skills</i> y las <i>hard skills</i> de los candidatos. Asimismo, debe valorarse especialmente la actitud	<i>“Tengo un recuerdo muy bueno, agradable tranquilizador, y la verdad es que me sentí muy bien, me gusto, la entrevista me sentí me resulto muy bueno.”</i>

	sobre esta etapa. Sin embargo, tres de las entrevistadas que no fueron seleccionadas a través de este método, consideran necesario que se mejore este proceso.	complementariamente a la experiencia. Dos de las entrevistadas consideran importante que en el proceso de selección participen dos entrevistadores, una de ellas valora positivamente su experiencia a través de este método.	
Formación	Tres de las entrevistadas reconocen los avances que se han dado en materia de formación, sin embargo, ninguna de ellas realizó su formación inicial a través de la plataforma de <i>e-learning</i> . Sin embargo, las cuatro convergen en la necesidad de mejorar este proceso.	Las entrevistadas consideran necesario que exista una dinámica de aprendizaje colaborativo, así como que se designe a un formador por campaña que pueda resolver las dudas que surjan respecto de los productos que abarcan cada una de ellas y que el tiempo de formación sea relativo a la complejidad de la misma. Asimismo, reconocen la importancia de una formación integral y continuada, características que aborda el nuevo modelo de formación. Una de las entrevistadas reconoce la importancia del aprendizaje de la gestión emocional y la destaca como un elemento importante en materia de formación, motivada por las sesiones de Mindfulness y Gestión Emocional que se han impartido en el segundo semestre del año.	<p><i>“Sé que hay una plataforma sé que hay unos videos grabados, que creo que eran mucho más efectivos en cuanto a manejar incluso el programa como incluso hacer llamadas y hacerlo de la manera que dice la empresa”</i></p> <p><i>“Yo pienso que el proceso de formación ha de ser una persona que esté haciendo ese trabajo en concreto, sea de lo que sea, sea la campaña que sea, ha de ser esa persona la que le explique y le enseñe a quien entre cómo y el qué porque es quien está día a día haciendo las cosas.”</i></p>
Evaluación de desempeño	Las entrevistadas consideran que no existe una evaluación del desempeño adecuada, pues solo se evalúa a los trabajadores cuando no se cumplen los objetivos de venta. Por tanto, reconocen que hay una retroalimentación de su desempeño, más no una evaluación integral. Las entrevistas coinciden en que perciben la presión como un elemento suasorio negativo, pues incrementa la sensación de incertidumbre y desmotivación.	Las entrevistadas consideran que algunos criterios de evaluación del desempeño deberían ser: el interés, el compromiso, los resultados y la motivación. Asimismo, destacan la importancia de implementar un modelo de evaluación integral, donde se valoren, además, las <i>soft skills</i> y las <i>hard skills</i> de cada uno de los trabajadores. Destacan también la importancia de que dicha evaluación estime el desempeño del	<p><i>“Las ganas de trabajar, el compañerismo, el dar oportunidades que a veces fallas una vez y ya estas fuera, por lo que he vivido yo.”</i></p> <p><i>“A veces hay una evaluación del desempeño, pero otras nos dejamos llevar por, por ejemplo, pues si hay una persona externa nos dejamos llevar por ello y no estamos valorando lo que se hace el día a día.”</i></p> <p><i>“El compromiso, el interés... bueno, que la persona sobre todo.”</i></p>

		trabajador en un determinado periodo.	<i>importante, que esté a gusto. También ver que esté motivada, la motivación es muy importante, que esté motivada."</i>
Compensación	En cuanto a compensación indirecta reconocen la existencia de algunos métodos de compensación como las sesiones de Mindfulness y Gestión Emocional. Sin embargo, reconocen la importancia de las actividades recreativas, de los cursos de formación y de reforzar la flexibilidad horaria.	Las entrevistadas coinciden en que es importante tener actividades recreativas que rompan con la rutina y que permitan espacios de esparcimiento, similares a las actividades del Plan de Bienestar o dinámicas de grupo que fortalezcan la unión y el trabajo en equipo. Asimismo, facilitar el acceso a cursos de formación y reforzar la flexibilidad horaria.	<i>"Algo que puedas aprender a parte de venir a aquí a trabajar."</i> <i>"Seguir haciendo lo que estábamos haciendo porque es una forma de evadirnos también del trabajo y bueno, algo que también g... Nos podemos relacionar los compañeros, fuera de lo que es el ámbito de estar en el trabajo y podamos también conocernos"</i>
Satisfacción laboral	Satisfacción con la empresa	Propuestas de mejora para la satisfacción laboral	Citas textuales
	Las entrevistadas calificaron su satisfacción laboral como relativamente satisfactoria, consideran que existen aspectos positivos que incrementan dicha satisfacción y que podrían realizarse algunas mejoras. Sin embargo, acotan que su satisfacción laboral puede verse aminorada por la incertidumbre, la inestabilidad laboral y la falta de información sobre la misma.	Los aspectos que consideran relevantes para incrementar su satisfacción laboral son: la práctica de la escucha y atención activa, el fortalecimiento del trato humano, la integración de miembros jóvenes al equipo de trabajo con miras a no caer en el adulto centrismo y reconocer el aporte que puede realizar esta población a la empresa. La implementación de un protocolo para la solución de conflictos, el que se valore un posible aumento de salario o la existencia de una jornada intensiva. En cuanto a la mejora de salario coinciden en que no es una buena idea implementar la comisión por venta si de preservar el buen clima laboral se trata, pero sí a nivel grupal que fortalezca el trabajo en equipo y la aumente la motivación. Adicionalmente, dos de las entrevistadas consideran que es importante que se fortalezca la comunicación asertiva.	<i>Mi grado de satisfacción es bueno ¿vale?, hay momentos en que como en todas partes pues se presiona y a veces con razón, otras veces sin. En términos generales puedo decir que es bueno. (...) Mejoraría, bueno, que en los momentos que por ejemplo ha habido problemas (...) se interviniese antes para no crear un ambiente general malo, como ha pasado (...) a nivel de salario pues también lo mejoraría.</i> <i>A ver, yo estoy bastante satisfecha porque el trabajo me gusta, bueno, a veces que agentes externos influyen como el cliente, pero si no, yo estoy a gusto no tengo problema con nadie. (...) pues a ver, a mi me gustaría hacer una jornada intensiva que, ya no solo por mi situación en casa, sino por el salario también.</i> <i>"Mi nivel de satisfacción lo valoraría mitad-mitad porque por una parte estoy muy contenta con el"</i>

			<p><i>trabajo, pero sí que es verdad que nada es perfecto siempre hay cosas que no me acaban de gustar (...). Siempre hay pequeñas cosas que me gustaría cambiar. Por ejemplo, que se escuche un poco más a la persona, sabes. Que cuando pidas una cosa que te escuchen y te valoren.”</i></p>
--	--	--	---