



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

**Diseño y Validación de un Cuestionario para
Evaluar la Experiencia del Candidato en los
Procesos de Selección en Chile**

RAÚL PEDRO IGNACIO JARA ROMERO

Profesor Guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Actividad de Graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

**Noviembre, 2019
Santiago, Chile**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Diseño y Validación de un Cuestionario para Evaluar la Experiencia del Candidato en los Procesos de Selección en Chile

RAÚL PEDRO IGNACIO JARA ROMERO

Profesor Guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Actividad de Graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

“Dedico esta actividad de graduación a toda mi familia, en especial a mi hijo Vicente y a su madre Marilin, a los cuales amo y son mi gran motivador en la vida. También a mi padre Raúl y a mi abuela paterna Ana, quienes son mi base y apoyo desde un comienzo, a quienes les debo mucho y siempre les estaré agradecido por su cariño incondicional”.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi profesor guía y mentor, Dr. Sergio Valenzuela Ibarra, por haberme supervisado y apoyado durante todo el proceso, siendo mi motivador en este gran proyecto, del cual me siento muy orgulloso y satisfecho. Estaré siempre agradecido por todas las enseñanzas, disposición y conocimientos entregados. También quiero agradecer a mi comité, Mg. Juan Eduardo Cortés y Dr. Juan Cristóbal Cox por sus consejos y retroalimentación, los cuales dieron la adecuada dirección a este proyecto. Por último, también quiero dar las gracias a Samuel y Sebastián, al primero por su ayuda desinteresada y por ser quien me dio las directrices y guías correctas para encausar este trabajo, al segundo por todo el apoyo prestado durante el proceso, desde un principio hasta su culminación. Muchas gracias a todos.

Índice

AGRADECIMIENTOS	iii
Resumen.....	vi
1. Introducción	7
2. Marco Teórico.....	10
2.1 Dimensiones del proceso de selección de personas.....	10
2.1.1. Reclutamiento de Talento Human.....	11
2.1.2. Entrevista por Competencias	13
2.1.3. Evaluación Psicológica	14
2.2. Aspectos a mejorar del proceso.....	16
2.3. Rol estratégico de los procesos de selección en las empresas	17
2.4. La experiencia del candidato en el proceso de selección.....	18
2.4.1. Diferencias en la experiencia del candidato en procesos que son llevados internamente en comparación con los que son externalizados.....	20
2.4.2. Antecedentes y consecuencias de la experiencia del candidato.....	20
2.4.3. Investigación previa que muestra evidencia de la percepción del candidato en los procesos	21
3. Objetivo General y Objetivos Específicos	24
3.1. Objetivo General.....	24
3.2. Objetivos Específicos.....	24
4. Método	25
4.1. Primera Etapa.....	25
4.2. Segunda Etapa.....	28
5. Resultados	32
5.1. Dimensiones.....	32
5.2. Confiabilidad y Validez	33
5.3. Descriptivos	37
5.4. Datos Demográficos.....	44
5.4.1. Edad	44
5.4.2. Sexo.....	47
5.4.3. Nivel Educativo.....	49
6. Discusión.....	54
7. Conclusión	56
8. Referencias.....	58
9. Anexos	63
ANEXO A. Pauta Entrevista Semiestructurada.....	64
ANEXO B. Cuestionario Preliminar.....	67
ANEXO C. Cuestionario Definitivo	71

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Histograma para el Puntaje total obtenido.....	39
Gráfica 2. Histograma para el factor 1	40
Gráfica 3. Histograma para el factor 2	41

<i>Gráfica 4. Histograma para el factor 3</i>	<i>42</i>
<i>Gráfica 5. Histograma para el factor 4</i>	<i>43</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Justicia Procedimental en el Proceso de Selección.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2. Culminación del Proceso de Selección</i>	<i>23</i>

Índice de Tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	32
Tabla 3.....	33
Tabla 4.....	34
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	36
Tabla 8.....	37
Tabla 9.....	38
Tabla 10.....	40
Tabla 11.....	41
Tabla 12.....	42
Tabla 13.....	43
Tabla 14.....	44
Tabla 15.....	45
Tabla 16.....	46
Tabla 17.....	46
Tabla 18.....	47
Tabla 19.....	47
Tabla 20.....	48
Tabla 21.....	49
Tabla 22.....	50
Tabla 23.....	51
Tabla 24.....	51
Tabla 25.....	52
Tabla 26.....	52
Tabla 27.....	53

Resumen

Por años la investigación en selección de personas se ha centrado principalmente en temas como el ajuste persona cargo, la validez de los test psicométricos al perfil buscado y en la definición de cuál es el método de entrevista más efectivo. Pero pocas veces se enfoca en la experiencia que tiene el candidato en el proceso de selección, por ejemplo en cuáles fueron sus apreciaciones al momento de ser entrevistado, su nivel de estrés o ansiedad ante los test psicológicos o cuál fue su apreciación en la justicia de los resultados.

Esta actividad de graduación tiene como objetivo el diseño de un cuestionario que permita evaluar y medir la percepción que el candidato tiene del proceso de selección, con el fin de que la herramienta sea un elemento confiable y válido para llegar a conclusiones que permitan diseñar proyectos e intervenciones de mejora tanto en consultoras como en empresas que internalizan la adquisición de talentos.

Para lograr el propósito planteado, se utilizó una metodología mixta de investigación, integrando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas de estudio. En una primera instancia se condujeron entrevistas semiestructuradas para la construcción de los ítems del cuestionario. Posteriormente se realizó un análisis factorial y un Alfa de Cronbach para la evaluación de la validez y la confiabilidad de la mencionada herramienta de evaluación. El análisis se realiza a partir de una muestra de 1383 individuos con residencia en Chile, con diversos niveles educacionales y realidades demográficas. Todos con un factor en común, la búsqueda activa de empleo.

Introducción

Se define a la selección de personas como el proceso mediante el cual se elige al individuo adecuado para ocupar un determinado cargo en una empresa o institución, buscando el equilibrio entre la persona y el puesto de trabajo; tiene como principal objetivo cubrir una vacante en la organización con el candidato que cumpla los requerimientos del puesto (Atalaya, 2001). El proceso se centra en conseguir al candidato más idóneo que ofrezca el mercado de trabajadores en el momento de la solicitud, el cual cumpla con las habilidades técnicas, competencias, características psicológicas y patrones culturales propios de la naturaleza del cargo y la compañía.

Ahora bien, algunas de las prácticas adoptadas por las empresas y consultoras de selección producen en los participantes de los procesos experiencias insatisfactorias. Por ejemplo, el trato dado por el entrevistador puede no ser el adecuado, también algunas preguntas puntuales incomodan al candidato, las cuales inclusive llegan a ser fuentes de discriminación, o los plazos de aviso de continuidad en el proceso no se cumplen o simplemente no se dan (Castaño, 2011 en Redondo, 2014). Lo anterior ha provocado una mala percepción de la práctica de Recursos Humanos en la atracción de talentos, produciendo inclusive en ocasiones sensaciones de falta de justicia y de ética, lo cual resulta en desmedro de la imagen que generan tanto las consultoras de Selección y Headhunting, como también las empresas e instituciones.

Este trabajo busca resaltar la importancia de ejecutar procesos de selección basados en las buenas prácticas de quienes lo realizan, para lo cual es menester que los procedimientos no solamente estén orientados a cumplir con el requerimiento del perfil deseado, sino que a la vez se consideren las implicancias éticas que estos conllevan, ya que en la mayoría de los casos se suele buscar la falta, la falla, la mentira y la debilidad del candidato. Entonces resulta común que la relación entre la organización y el candidato se construya desde la desconfianza, toda vez que se pretende fiscalizar dónde está el error, dónde el otro se equivoca y cuál es la patología que se esconde (Sánchez, 2012). Ejemplos de esto son las entrevistas y algunos tipos de Test Psicolaborales. En la primera, es común que se realicen de manera repetitiva las mismas preguntas,

verbalizadas de forma diferente, para detectar dónde el candidato se contradice. En algunos tests, por ejemplo en los proyectivos, se indaga en aspectos que pueden llegar a dañar la privacidad del candidato-a, mermando sus posibilidades de selección, no centrándose en aspectos de mayor relevancia como puede ser su capacidad de desempeño laboral.

Otro motivador importante de este proyecto es el sentido que las compañías están dando a sus estrategias de Recursos Humanos ¿Están orientando los recursos hacia una selección de personal más ética, vinculada al deber ser de las organizaciones? Desde este punto de vista, es fundamental que los procesos se planifiquen pensando en la dignidad de las personas, que se orienten a contribuir a la construcción de empresas más éticas, toda vez que la ética de la empresa da cuenta del carácter de la misma, de cómo y en qué sentido debe esta forjar un carácter ya que la responsabilidad social no consiste en mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en diseñar las actuaciones de la organización de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella (Cortina, 2005). La finalidad es llegar a posicionar el área de Selección de Personas como una fuente de generación de buena reputación corporativa, mediante valores, en pro de la mejora de las políticas de ejecución de sus procesos.

El objetivo de esta investigación fue determinar las dimensiones críticas de importancia para el candidato que participa en un proceso, con el fin de construir y validar un cuestionario que sirva como herramienta para diagnosticar y monitorear la experiencia del candidato-a. Este permite mejorar los procesos y las prácticas de reclutamiento y selección en las consultoras, empresas e instituciones que deseen aplicarlo. En este sentido, se desarrolló una herramienta que cumple con los requisitos de fiabilidad y de validez tanto de contenido como de constructo, mediante el juicio de un juez experto y el apoyo de la prueba de componentes principales o prueba factorial.

Por último, en relación a los contenidos del informe, en una primera instancia se revisa la teoría que guía el diseño de este modelo de intervención. Luego, se verá brevemente el objetivo general y los objetivos específicos en los que se basó este estudio. Posteriormente, se ilustrará el método utilizado con sus respectivas etapas.

Enseguida, estarán los resultados, la discusión y conclusión de este estudio, donde se integró todo lo visto a partir de las diversas instancias de recolección de información, destacando fortalezas y limitaciones, así como también futuras líneas de investigación. Por último, se encontrarán los anexos donde aparecen diversos documentos: pauta de entrevista, cuestionario preliminar y el cuestionario final.

Marco Teórico

Este apartado tiene como finalidad definir un marco conceptual para sustentar los temas abordados en el presente proyecto. En una primera parte, se expondrán las características y diversas perspectivas del proceso de selección, en conjunto con los aspectos a mejorar del mismo. Asimismo, se analiza el rol estratégico de los procesos de selección en las empresas, definiendo la importancia de gestionar buenas prácticas de gestión de procesos de reclutamiento y selección. Además se ahonda en la experiencia del candidato en el proceso de selección, resaltando, desde la evidencia, los factores que causan malestar para el candidato, describiendo la importancia de que el pensamiento no debiera estar solo en cumplir los objetivos inmediatos de las empresas. Luego de esto se torna relevante analizar las diferencias que existen entre los procesos que son llevados internamente por las empresas en comparación con los que son externalizados a consultoras, ya que estos son los dos escenarios posibles por los que podría pasar un candidato, existiendo la posibilidad de que la percepción del candidato pueda cambiar para caso. También se realiza un repaso por el rol del entrevistador, mencionando su influencia en la percepción de justicia y los resultados del proceso. Por último se muestra en detalle una investigación relevante para los objetivos de este proyecto, la cual, en uno de sus apartados, hace referencia a datos demográficos en relación al nivel de estudio de los participantes y su percepción del proceso de selección, aspecto que el presente proyecto de investigación corrobora para el contexto chileno.

2.1. Dimensiones del proceso de selección de personas

A través de los años se ha impuesto la necesidad de realizar de una forma cada vez más sistemática la ocupación de un puesto de trabajo. En el pasado no se le daba la importancia que merecía este proceso cubriendo puestos a tuestas y ciegas, por lo cual los resultados eran personas no adecuadas a las exigencias del trabajo, dando lugar a fallos en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima laboral, poca

satisfacción laboral, etc., aspectos que inciden negativamente en la productividad de las organizaciones (Nebot, 1999). Cada vez más, los directores y gerentes de las organizaciones están dando una mayor importancia al hecho de que los ingresos de los nuevos trabajadores a sus empresas estén alineados con las expectativas de los cargos en específico y la cultura propia de cada organización.

Ahora bien, existen subprocesos que componen la selección de personas. A continuación se analizan en detalle los relevantes para este estudio, ya que son en los que participa directamente el candidato. La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el Departamento de Recursos Humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato 2007, pág. 129 en Muñoz, 2010). Vale la pena mencionar algunas fases que en este estudio no se analizarán en detalle, como por ejemplo, al principio del proceso, la descripción del perfil de cargo y al final, las etapas de decisión, por parte de los gerentes, del candidato elegido para incorporarse a la organización.

2.1.1. Reclutamiento de Talento Humano

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. Hay diversos tipos de reclutamiento, y cada uno se puede ajustar de mayor o menor manera al puesto que la empresa desea cubrir. El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Ladino y Orozco, (2008) nos definen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento Interno: se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo. Según Restrepo et al. (2008) algunas fuentes de reclutamiento

interno son la Base de Datos de los colaboradores actuales de la organización y las recomendaciones de los empleados.

Reclutamiento Externo: El banco de hojas de vida de la organización, está conformado por las hojas de vida de candidatos que se presentan de manera espontánea o bien, provenientes de otros reclutamientos (pp.288). Algunos de los Medios de Reclutamiento Externo son: Anuncios en la página web de la entidad o portales de empleo externos, Avisos en Prensa y Revistas, Anuncio en Radio y en el canal corporativo de televisión.

También existe otra clasificación para el reclutamiento, la cual hace alusión a la manera en que el reclutador lleva a cabo el proceso:

Reclutamiento Pasivo: La empresa o head hunter es quien acude al candidato mediante el uso de softwares especializados, como por ejemplo LinkedIn Recruiter, el cual permite realizar búsquedas extremadamente precisas de perfiles. Se le da el nombre de pasivo ya que los candidatos están pasivos en su búsqueda laboral, por ende la funcionalidad de este tipo de reclutamiento es levantar perfiles, como por ejemplo, ir en búsqueda de un profesional que realice el mismo cargo que busco cubrir pero que hoy en día trabaje en la competencia. Este tipo de reclutamiento tiene como ventaja la captación directa de perfiles y la posibilidad de encontrarlos directamente por sus competencias, eficiente y eficazmente. De esta manera se genera un reclutamiento profesional y justo.

Reclutamiento Activo: Hace referencia a cuando la empresa espera que le lleguen los currículums como respuesta a su anuncio de empleo. Se le da este nombre ya que se dice que los candidatos están activos en su búsqueda laboral. Este tipo de reclutamiento puede ser interpretado desde dos puntos de vista:

El primero es cuando los posibles candidatos llegan en búsqueda de trabajo a la organización de manera presencial. Aquí la iniciativa recae en el candidato, el cual entrega el currículum en la empresa sin que ésta se lo haya solicitado previamente. Este método es útil cuando se desea reclutar personas con cierta iniciativa; la empresa deberá decidir si ésta es una característica a valorar positiva o negativamente. Esta

manera de conseguir trabajo está cada vez más obsoleta debido a los avances tecnológicos que se han ido incorporando a las prácticas de Reclutamiento de personas.

El segundo método de reclutamiento pasivo recae en la utilización de Internet. Esta herramienta ha cambiado el mundo, ha revolucionado los negocios y las empresas en todos sus sectores y entre ellos el de Recursos Humanos. Internet supone una nueva forma de poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo (y trabajadores), en un mercado sin fronteras. Esta revolución ha dado lugar a unos métodos de reclutamiento de personal totalmente nuevos. Se podría hacer referencia a esta nueva fuente y técnica de reclutamiento como reclutamiento on line o también llamado e-recuiting (Andrés, 2003).

En Chile este es el método más utilizado ya que es rápido, relativamente económico, permite tener referencia de los trabajadores que están actualmente en búsqueda laboral y además en la mayoría de los casos se logra dar con el perfil buscado según las competencias y experiencias que se necesita de acuerdo al cargo. Solo por mencionar, los portales de empleo que más ofertas laborales ofrecen son Trabajando.com, Indeed, Laborum, Chiletrabajos, Trabajdos.com, La Bolsa Nacional de empleo (bne.cl) y LinkedIn. Esta última no tan solo ofrece un portal de empleo, sino que también permite acceder a contactos claves en la búsqueda de empleo de las personas.

Morell y Brunet (1999) mencionan que este tipo de reclutamiento limita las oportunidades de elección o selección del candidato. Este límite puede suponer una ventaja ya que al limitar el número de candidatos reclutados se facilita el proceso de selección, o un inconveniente si la fuente de reclutamiento utilizada no ha sido la correcta para llegar a los candidatos deseados.

2.1.2 Entrevista por Competencias

Este mecanismo de caracterización de los candidatos resulta de particular importancia en el proceso de selección, a pesar de ser bastante criticado por el carácter

subjetivo y poco científico que comporta. En la mayoría de las organizaciones es un paso obligatorio y, en ocasiones, se convierte en la herramienta que define o determina la decisión final de la selección. Las entrevistas pueden ser cerradas o estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

La selección por competencias está vinculada con la entrevista por incidentes críticos, en la que opera la idea de que se puede inferir, a partir de la narración de situaciones de éxito o de fracaso, las posibles competencias o la falta de éstas en las personas entrevistadas, ya que se han visto implicadas en dichos sucesos y han reaccionado de un determinado modo. De esta forma se opera un abuso al principio de aprendizaje, ya que se asume que las personas se comportan de manera similar en situaciones similares (Sánchez, 2009, p.146).

2.1.3 Evaluación Psicológica

Corresponde a la aplicación de tests psicológicos al candidato. Los test psicológicos son métodos estandarizados que suelen usarse para medir diversas características individuales, a partir de las cuales se concluye si el individuo es apto o no para desarrollar de buena manera las funciones que el cargo involucra. Los tests son ampliamente utilizados para medir aptitudes generales y específicas, también habilidades y competencias relevantes que requieren los cargos.

A los test psicológicos se les debe considerar como una parte más del proceso ya que aunque proporcionan información valiosa, no pueden ser ni la prueba única, ni la determinante para la elección del candidato más adecuado para un puesto de trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008, p.15).

Un estudio realizado por Didier (2014), demuestra la realidad de la utilización de los test psicológicos en Chile. La investigación fue realizada mediante la revisión y análisis de ofertas de trabajo publicadas para psicólogos en el ámbito de selección entre los 2008-2013, en los cinco principales portales de trabajo del país. Estas fueron codificadas en términos de los requisitos de conocimiento de instrumentos de

selección. Se procesaron 4612 avisos de trabajo de los cuales 4329 cumplían el requisito de solicitar un dominio de competencias específicas para el cargo tanto como de conocimiento de test específicos. Las ofertas fueron codificadas con una pauta, con la cual se generó una base de datos. Los datos fueron traspasados a tablas, donde se procedió a trabajar con porcentajes y estadísticas descriptivas.

La teoría y la evidencia, recogida de la experiencia del mismo autor del presente proyecto y de sus colegas, demuestra que se puede acceder a una amplia gama de Test Psicológicos, de los cuales las empresas, consultoras e instituciones son quienes deciden cuáles incorporan en sus procesos de selección. Pero el estudio expuesto logra ser ilustrativo en demostrar los tipos de Tests que existen y cuál es su presencia o requerimiento en el mercado chileno.

De la tabla final de Didier se concluye que la probabilidad de que cuando un candidato participa en un proceso de selección deba rendir algún tipo de Test Proyectivo es bastante alta, ya que a todos los/las psicólogos/as que postulan a una oferta en el área de Reclutamiento y Selección se les solicita tener conocimientos en la aplicación y análisis de este tipo de tests. En cuanto a los test gráficos, el 27% de los anuncios piden que los/as psicólogos/as tengan conocimientos de ellos y al hablar de Test Escritos o Psicométricos el 52% de los anuncios en los portales requieren del conocimiento de estos. Como se puede visualizar en la tabla, las Entrevistas por Competencias son ampliamente utilizadas en el contexto chileno.

En la investigación no se incorporan los Test de Inteligencia, pero vale la pena mencionar que cada vez son más usados para la selección de personas debido a su alto poder predictivo de desempeño. Se excluye también de este estudio la Entrevista Conductual Estructurada, la cual, según Salgado y Moscoso, 1995 en Salgado et al., 2007 posee una alta confiabilidad (acuerdo interjuez = ,75), y una adecuada relación con desempeño ($r=,28$), la cual se mantiene inter ocupación.

Tabla 1. Tipos de Instrumento y su demanda.

Tipo	Instrumento	Prevalencia	Número
Test Proyectivos	Lüscher	100%	4329
	Zulliger	100%	4329
	Rorschach	7,9%	342
	Otros	2,1%	91
Test Gráficos	Persona Bajo la Lluvia	37,8%	571
	Grafología	28,2%	426
	HTP	11,4%	172
Test Escritos o Psicométricos	Wonderlic	17,6%	521
	Dominó	23,2%	686
	Kostik	15,3%	453
	MBTI	7,10%	210
	Otros	13%	385
Entrevista	Competencias	87%	1627

2.2. Aspectos a mejorar del proceso

Es relevante describir algunas de las malas prácticas desarrolladas en el reclutamiento, selección y evaluación de candidatos. En el reclutamiento son, por ejemplo, dar información confusa o inexacta al candidato para captar su interés y también realizar las búsquedas a través de más de un intermediario sin la previa coordinación de los reclutadores que contactan ni de los candidatos a los que se recluta. En el caso de la selección, algo que perjudica la percepción del individuo hacia el proceso, es el establecer parámetros de evaluación diferente para los candidatos recomendados y además el comunicar exclusivamente la oferta de empleo a las personas elegidas, sin notificar la conclusión del proceso a los restantes candidatos. Para las evaluaciones psicológicas, algunos de los malos procedimientos que se pueden

mentar es el aplicar pruebas que vulneran la dignidad del candidato y algo que perjudica enormemente el proceso, realizar informes automatizados sin intervención de un profesional competente. (Castaño, 2011 en Redondo, 2014).

Otros aspectos de mejora del proceso, podrían radicar en lo que menciona Cancinos (2015), quien en su estudio realizado a 36 colaboradores de la misma empresa identificó que los factores que debilitan el proceso de selección en la organización eran la carencia de un *assessment center* para evaluar las competencias de una manera práctica, realizando simulaciones de casos reales de las actividades diarias de cada puesto, como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la honestidad pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran manera.

Como se puede apreciar, existen aspectos tanto generales como específicos de mejora para las organizaciones, ya que cada empresa tiene parámetros y procedimientos diversos a la hora de formular sus procesos de selección de personas. Será tarea de cada Departamento de Recursos Humanos determinar las herramientas a incorporar dentro de sus procesos, de acuerdo a su propia realidad cultural, necesidades y requerimientos para cada cargo.

2.3. Rol estratégico de los procesos de selección en las empresas

El proceso de reclutamiento y selección juega un rol fundamental en la estrategia de la empresa, debe estar alineada con esta y también con la estrategia de recursos humanos, que a la vez será un actor principal en la implantación de la estrategia del negocio. Corral (2007) hace referencia a que un proceso de reclutamiento y selección efectivo juega un papel relevante para el éxito del negocio. Ya que las estrategias del negocio las desarrollan e implementan las personas, es necesario contar con el talento humano adecuado que permita liderar una organización hacia la misión pretendida. El capital humano es clave en el logro de los objetivos organizacionales y

claramente representa una ventaja competitiva por lo que se le considera un objetivo estratégico (Del Canto, 2011). Uno de los componentes esenciales que ayuda a lograr los objetivos en una organización es el proceso de reclutamiento y selección, ya que este permitirá la entrada de capital humano que esté alineado con las estrategias de la compañía, es decir, este actúa como un socio trascendental en el logro de sus expectativas.

Es por estas razones que la Gerencia debe tener claro cuáles son sus estrategias organizacionales, hacia dónde quiere enfocarse en la consecución de sus objetivos y esto alinearlos a sus procesos de selección. Tanto los perfiles de cargo contruidos, el tipo de entrevista a utilizar y las herramientas a aplicar a sus candidatos deben estar alineadas a su estrategia, solo de esta manera podemos hablar de un proceso óptimo. Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos llegue a conocer el negocio y su estrategia para hacer de los colaboradores un factor de influencia estratégica. El conocimiento del negocio, la aplicación de mejores prácticas en apoyo a la estrategia y la capacidad de relacionar cada actividad con los objetivos estratégicos aseguran el liderazgo con una estrecha conexión y aporte de valor a la empresa.

2.4. La experiencia del candidato en el proceso de selección

Tradicionalmente la investigación psicológica sobre selección de personas solo ha dirigido sus esfuerzos hacia la predicción del ajuste del candidato a la necesidad del puesto de trabajo, para generar un antecedente de su posterior satisfacción y rendimiento en la organización del cargo al que está postulando (Osca y García Salmones, 2004). Pero en general no existe una mayor preocupación hacia los participantes del proceso por parte de quienes son los encargados de realizarlo. Por ejemplo en el caso particular de la entrevista hay factores implícitos que afectan al postulante a un cargo como lo son la ansiedad, la preocupación de aprovechar la oportunidad y también el no conocer a quien o quienes están realizando el proceso de selección.

En este sentido nos podemos preguntar ¿Son acordes los tests aplicados con el cargo en cuestión? ¿Es adecuado el tiempo de duración del proceso? ¿Es correcto el trato empleado por el profesional a cargo? ¿Hay algunos tipos de preguntas que incomodan al candidato? A partir de estas interrogantes podemos deducir que existen problemas que se relacionan con el ámbito ético del quehacer de la organización, en especial con aquellos candidatos que se ven implicados en el proceso de reclutamiento y selección, ya que muchas veces como pretexto de identificar en ellos el perfil ideal (solo una promesa), a la postre, deben pasar por sometimientos y/o abusos psicológicos (Hernández, 2012). Ahora bien, en el caso particular de la entrevista nos encontramos con una relación de poder en la que generalmente el entrevistador posee algo que el entrevistado quiere, lo que puede resultar en comportamientos no éticos y violaciones en los derechos del candidato.

A partir de las anteriores afirmaciones se puede establecer que en general, en las organizaciones, en un proceso de selección la experiencia de un candidato podría pasar a un segundo plano. Al existir una relación jerárquica entre el poder que tiene el entrevistador con respecto al entrevistado, en muchas ocasiones los procesos de selección pueden llegar a ser injustos puesto que limitan al candidato. Las organizaciones deben preocuparse por encontrar el empleado idóneo para el cargo pero también debe existir el feedback para aquellos que no fueron seleccionados, respetando su experiencia profesional, el tiempo invertido en el proceso de selección y la autoestima de la persona que apostó por el cargo. Hay que ser honestos con los candidatos, ya sea que queden o no en el cargo en cuestión, llegando a ser muy relevante la retroalimentación oportuna en donde se les permita realizar preguntas o reflexionar sobre el proceso de selección en el que participó, lo cual le ayuda en una futura experiencia (Ting-Ding & Déniz, 2007).

La justicia tiene influencia sobre el autoestima de los candidatos, en relación a que si estos perciben que son justamente evaluados en comparación a los otros participantes del proceso. También si se les ofrece un feedback constructivo sobre su rendimiento en las pruebas, provoca un aumento de su autoestima y su motivación hacia el proceso de selección (Iles y Robertson, 1989 en Osca, A., & García Salmones,

L, 2004). La percepción de justicia que tiene el candidato respecto al proceso juega un rol relevante ya que ésta podrá ser un agente de agrado o pesar con respecto a la empresa y su motivación por entrar a ella.

2.4.1. Diferencias en la experiencia del candidato en procesos que son llevados internamente en comparación con los que son externalizados.

Un aspecto de relevancia a tomar en cuenta es si las empresas que internalizan sus procesos generan percepciones de buenas prácticas en su selección con respecto a las consultoras especializadas en la materia. En su estudio, realizado en la ciudad de Barranquilla, Naranjo (2012) encontró que el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se presenta en mayor proporción en las empresas privadas es el de la recomendación, lo cual demuestra y da una percepción de que no es ni justo ni equitativo y también carece de transparencia. Se encontró también que lo anterior provoca que, en la ciudad de Barranquilla, un 54% de la población manifieste que no son valoradas sus competencias. Esto crea un alto grado de desconfianza en los procesos de reclutamiento, evaluación y selección. Como se puede inferir, la contratación en las empresas privadas se basa más en la amistad que en procesos confiables de selección.

Otra conclusión a la cual llegó, es que las consultoras (empresas temporales), poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección que llevan a cabo, debido a que se ciñen a perfiles establecidos por sus usuarios y de sus bases de datos seleccionan el personal más idóneo. Es importante indicar que el proceso de selección de las empresas temporales es muy completo porque aplican exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, etc. Esto obedece a que es la razón de ser de su negocio.

2.4.2. Antecedentes y consecuencias de la experiencia del candidato.

Las percepciones generadas por el encargado del proceso de selección, el entrevistador y el evaluador y por ende los representantes de la empresa ante los candidatos, juegan en estos un rol importante en cuanto a la imagen con que se quedarán de la organización y las acciones que estos puedan emprender terminado el proceso. En relación a esto Osca y López-Araújo (2009), mencionan que en el caso de las mujeres durante la selección les influyen mucho los procedimientos utilizados y a los hombres más los aspectos relacionales y de interacción. Ahora bien, cuando se analiza la posibilidad de iniciar demandas, tanto a hombres como a mujeres les afectan, sobre todo, los aspectos de carácter más personal y afectivo. Otro aspecto interesante que se encuentra en el estudio es que el resultado de la selección no actúa modulando el peso de la justicia sobre las intenciones, pues el efecto de la modulación no aumenta la influencia directa de la justicia y de los resultados de la selección.

En este estudio se comprueba que los resultados finales no afectan ni tienen connotaciones negativas con respecto a la percepción que el candidato tiene con respecto al proceso, pero si los tienen los procedimientos, los aspectos relacionales y de interacción; mejorar en este punto puede traer consecuencias positivas para la visión marca de la empresa e inclusive evitar dificultades legales.

2.4.3 Investigación previa que muestra evidencia de la percepción del candidato en los procesos

Uno de los trabajos que se han realizado en el campo de la investigación, enfocado a analizar la experiencia del candidato en el proceso de selección, es el llevado a cabo por Osca y García Salmones (2004), el cual se basa en una versión al castellano de la “Escala Justicia Procedimental” de Bauer, Truxillo, Sánchez, Craig, Ferrara y Campeón (2001). También se mide la autoestima, utilizando la adaptación al castellano de la escala de autoestima de Rosenberg (1965) realizada por Baños y Guillén (2000). En el estudio se llega a conclusiones correlacionando los aspectos de

justicia procedimental con datos demográficos de los participantes. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos:

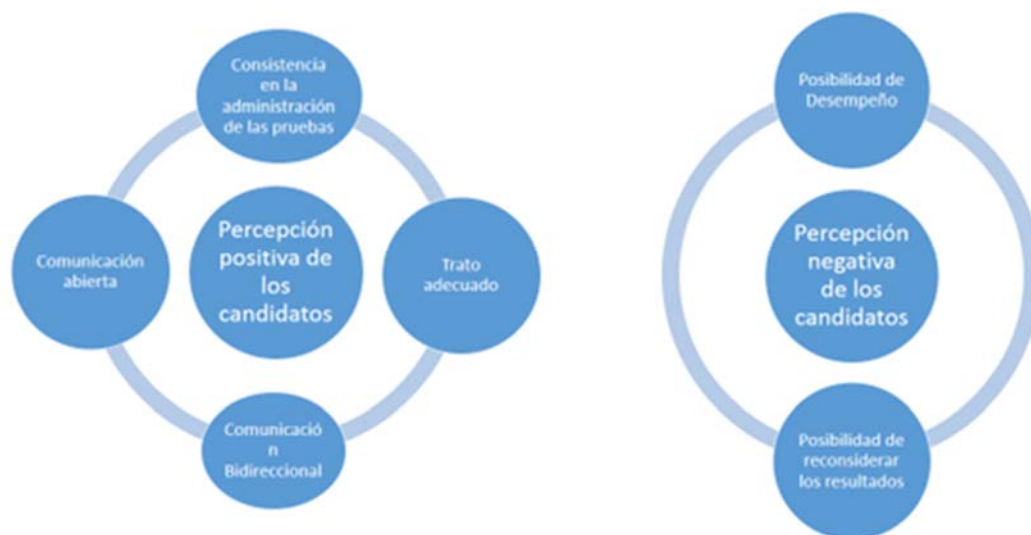


Figura 1. Justicia Procedimental en el Proceso de Selección.

Obtenido de Osca, A & García Salmones, L. (2004)

Las variables demográficas muestran algunos datos interesantes. Por ejemplo, que el nivel formativo está negativamente relacionado con la valoración del proceso, sin embargo la edad y el tiempo de desempleo no lo están. En contra de lo esperado, ser seleccionado o no tras el proceso, no influye en la percepción de justicia, sin embargo, entre los seleccionados el factor relación de las pruebas con el puesto de trabajo sí influye en la autoestima tras el proceso de selección (p.225)

En cuanto a las recomendaciones que se entregan para favorecer la percepción que tienen los candidatos de los procesos de selección, un aspecto que se valora, queden o no seleccionados los participantes, es que se les entregue explicación de sus resultados, ya que mediante este pueden optar a mejorar en los próximos procesos. Como nos muestra el gráfico a continuación, esto involucra darles un feedback, compartirles información de cómo continúa el proceso (sobre todo respecto a plazos),

y siempre comunicarles con franqueza en qué consiste el proceso o cuál va a ser la metodología de selección, en definitiva cuáles serán los criterios en qué se basarán para tomar la decisión.

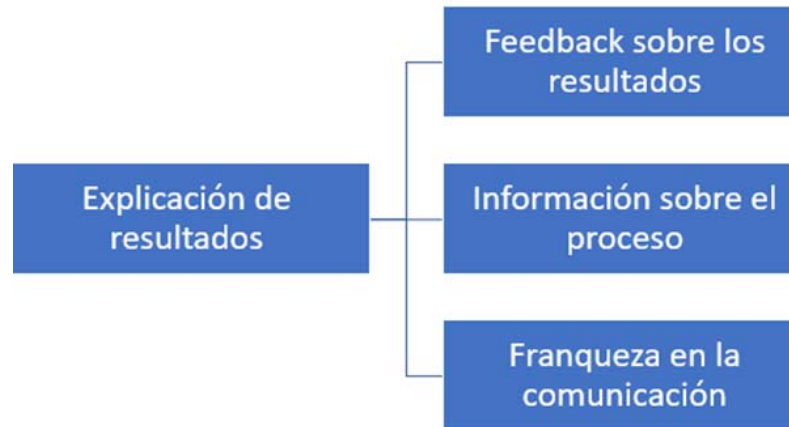


Figura 2. Culminación del Proceso de Selección.

Obtenido de Osca, A & García Salmones, L. (2004).

Objetivo General y Objetivos Específicos

3.1. Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es construir y validar un cuestionario que evalúe la experiencia del candidato en los procesos de reclutamiento, evaluación y entrevistas (proceso completo de selección), durante su búsqueda laboral, que sirva como herramienta para diagnosticar la experiencia del candidato y poder mejorarla.

3.2. Objetivos Específicos

- 1) Determinar las dimensiones de la experiencia del candidato
- 2) Diseñar un cuestionario que permita medir la experiencia del candidato.
- 3) Evaluar la experiencia de los candidatos en una muestra de postulantes en procesos de selección tanto de consultoras como de empresas e instituciones.
- 4) Evaluar la validez y la confiabilidad del cuestionario.

Método

A continuación, se mencionarán las etapas que se siguieron en este proyecto para cumplir con el objetivo de construir y validar un cuestionario para la evaluación de la percepción del candidato sobre los procesos de selección. Para esto se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y psicométrica donde el fin último de la misma es la construcción y validación de un test, describiendo sus cualidades psicométricas para la población chilena, esto se logró haciendo uso de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se llevó a cabo la investigación en dos etapas, la primera corresponde a la construcción del cuestionario a través de técnicas de exploración y análisis cualitativas y una segunda etapa que corresponde con la validación del cuestionario, ambas etapas son descritas metodológicamente a continuación:

4.1. Primera Etapa

Proceso

Con el objetivo de construir un cuestionario que evaluara la percepción de las personas sobre los procesos de selección, se llevaron a cabo una serie de entrevistas a través de las cuales se buscaba levantar información sobre las dimensiones de la experiencia del candidato durante el proceso de selección para construir posteriormente el cuestionario preliminar.

Los tres entrevistados fueron seleccionados de manera aleatoria de una base de datos de la empresa Trabajando.com; la base está compuesta por personas que contrataron el servicio de Consultoría de Empleabilidad y en estos momentos se encuentran en búsqueda laboral activa. Además, se tenía conocimiento que han pasado por diversos procesos de selección.

Durante las entrevistas, las cuales tuvieron de duración una hora, se les dio a los participantes la apertura de hablar sobre todos los temas que surjan a partir de la

pauta de entrevista (ver Anexo 1). En este sentido, el uso de la entrevista semiestructurada permite obtener una imagen real de la perspectiva del participante. Se visualiza como la herramienta ideal ya que lo que se busca es indagar en todo lo que el individuo puede compartir sobre el tema de investigación. Se escoge este estilo de entrevista porque “son útiles para aprender acerca de las perspectivas de los individuos, (...). Son un método cualitativo eficaz para lograr que la gente hable de sus sentimientos personales, opiniones y experiencias” (Mack y Cols, 2005, p.30).

Las tres entrevistas fueron grabadas y luego transcritas, para su posterior uso en el análisis la información. El resultado fueron respuestas que permitieron entrecruzar percepciones críticas, levantar dimensiones y crear ítems para el cuestionario.

Análisis del contenido de manera teórica

Para el análisis de la información se recurrió a un análisis de contenido teórico que permitiera identificar los temas más importantes para los participantes a la hora de evaluar los procesos de selección en los que habían participado.

Para esto se siguieron algunas de las directrices de Braum y Clarke (2006) sobre el análisis de contenido, a saber:

1. La familiarización con el contenido, a través de la revisión constante de las entrevistas.
2. La codificación inicial de los contenidos importantes. Esta codificación fue guiada en primer lugar por el interés teórico del investigador, poniendo la mirada en aquellos contenidos que directamente se relacionaban con los objetivos de la investigación y la literatura revisada y, en segundo lugar, se dio apertura a la codificación de temas que emergieran durante las entrevistas siempre que se relacionaran con los objetivos de la investigación.
3. Se entendió como tema, toda la información dada por los participantes que mantenía una estrecha relación con los objetivos de la investigación, en concreto la evaluación de los participantes sobre el proceso de selección.

Tal como siguieren los autores, se ajustó el proceso de análisis a las necesidades de la investigación, entendido que el análisis es una herramienta para alcanzar el objetivo de la investigación y no un fin en sí mismo. Siendo esto así, una vez identificados los temas se utilizó tanto el contenido temático como los *verbatim*s de los entrevistados para la posterior construcción del cuestionario.

Siguiendo el criterio de saturación planteados por Bram y Clarke (2006), según el cual se debe dejar de entrevistar cuando un participante no aporta nueva información para la investigación, se realizaron tres entrevistas que fueron grabadas con el previo permiso de los entrevistados.

Elaboración del Cuestionario preliminar

A partir de las categorías conceptuales y los *verbatim*s obtenidos en las entrevistas semiestructuradas se diseñó un grupo de ítems con el cual se buscaba evaluar la percepción de las personas sobre los procesos de selección. Para la elaboración de estos se tomaron en consideración los siguientes aspectos básicos: la representatividad de los temas, la relevancia de los temas incluidos, la diversidad de los temas, la claridad y sencillez de la redacción, la organización relativa de las preguntas y los aspectos de codificación del cuestionario (Arango, 1993; Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019).

Evaluación mediante un juez experto

Como último paso de la primera etapa del proceso y como parte de la validación de contenido del cuestionario, los ítems producidos a partir del análisis de las entrevistas fueron evaluados por un juez experto al cual se le entregó el cuestionario para que lo respondiera y diera sus observaciones o sugerencias con respecto a la relevancia y pertinencia de las preguntas, su redacción y el objetivo de las mismas.

El juez experto es Psicólogo de la Universidad de Chile, M.Sc. y Ph.D. en Psicología Organizacional-Industrial de la California School of Professional

Psychology (CSPP), EE.UU. Se ha dedicado desde su titulación a la docencia, consultoría e investigación en el ámbito de la Psicología Laboral.

Se opta por esta técnica dentro del proceso de validación del cuestionario por sus claras ventajas como la fiabilidad del mismo, al entenderse al experto como una persona con una vasta experiencia en el campo, el bajo costo del proceso y el tiempo invertido en el mismo (Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019).

4.2. Segunda Etapa

Con el objetivo de estandarizar el cuestionario, verificando así su validez y confiabilidad, se aplicó el cuestionario a una muestra numerosa de personas y posteriormente se llevó a cabo un análisis de la homogeneidad del cuestionario a través de un Alfa de Cronbach y un análisis factorial de componentes principales.

Muestra

La muestra se obtuvo a partir de una base de datos compuesta por 20000 personas, las cuales habían hecho mínimo una postulación de trabajo en las últimas dos semanas mediante el portal de empleo Trabajando.com.

La primera muestra estaba conformada por un total de 1557 personas, para el análisis de los datos se eliminaron todos aquellos casos que no respondieron el cuestionario completamente y aquellos que presentaron una fijación de respuesta en cualquiera de los dos extremos, quedando un total de 1383. Del total de la muestra, el porcentaje de hombres corresponde a 59,1 % y el de mujeres a 40,1%. En cuanto al nivel educacional alcanzado a la fecha, la muestra indica que las personas que tienen sólo educación básica son el 0,1%, las que poseen sólo la enseñanza media completa son el 9%, las que poseen título de Técnico Superior son el 26%, los que alcanzaron un título en la Educación Universitaria corresponden al 52,3%, las personas que poseen un Magíster son el 11,6% y finalmente las que tienen el grado de Doctorado son el 0,8%. Existe un 0,2% que no responde a esta pregunta. En relación a las edades, el

mínimo estadístico es de 18 años, el máximo es de 73 años y la media estadística corresponde a 38,21 años.

Técnica de recolección de información

El cuestionario de Percepción del candidato sobre el proceso de selección que fue construido durante la primera etapa de este trabajo tuvo, para su etapa de evaluación, un total de 27 ítems cuatro de los cuales corresponden a cuestionamientos de tipo demográfico (edad, sexo, nivel educativo, tipo de cargos pretendidos por el candidato) y 23 ítems que corresponde a la evaluación de la percepción de los candidatos sobre el proceso de selección.

Estos últimos se responde haciendo uso de una escala Likert que va del 1 al 5, donde 1 corresponde a Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Siguiendo las recomendaciones de algunos autores sobre la construcción de ítems, los ítems 1, 2, 3, 13 y 19, fueron redactados de manera tal que responder con las puntuaciones más altas implica una peor percepción del proceso de selección, mientras que el resto de ítems se encuentra a la inversa, esto con el objetivo de minimizar o detectar la fijación de respuesta en los extremos (Hernández, et al., 2010).

Se planteó desde la construcción del cuestionario el cálculo de un puntaje total para este, el cual se debe calcular invirtiendo los puntajes de los ítems arriba mencionados y sumando el puntaje de todos los ítems del cuestionario para tener una apreciación general de la percepción del candidato sobre el proceso de selección.

Finalmente, el cuestionario fue administrado a través de correo electrónico haciendo uso de la base de datos de la plataforma Trabajando.cl, organización en la cual trabaja el investigador, y teniendo como criterio que las personas involucradas hayan postulado al menos a un cargo en las últimas dos semanas. En total se la base datos fue de 20.000 personas de las cuales respondieron 1.557. El número total de e-mails enviados se calculó siguiendo las estimaciones de Hernández, et al. (2010)

quienes advierten que la ratio de respuesta utilizando esta técnica de recolección es menor a la 10%.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se hizo uso del paquete estadístico SPSS en su versión 20, a través de esta herramienta se calcularon los estadísticos descriptivos de la muestra en su totalidad y de los distintos grupos demográficos que la conforman cuando esto fue necesario. Se realizó además el cálculo del Alfa de Cronbach para la evaluación de la homogeneidad del cuestionario, asimismo se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales para evaluar la adecuación del cuestionario a los constructos utilizados para su construcción.

El primer estadístico, el Alfa de Cronbach, es una medida ponderada de las correlaciones entre los ítems que conforman el cuestionario y es utilizado generalmente para verificar el nivel de consistencia interna de un test (Cervantes, 2005; Magnusson, 2009). Se emplea en este trabajo debido a que se espera una alta consistencia interna en el cuestionario. Este fue construido a partir de los diferentes aspectos que las personas tienen en cuenta a la hora de evaluar su experiencia durante un proceso de selección y que, como se verá más adelante, a pesar de ser variados los temas todos se encuentran fuertemente vinculados entre sí.

Por otra parte, el cálculo de esta prueba tiene un valor pragmático ya que solo es necesario una aplicación del cuestionario para su cálculo, lo cual se ajustó a las necesidades y recursos del proyecto, evitando así agotar la muestra. Asimismo, no es necesario el uso de otros test equivalentes o de la división del cuestionario para su cálculo.

Además, se tiene en cuenta las consideraciones recogidas por Cervantes (2005) sobre este tipo de análisis, a saber:

- Es susceptible al número de ítems del test.
- Provee poca información a la hora de evaluar la unidimensionalidad del test.

- Su propia fiabilidad depende de un gran número muestral.
- No provee información acerca de la adecuación de la distribución de los componentes del test.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis factorial, que permitió evaluar la validez de constructo del test, al verificar si los ítems podían agruparse estadísticamente de manera similar a los conceptos a partir de los cuales fueron contruidos.

Se lleva a cabo este procedimiento al ser el más adecuado para responder al objetivo de la investigación, en ese sentido, la finalidad de este cálculo fue conocer en cuantos componentes o dimensiones se pueden dividir los resultados obtenidos en el cuestionario y como se distribuyen las respuestas. El uso de este análisis como prueba de validez de constructo se basa en el supuesto de una estructura interna prediseñada a partir de los conceptos utilizados para la construcción del cuestionario y su correspondencia en los resultados (Lloret-Segura, Ferreres-Traver., Hernández-Baeza, y Tomás-Marco, 2014; Yela, 1996).

Entre las consideraciones a tomar en cuenta al realizar este análisis destacan:

- El uso del análisis factorial de componentes principales implica obviar el error de medida, por lo que la varianza explicada por la suma de los factores puede verse sobreestimada.
- Los factores encontrados suelen estar relacionados, esta correlación no solo subestima la varianza total explicada, sino que implica que los factores son significativamente diferentes más no independientes uno de otro.
- En relación a lo anterior, es posible que queden solapados o desechados algunos factores secundarios que no logran diferenciarse lo suficiente de los factores primeros, pero no por eso dejan de tener un valor explicativo.
- La separación en factores siempre debe verse como un artefacto estadístico y no como una realidad psicológica de los individuos, por lo tanto, su validez depende en gran medida de la capacidad del investigador de darle un sentido teórico a cada uno de los factores.

Resultados

5.1. Dimensiones

Del análisis de la información obtenido en las entrevistas se obtuvo seis temas a partir de los cuales se construyeron los ítems del cuestionario, estos temas pueden apreciarse en la siguiente tabla (2):

Tabla 2. Temas obtenidos a partir del análisis de las entrevistas.

Tema	Concepto
Tiempo de respuesta.	Para los participantes fue importante el tiempo de duración del proceso. Para ellos el proceso inicia en el momento en que postulan al cargo independientemente de la modalidad (portal, personalmente, por redes sociales) y termina en el momento en el cual obtienen una respuesta que da fin a su continuidad en el proceso, bien sea porque son elegidos para ocupar el cargo o bien porque dejan de formar parte de la terna de candidatos. Los aspectos más importantes relacionados a este tema fueron: el tiempo entre la postulación y el contacto, el tiempo entre entrevistas, la duración de la evaluación y el tiempo de respuesta.
La información entregada con respecto al cargo.	Para los participantes parece importante la cantidad y calidad de la información relacionada al cargo al que están postulando. Siendo el aspecto más relevante el poder conocer si el cargo se ajusta a sus necesidades (horarios, salario, lugar de trabajo y movilización).
Feedback.	Para los participantes es importante la retroalimentación obtenida de sus evaluadores, particularmente importante es conocer si su rendimiento es suficiente para asegurar su continuidad en el proceso y de no ser así por qué, asimismo esperan estar al tanto de las distintas etapas del proceso y su continuidad en el mismo.
Validez y pertinencia de las evaluaciones.	Durante las entrevistas los participantes hicieron alusión a la validez y pertinencia de las evaluaciones, siendo el aspecto más resaltante la inquietud de los entrevistados

	acerca de la correspondencia de las evaluaciones con el cargo al que postulan.
Justicia.	Para los participantes la justicia durante el proceso es un aspecto importante, estos reportaron lo significativo que es sentir que son escogidos o dejados por fuera del proceso por sus competencias técnicas y no por aspectos ajenos a su desempeño profesional.
Trato y formalidad.	Para los participantes es importante ser tratados de manera cordial y profesional por parte de los evaluadores, en este sentido valoran el trato amable y la sensación de equidad durante el proceso.

Con estos temas y teniendo en cuenta los verbatim de los participantes se confeccionaron 48 ítems que posteriormente fueron evaluados por el juez experto, eliminando aquellos que no se ajustaban al tema, que se encontraban mal redactados o que eran repetitivos, obteniendo finalmente un cuestionario de 23 ítems más 4 ítems demográficos.

5.2. Confiabilidad y Validez

Para el proceso de estandarización del cuestionario se calculó en primer lugar el coeficiente de Alfa de Cronbach para verificar la homogeneidad del mismo, del cual se obtuvo un valor de 0,874 (Tabla 3), lo cual nos indica que la prueba era homogénea ya que supera el mínimo sugerido de 0,8.

Tabla 3. Primer cálculo del Alfa de Cronbach		
Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,874	,877	23

Tras el primer análisis de la confiabilidad se encontró que esta se vería aumentada al retirar dos de los ítems iniciales, en concreto los ítems 13 y 19 (Tabla 4). Luego de retirar estos ítems se realizó nuevamente el cálculo del Alfa de Cronbach y se obtuvo un puntaje de 0,887 (Tabla 6), aumentando así la confiabilidad de la encuesta en un 0,013.

Tabla 4. Calculo Final del Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,887	,890	21

Haciendo uso de solo 21 ítems, se llevó a cabo el análisis factorial de los resultados, previamente se comprobó que los datos cumplen con los supuestos de adecuación de la muestra, para esto se calculó los índices KMO y Bartlett respectivamente. Como se puede apreciar en la tabla 5, el KMO de la encuesta es de .908 lo que nos indica un nivel de multicolinealidad aceptable entre los ítems. En el caso de la prueba de esfericidad de Bartlett, el nivel de significancia es de .000 por lo cual se rechaza la hipótesis nula, lo que quiere decir que la matriz de correlaciones no es igual a una matriz de identidad y se puede proceder con el análisis factorial.

Tabla 5. Cálculo de los supuestos del análisis factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,908
Chi-cuadrado aproximado		13724,637
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	210
	Sig.	,000

Tabla 6. Calculo del análisis de ítem dentro del Alfa de Cronbach
Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	65,11	219,854	,294	,566	,874
Item2	65,20	219,813	,301	,707	,874
Item3	65,26	220,937	,279	,644	,875
Item4	65,49	220,069	,331	,204	,872
Item5	65,74	211,755	,554	,437	,865
Item6	65,57	212,957	,587	,461	,865
Item7	66,34	214,121	,496	,371	,867
Item8	66,14	212,234	,552	,424	,865
Item9	66,88	218,258	,425	,512	,869
Item10	67,35	225,000	,297	,397	,873
Item11	65,66	217,056	,437	,312	,869
Item12	65,11	211,688	,594	,576	,864
Item13	66,65	234,260	-,017	,131	,882
Item14	65,61	212,646	,607	,464	,864
Item15	65,85	210,669	,580	,475	,865
Item16	65,43	209,675	,677	,635	,862
Item17	65,70	211,276	,604	,509	,864
Item18	65,88	212,000	,602	,449	,864
Item19	65,88	227,774	,153	,143	,877
Item20	66,44	215,871	,498	,432	,867
Item21	66,89	220,283	,373	,448	,871
Item22	65,67	210,910	,606	,574	,864
Item23	65,23	210,760	,653	,653	,863

Del análisis factorial emergieron cuatro componentes, estos se seleccionaron por tener un autovalor superior a 1 (Tabla 7). En conjunto los cuatro factores explican el 61,098% de la varianza del test.

Tabla 7. Varianzas explicadas a través de la rotación del análisis

Componente	Autovalores iniciales			Varianza total explicada			de la extracción			la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,074	33,687	33,687	7,074	33,687	33,687	4,900	23,334	23,334			
2	2,722	12,964	46,651	2,722	12,964	46,651	2,950	14,050	37,384			
3	1,870	8,904	55,555	1,870	8,904	55,555	2,537	12,081	49,465			
4	1,164	5,542	61,098	1,164	5,542	61,098	2,443	11,632	61,098			
5	,863	4,108	65,205									
6	,751	3,575	68,780									
7	,680	3,236	72,016									
8	,639	3,045	75,061									
9	,612	2,915	77,976									
10	,556	2,648	80,624									
11	,530	2,522	83,146									
12	,498	2,372	85,518									
13	,433	2,064	87,582									
14	,418	1,991	89,573									
15	,400	1,906	91,479									
16	,387	1,841	93,319									
17	,358	1,704	95,023									
18	,314	1,496	96,519									
19	,302	1,438	97,957									
20	,235	1,117	99,074									
21	,194	,926	100,000									

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para el análisis de las saturaciones de la matriz rotada se utilizó como mínimo de saturación 0,32 siguiendo las condiciones mínimas recogidas por (Lloret-Segura et. al., 2014). El análisis de las saturaciones (Tabla 8) nos muestra la distribución de los ítems de la encuesta entre los distintos componentes. Así, el primer factor está compuesto por nueve ítems (11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 22 y 23); el segundo factor está compuesto por cinco ítems (9, 10, 21, 20 y 7); el tercer factor está compuesto por tres ítems (1, 2 y 3) y el cuarto factor lo componen cuatro ítems (4, 5, 6, y 8).

Tabla 8. Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
Item1	,101	,021	,869	,009
Item2	,100	-,035	,921	,039
Item3	,088	-,059	,891	,054
Item4	,092	,093	-,063	,683
Item5	,322	,121	,133	,678
Item6	,415	,060	,130	,648
Item7	,215	,567	,081	,333
Item8	,260	,324	,038	,641
Item9	,130	,803	-,046	,151
Item10	-,019	,770	,034	,042
Item11	,399	,126	-,064	,424
Item12	,748	-,043	,163	,215
Item14	,630	,061	,148	,311
Item15	,711	,231	-,004	,089
Item16	,783	,071	,075	,288
Item17	,693	,165	,024	,214
Item18	,636	,241	,058	,192
Item20	,325	,669	-,013	,101
Item21	,140	,767	-,116	,079
Item22	,753	,215	-,003	,101
Item23	,803	,082	,127	,152

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

5.3. Descriptivos

Tras la revisión de los ítems y su contenido se optó por conceptualizarlos de la siguiente manera: (1) el primer factor corresponde a Percepción de justicia durante el

proceso, el cual hace referencia a que el trato recibido, la atingencia de las pruebas psicolaborales con respecto al cargo, la igualdad de oportunidades para los postulantes y las decisiones tomadas por los responsables del proceso, en las diferentes fases de evaluación, fueron adecuados; (2) El segundo factor corresponde a Comunicación durante el proceso, el cual hace alusión a que existe una fluida comunicación, empática y directa por parte de los encargados del proceso en las diferentes etapas del mismo; (3) El tercer factor corresponde a El tiempo que tarda el proceso, que se describe como el respeto por los acuerdos pactados entre encargados del proceso y el candidato en cuanto a tiempos (por ejemplo el aviso de continuidad en el proceso), en conjunto con la percepción de una buena planificación anterior al comienzo del proceso, inclusive desde la etapa de reclutamiento; (4) el cuarto y último factor es la Correspondencia de la Información con la realidad, el cual agrupa preguntas dirigidas a que la información entregada por parte de los encargados de los procesos hacia los candidatos es verídica y objetiva.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos para el puntaje total obtenido en el cuestionario.

	N	Media	Desv. típ.	Varianza	Asimetría		Curtosis	
						Error típico		Error típico
Puntaje Total Obtenido	1383	62,61	14,01	196,23	-,122	,066	-,083	,131

En la Tabla 9 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos de la versión final del cuestionario. La media de la muestra es de 62,61 puntos y la desviación típica es de 14,01 puntos. La asimetría de la distribución es de -.122 siendo una distribución simétrica, aunque con una leve desviación negativa o hacia el lado izquierdo, mientras que la curtosis es de -.083 por lo que se puede considerar una distribución mesocúrtica. Con base en estos datos, se puede afirmar que los puntajes obtenidos en

la escala se distribuyen normalmente, lo cual también puede apreciarse en el Gráfico 1.

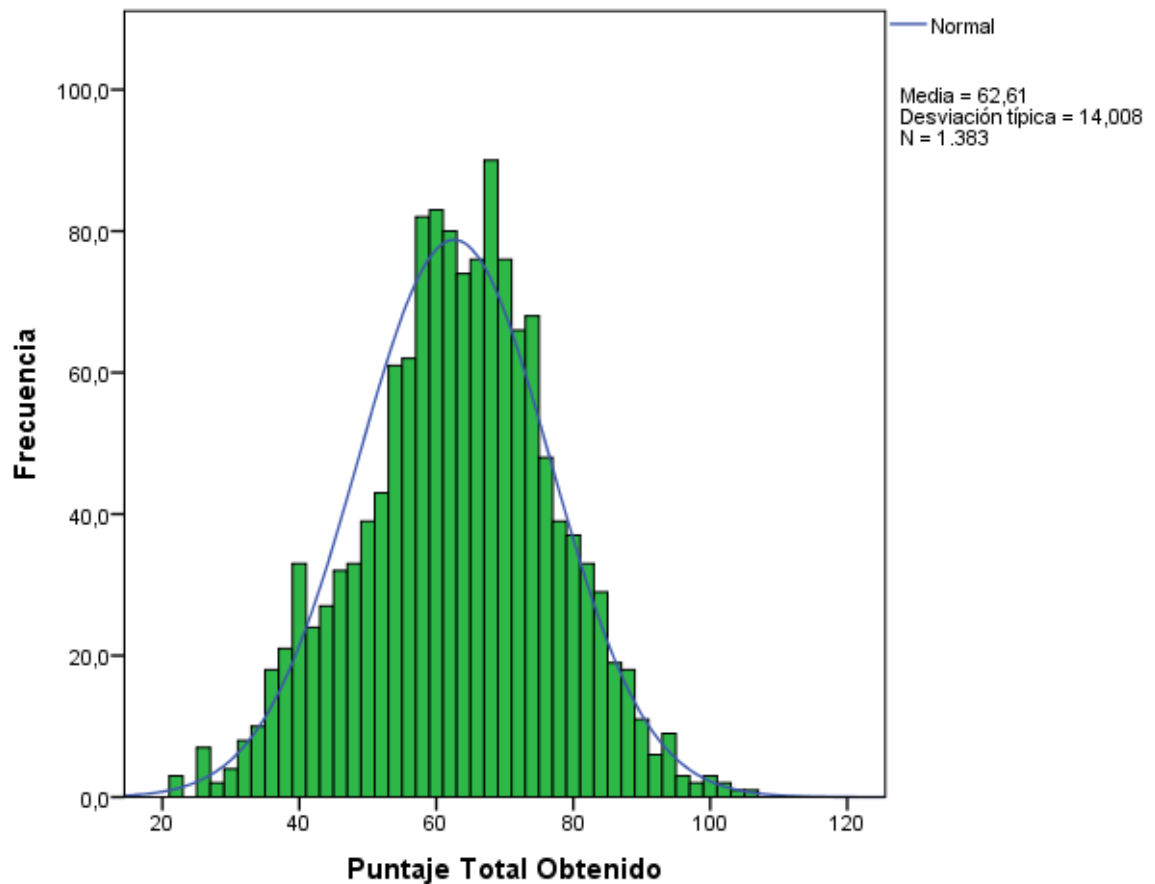


Grafico 1. Histograma del Puntaje total obtenido en el Cuestionario de Percepción del candidato sobre el proceso de selección

Para un mejor manejo de los datos, se transformaron los puntajes obtenidos en cada uno de los factores a una escala que va del 1 al 5 inclusive.

En la Tabla 10 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos del Factor 1 de la encuesta (Percepción de justicia durante el proceso). La media de la muestra es de 3,29 puntos y la desviación típica es de ,9298 puntos. La asimetría de la distribución es de -.482 siendo una distribución simétrica, aunque con una leve desviación negativa o hacia el lado izquierdo, mientras que la curtosis es de -,128 por lo que se puede considerar una distribución mesocúrtica. Con base en estos datos, se puede afirmar

que los puntajes obtenidos para el Factor 1 se distribuyen normalmente, lo cual también puede apreciarse en el Gráfico 2.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos para el Factor 1

Percepción de Justicia	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	1383	3,29	,9298	-,482	,066	-,128	,131

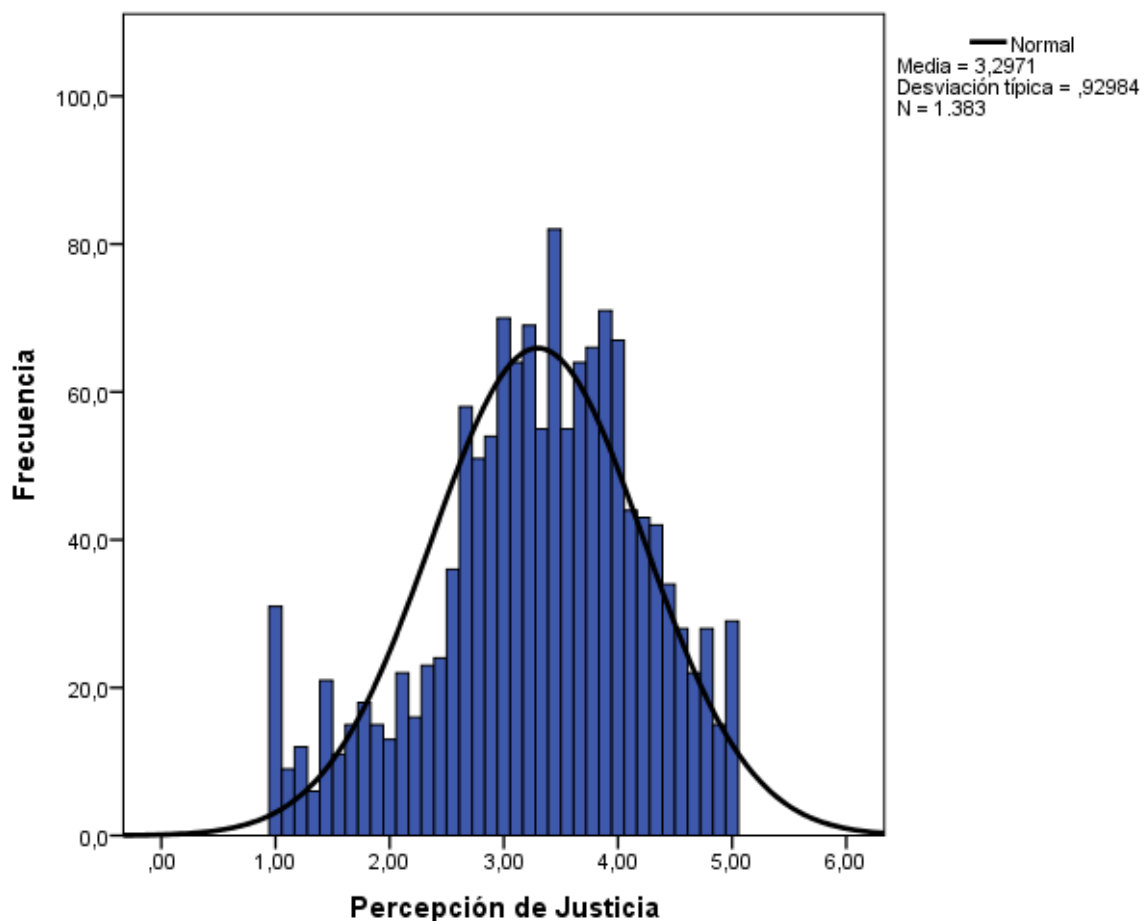


Gráfico 2. Histograma para el Factor 1 (Percepción de Justicia)

En la Tabla 11 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos del Factor 2 de la encuesta (Comunicación durante el proceso). La media de la muestra es de 2,09 puntos y la desviación típica es de ,9109 puntos. La asimetría de la distribución es de

,853 siendo una distribución asimétrica, con una marcada desviación positiva o hacia el lado derecho, mientras que la curtosis es de ,298 por lo que se puede considerar una distribución mesocúrtica. La distribución de los puntajes obtenidos por la muestra en el Factor 2 se puede observar en el Gráfico 3, en el cual se aprecia una tendencia a percibir que la Comunicación durante el proceso es inadecuada siendo los puntajes bajos los más frecuentes en la muestra.

Tabla 11. Estadísticos descriptivos para el Factor 2

Comunicación	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
durante el proceso	1383	2,09	,9109	,853	,066	,298	,131

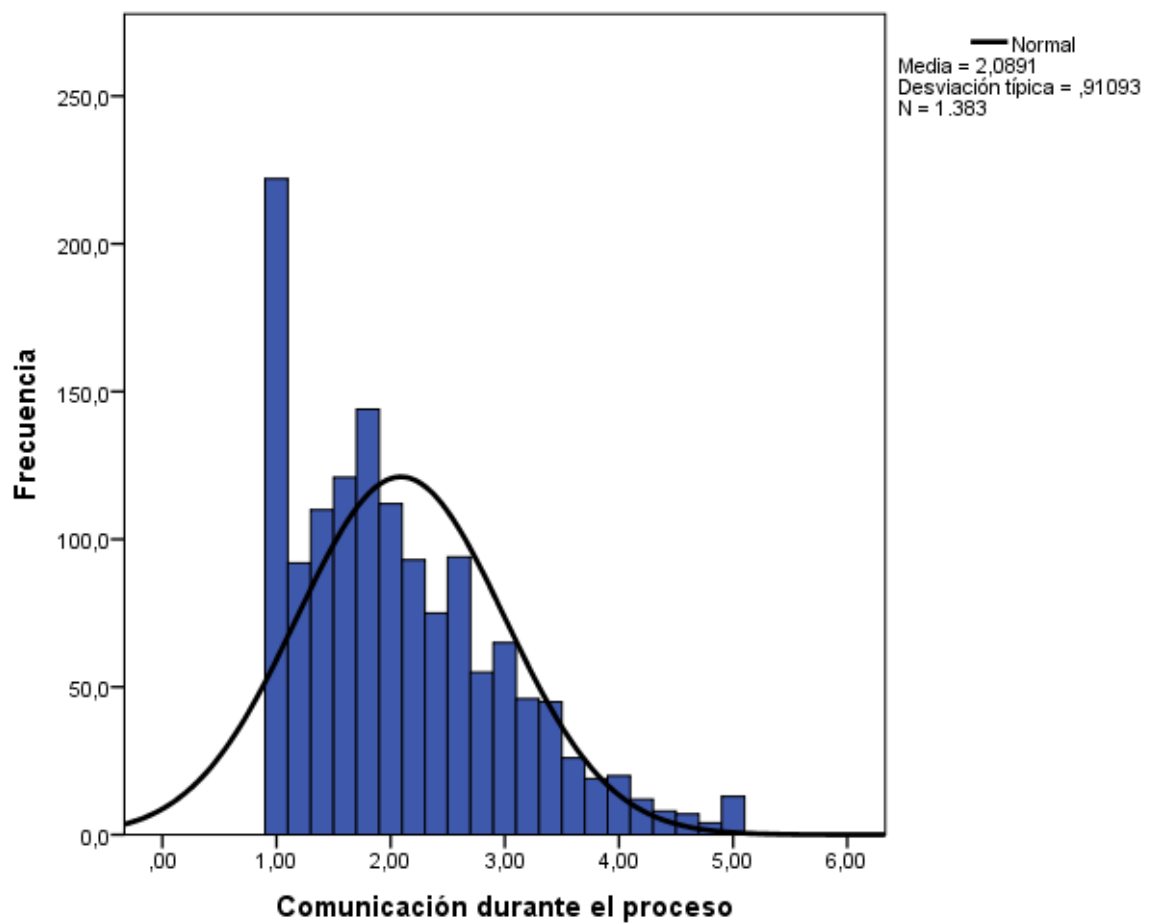


Gráfico 3. Histograma Factor 2 (Comunicación durante el proceso)

En la Tabla 12 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos del Factor 3 de la encuesta (Tiempo que tarda el proceso). La media de la muestra es de 6,98 puntos y la desviación típica es de 4,03 puntos. La asimetría de la distribución es de ,730 siendo una distribución asimétrica, con una marcada desviación positiva o hacia el lado derecho, mientras que la curtosis es de -,772 por lo que se puede considerar una distribución platicúrtica. Con base en estos datos, se puede afirmar que los puntajes obtenidos para el Factor 3 se no distribuyen normalmente, lo cual también puede apreciarse en el Gráfico 4, por el contrario, se distribuye de manera uniforme en los puntajes altos mientras que despunta en los puntajes bajos, lo cual podría indicar una tendencia a percibir los tiempos dentro del proceso como cortos o adecuados.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos para el Factor 3

Tiempo que dura el proceso	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	1383	2,32	1,3447	,730	,066	-,772	,131

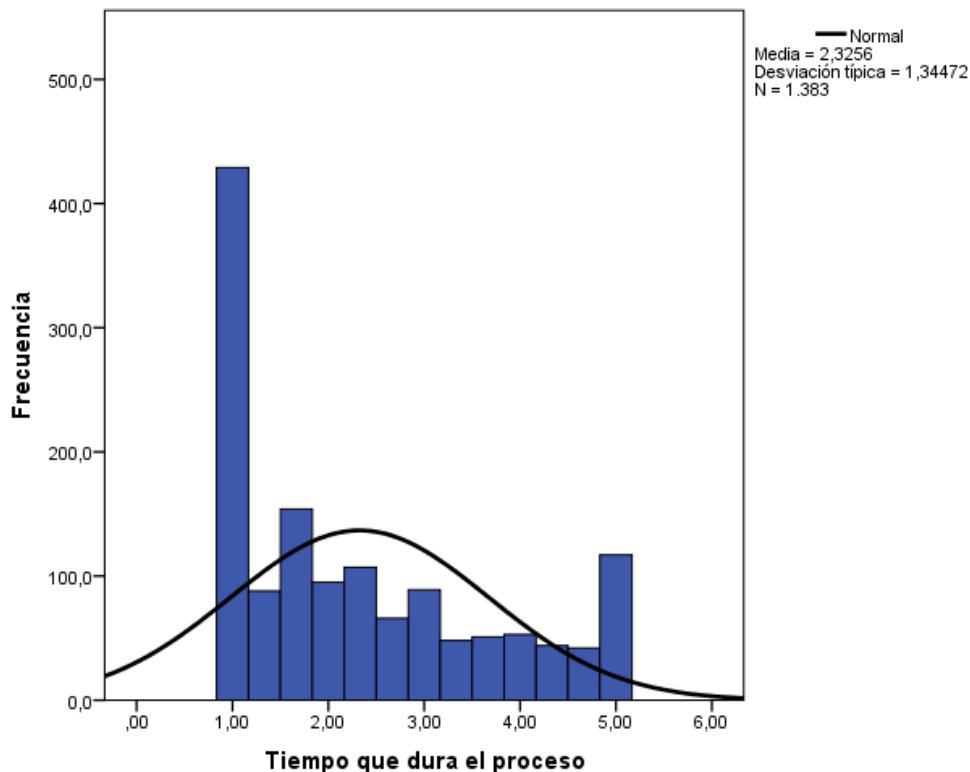


Gráfico 4. Histograma para el Factor 3

En la Tabla 13 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos del Factor 4 de la encuesta (Correspondencia de la información entregada con la realidad). La media de la muestra es de 3,13 puntos y la desviación típica es de ,9815 puntos. La asimetría de la distribución es de -,190 siendo una distribución simétrica, aunque con una leve desviación negativa o hacia el lado izquierdo, mientras que la curtosis es de -,504 por lo que se puede considerar una distribución mesocúrtica. Con base en estos datos, se puede afirmar que los puntajes obtenidos para el Factor 4 se distribuyen normalmente, lo cual también puede apreciarse en el Gráfico 5.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos para el Factor 4

Correspondencia	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
de la Información con la realidad	1383	3,13	,9815	-,190	,066	-,504	,131

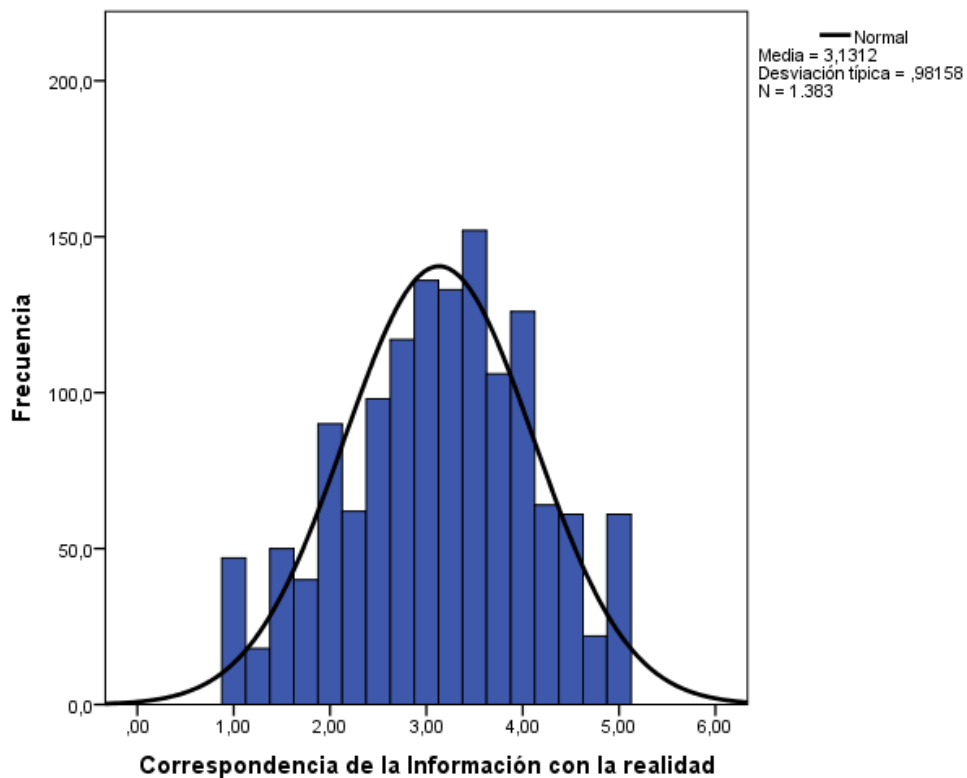


Grafico 5. Histograma para el Factor 4 (Correspondencia de la Información con la realidad)

5.4. Datos Demográficos

5.4.1. Edad

Por otra parte, con respecto a la relación entre las características propias de la población (edad, sexo y nivel educativo) y la percepción del candidato sobre el proceso de selección se encontró que no hay una relación estadísticamente significativa entre la edad y la percepción del candidato sobre el proceso de selección ($r=-,022$; $\alpha=,423$), así como tampoco la hay con el Factor 1 del cuestionario ($r=-0,03$; $\alpha=0,34$), el Factor 2 ($r=0,01$; $\alpha=0,73$), el Factor 3 ($r=0,01$; $\alpha=0,73$) o el actor 4 ($r=-0,02$; $\alpha=0,11$).

Tabla 14. Correlaciones entre la percepción del candidato sobre el proceso de selección y la edad de los participantes

		Edad
Factor1	Correlación de Pearson	-0,03
	Sig. (bilateral)	0,34
	N	1376,00
Factor2	Correlación de Pearson	0,01
	Sig. (bilateral)	0,73
	N	1376,00
Factor3	Correlación de Pearson	0,01
	Sig. (bilateral)	0,73
	N	1376,00
Factor4	Correlación de Pearson	-0,04
	Sig. (bilateral)	0,11
	N	1376,00
Puntaje Total Obtenido	Correlación de Pearson	-0,02
	Sig. (bilateral)	0,42
	N	1376,00

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

Para hacer un análisis detallado de las puntuaciones de los individuos en función de la edad, se realizó una división arbitraria por décadas. Además, en la primera década que va de los 20 años a los 29 inclusive, se sumaron los individuos que reportaron tener 19 o menos ya que en sí mismos representaban un grupo muy pequeño (3 personas), de manera similar se adjuntó al grupo de 60 a 69 años las puntuaciones de aquellas personas que reportaron tener 70 o más años (2 personas).

En la Tabla 15 se pueden observar los estadísticos para el primer grupo en función de la edad, las puntuaciones en cada uno de los factores son muy similar a los estadísticos obtenidos de la muestra total: Puntuación total obtenida ($\bar{X}=62,90$; $s=14,081$); Percepción de justicia durante el proceso ($\bar{X}=3,33$; $s=,9379$); Comunicación durante el proceso ($\bar{X}=2,07$; $s=,8755$); El tiempo que tarda el proceso ($\bar{X}=2,27$; $s=1,3036$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($\bar{X}=3,23$; $s=,9113$).

Tabla 15. Estadísticos descriptivos para los individuos de 18 a 29 años

	N	Media	Desv. típ.
Puntaje Total Obtenido	314	62,90	14,081
Percepción de justicia durante el proceso	314	3,33	,9379
Comunicación durante el proceso	314	2,07	,8755
El tiempo que tarda el proceso	314	2,27	1,3036
Correspondencia de la Información con la realidad	314	3,23	,9113
N válido (según lista)	314		

En la Tabla 16 se encuentran los estadísticos para el grupo de personas entre las edades de 30 a 39 años inclusive: Puntuación total obtenida ($\bar{X}=62,87$, $s=14,399$); Percepción de justicia durante el proceso ($\bar{X}=3,32$; $s=,9673$); Comunicación durante el proceso ($\bar{X}=2,10$; $s=,9143$); El tiempo que tarda el proceso ($\bar{X}=2,36$; $s=1,3630$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($\bar{X}=3,10$; $s=,9669$).

Tabla 16. Estadísticos descriptivos para los individuos de 30 a 39 años

	N	Media	Desv. típ.
Puntaje Total Obtenido	449	62,87	14,399
Percepción de justicia durante el proceso	449	3,32	,9673
Comunicación durante el proceso	449	2,10	,9143
El tiempo que tarda el proceso	449	2,36	1,3630
Correspondencia de la Información con la realidad	449	3,10	,9669
N válido (según lista)	449		

En la Tabla 17 se encuentran los estadísticos para el grupo de personas entre las edades de 40 a 49 años inclusive: Puntuación total obtenida ($\bar{X}=62,40$, $s=12,988$); Percepción de justicia durante el proceso ($\bar{X}=3,29$; $s=,8325$); Comunicación durante el proceso ($\bar{X}=2,09$; $s=,8939$); El tiempo que tarda el proceso ($\bar{X}=2,30$; $s=1,3069$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($\bar{X}=3,12$; $s=,9926$).

Tabla 17. Estadísticos descriptivos para los individuos de 40 a 49 años

	N	Media	Desv. típ.
Puntaje Total Obtenido	376	62,40	12,988
Percepción de justicia durante el proceso	376	3,29	,8325
Comunicación durante el proceso	376	2,09	,8939
El tiempo que tarda el proceso	376	2,30	1,3069
Correspondencia de la Información con la realidad	376	3,12	,9926
N válido (según lista)	376		

En la Tabla 18 se encuentran los estadísticos para el grupo de personas entre las edades de 50 a 59 años inclusive: Puntuación total obtenida ($\bar{X}=61,48$, $s=14,963$); Percepción de justicia durante el proceso ($\bar{X}=3,22$; $s=,9865$); Comunicación durante el proceso ($\bar{X}=2,10$; $s=1,0058$); El tiempo que tarda el proceso ($\bar{X}=2,28$; $s=1,3737$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($\bar{X}=3,06$; $s=1,0684$).

Tabla 18. Estadísticos descriptivos para los individuos de 50 a 59 años

	N	Media	Desv. típ.
Puntaje Total Obtenido	201	61,48	14,963
Percepción de justicia durante el proceso	201	3,22	,9865
Comunicación durante el proceso	201	2,10	1,0058
El tiempo que tarda el proceso	201	2,28	1,3737
Correspondencia de la Información con la realidad	201	3,06	1,0684
N válido (según lista)	201		

En la Tabla 19 se encuentran los estadísticos para el grupo de personas entre las edades de 60 a 73 años inclusive: Puntuación total obtenida ($\bar{X}=63,75$, $s=14,222$); Percepción de justicia durante el proceso ($\bar{X}=3,26$; $s=1,1083$); Comunicación durante el proceso ($\bar{X}=1,99$; $s=,8893$); El tiempo que tarda el proceso ($\bar{X}=3,11$; $s=1,6457$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($\bar{X}=3,07$; $s=1,0798$).

Tabla 19. Estadísticos descriptivos para los individuos de 60 a 73 años

	N	Media	Desv. típ.
Puntaje Total Obtenido	28	63,75	14,222
Percepción de justicia durante el proceso	28	3,26	1,1083
Comunicación durante el proceso	28	1,99	,8893
El tiempo que tarda el proceso	28	3,11	1,6457
Correspondencia de la Información con la realidad	28	3,07	1,0798
N válido (según lista)	28		

5.4.2. Sexo

En cuanto a las posibles diferencias que se pueden presentar en los puntajes de la escala y sus diferentes factores con respecto al sexo de las personas, se llevó a cabo un análisis de varianzas (Tabla 20), en el cual se contrastó el grupo de los hombres y las mujeres para cada una de las escalas. No se encontraron diferencias significativas entre ambas partes de la muestra para el Puntaje total obtenido en la escala ($F=1,431$; $\alpha=,232$), así como para ninguno de los factores que componen la escala, a saber: Factor

1 ($F=,007$; $\alpha=,931$), Factor 2 ($F=1,571$; $\alpha=,210$), Factor 3 ($F=,558$; $\alpha=,455$) y Factor 4 ($F=4,580$; $\alpha=,33$).

Tabla 20. Análisis de varianza comparando los resultados obtenidos en el cuestionario de percepción del candidato sobre el proceso de selección entre hombres y mujeres

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Puntaje Obtenido	Total	280,639	1	280,639	1,431	,232
	Inter- grupos	270907,379	1381	196,168		
	Intra- grupos	271188,019	1382			
Factor 1	Total	,525	1	,525	,007	,931
	Inter- grupos	96785,402	1381	70,084		
	Intra- grupos	96785,928	1382			
Factor 2	Total	32,580	1	32,580	1,571	,210
	Inter- grupos	28637,048	1381	20,736		
	Intra- grupos	28669,628	1382			
Factor 3	Total	9,076	1	9,076	,558	,455
	Inter- grupos	22482,183	1381	16,280		
	Intra- grupos	22491,260	1382			
Factor 4	Total	70,421	1	70,421	4,580	,033
	Inter- grupos	21234,468	1381	15,376		
	Intra- grupos	21304,889	1382			

En la tabla 21 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos de la muestra al separarla en función del sexo. En primer lugar, se puede observar que la muestra está compuesta por 818 hombres que representan el 59,15% y 565 mujeres que representan el 40,85% de las personas encuestadas.

Se puede observar que el puntaje total obtenido por hombres ($\bar{X}=62,23$; $s=13,889$) y el de las mujeres ($\bar{X}=63,15$; $s=14,173$) son similares al de la población total, lo mismo ocurre con los distintos factores, Percepción de justicia durante el proceso ($M\bar{X}=3,29$; $Ms=,9147$; $F\bar{X}=3,30$; $Fs=,9522$); Comunicación durante el proceso ($M\bar{X}=2,06$; $Ms=,8820$; $F\bar{X}=2,13$; $Fs=,9508$); El tiempo que tarda el proceso ($M\bar{X}=2,30$; $Ms=1,3243$; $F\bar{X}=2,36$; $Fs=1,3742$) y, la Correspondencia de la Información con la realidad ($M\bar{X}=3,08$; $Ms=,9742$; $F\bar{X}=3,20$; $Fs=,9892$).

Tabla 21. Estadísticos de grupo por sexo

	Sexo	N	Media	Desviación típ.
Puntaje Total Obtenido	Hombre	818	62,23	13,889
	Mujer	565	63,15	14,173
Percepción de justicia durante el proceso	Hombre	818	3,29	,9147
	Mujer	565	3,30	,9522
Comunicación durante el proceso	Hombre	818	2,06	,8820
	Mujer	565	2,13	,9508
El tiempo que tarda el proceso	Hombre	818	2,30	1,3243
	Mujer	565	2,36	1,3743
Correspondencia de la Información con la realidad	Hombre	818	3,08	,9742
	Mujer	565	3,20	,9892

5.4.3. Nivel Educativo

Con respecto al nivel educativo de las personas, se obtuvo que, con un nivel de seguridad de 95%, existen una correlación significativa entre el nivel educativo de las personas y su percepción de los procesos de selección (véase Tabla 16). En concreto, se obtuvo una correlación baja, negativa y significativa entre el puntaje total de la escala y el nivel educativo ($r=-,115$; $\alpha=,00$), lo que nos indica que entre mayor sea el nivel educativo de las personas peor es la percepción del proceso de selección.

En cuanto a los distintos Factores, se encontró que el único factor que no correlaciona significativamente con el nivel educativo de las personas es el Factor 1 ($r=-,0258$; $\alpha=,3390$). En cuanto al resto de Factores, se encontró que el nivel educativo correlaciona negativa y débil pero significativa con la percepción de la comunicación

durante el proceso ($r=-,102$; $\alpha=,0001$), el tiempo de duración del proceso ($r=-,161$; $\alpha=,000$) y la correspondencia de la Información con la realidad ($r=-,79$; $\alpha=,0033$), siendo que a mayor nivel educativo más negativa es la percepción que tienen las personas de estos aspectos del proceso de selección.

Tabla 22. Correlaciones entre la percepción del candidato sobre el proceso de selección y el nivel educativo de los participantes

		Nivel Educativo
Puntaje Total Obtenido	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,115** 0,0000 1380
Factor1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-0,0258 0,3390 1380
Factor2	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,102** 0,0001 1380
Factor3	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,161** 0,0000 1380
Factor4	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,079** 0,0033 1380

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

Al revisar los estadísticos descriptivos de la muestra en cuanto a el puntaje total obtenido en el cuestionario en función del nivel educativo se obtuvo cierta variabilidad entre los distintos grupos: Media completa ($\bar{x}=66,75$; $s=15,885$), Técnico superior ($\bar{x}=63,32$; $s=14,442$), Universitario ($\bar{x}=62,31$; $s=13,435$), Magister ($\bar{x}=59,30$; $s=13,549$), Doctorado ($\bar{x}=62,18$; $s=10,458$).

Es importante destacar que no se puede calcular la media y desviación de las personas que únicamente terminaron la educación básica debido a la poca participación de esta población en el cuestionario.

Tabla 23. Estadísticos por nivel educativo ^a

Nivel Educativo		N	Media	Desviación
Puntaje total obtenido en el Cuestionario	Básica completa	1		
	Media Completa	124	66,75	15,885
	Técnico Superior	359	63,32	14,442
	Universitaria	724	62,31	13,435
	Magister	161	59,30	13,549
	Doctorado	11	62,18	10,458

a. Puntaje Total Obtenido es una constante cuando Nvl Educativo = Básica completa se ha desestimado.

En cuanto a estadísticos de la muestra en el factor Percepción de justicia durante el proceso, nos encontramos con los siguientes datos: Media completa ($\bar{x}=3,35$; $s=1,0237$), Técnico superior ($\bar{x}=3,28$; $s=0,9432$), Universitario ($\bar{x}=3,33$; $s=,9206$), Magister ($\bar{x}=3,25$; $s=,8828$), Doctorado ($\bar{x}=3,25$; $s=,7081$).

Tabla 24. Relación Nivel Educativo y Percepción de Justicia durante el Proceso ^a

Nivel Educativo		N	Media	Desviación
Percepción de justicia durante el proceso	Básica completa	1		
	Media Completa	124	3,35	1,0237
	Técnico Superior	359	3,28	,9432
	Universitaria	724	3,33	,9206
	Magister	161	3,16	,8828
	Doctorado	11	3,25	,7081

a. Puntaje Total Obtenido es una constante cuando Nvl Educativo = Básica completa se ha desestimado.

Con respecto a estadísticos de la muestra en el factor Comunicación durante el proceso, nos encontramos con una tendencia similar a las anteriores: Media completa

($\bar{x}$ =2,38; s =1,0210), Técnico superior ($\bar{x}$ =2,12; s =,9144), Universitario ($\bar{x}$ =2,05; s =,9007), Magister ($\bar{x}$ =1,96; s =,8161), Doctorado ($\bar{x}$ =2,13; s =,8592).

Tabla 25. Relación Nivel Educativo y Comunicación durante el Proceso ^a

Nivel Educativo		N	Media	Desviación
Comunicación durante el proceso	Básica completa	1		
	Media Completa	124	2,38	1,0210
	Técnico Superior	359	2,12	,9144
	Universitaria	724	2,05	,9007
	Magister	161	1,96	,8161
	Doctorado	11	2,13	,8592

a. Puntaje Total Obtenido es una constante cuando Nvl Educativo = Básica completa se ha desestimado.

Al igual que en el resto de los factores, en El tiempo que tarda el proceso, también se alcanza a notar cierta variabilidad en los datos: Media completa ($\bar{x}$ =2,78; s =1,4217), Técnico superior ($\bar{x}$ =2,55; s =1,3605), Universitario ($\bar{x}$ =2,21; s =1,3135), Magister ($\bar{x}$ =2,02; s =1,2576), Doctorado ($\bar{x}$ =2,12; s =1,2760).

Tabla 26. Relación Nivel Educativo y el Tiempo que tarda el Proceso ^a

Nivel Educativo		N	Media	Desviación
El tiempo que tarda el proceso	Básica completa	1		
	Media Completa	124	2,78	1,4217
	Técnico Superior	359	2,55	1,3605
	Universitaria	724	2,21	1,3135
	Magister	161	2,02	1,2576
	Doctorado	11	2,12	1,2760

a. Puntaje Total Obtenido es una constante cuando Nvl Educativo = Básica completa se ha desestimado.

Finalmente, en el factor Correspondencia de la información con la realidad se encontraron los siguientes datos al seccionarlo en función del nivel educativo: Media completa ($\bar{x}=3,34$; $s=1,0703$), Técnico superior ($\bar{x}=3,17$; $s=1,0195$), Universitario ($\bar{x}=3,11$; $s=,9531$), Magister ($\bar{x}=2,98$; $s=,9277$), Doctorado ($\bar{x}=3,18$; $s=1,0130$).

Tabla 27. Relación Nivel Educativo y Correspondencia de la Información con la Realidad ^a

Nivel Educativo		N	Media	Desviación
Correspondencia de la Información con la realidad	Básica completa	1		
	Media Completa	124	3,34	1,0703
	Técnico Superior	359	3,17	1,0195
	Universitaria	724	3,11	,9531
	Magister	161	2,98	,9277
	Doctorado	11	3,18	1,0130

a. Puntaje Total Obtenido es una constante cuando Nvl Educativo = Básica completa se ha desestimado.

Discusión

Este apartado tiene como finalidad comparar el análisis de resultados presenciados en esta investigación con lo revisado en la literatura actual. Esta última plantea que el ámbito de la Selección de Personas se ha centrado tradicionalmente en satisfacer las necesidades de capital humano de las organizaciones, teniendo como principal objetivo encontrar al perfil más adecuado según los requerimientos del cargo, ya sea del cliente interno en los casos de que en las empresas exista un área de Adquisición de Talento, o del cliente externo cuando se trata de las Consultoras. Queda comprobado, mediante las entrevistas realizadas al principio de este proyecto y también con los resultados de este, que muy pocas veces las organizaciones ponen su foco en la experiencia del candidato.

En la mayoría de los procesos de selección no existe la dedicación de dar un feedback posterior a la participación del candidato, no se les informa oportunamente sobre su continuidad en el proceso o simplemente no se le informa; el candidato, generalmente, no logra visualizar una planificación formal de las etapas de los procesos y también es muy común que no exista ni haya la intención de generar empatía entre las partes. Por ende, las percepciones de los candidatos acerca de los procesos de Selección en Chile son más bien negativas.

En definitiva se visualiza, que en general, no hay preocupación por parte de las empresas de dar una buena imagen de sí mismas al mercado mediante sus procesos de selección; tampoco de generar políticas estratégicas para sus áreas de Adquisición de Talentos que busquen desarrollar procesos que brinden al candidato una buena experiencia, la cual sea constructiva de su proceso de búsqueda laboral.

La gran fortaleza de este estudio se encuentra en la definición de un cuestionario confiable y válido, de naturaleza flexible, ya que puede incorporarse fácilmente a cualquier área de Recursos Humanos y así también a Consultores que deseen hacer de sus procesos una buena experiencia para los candidatos que participen en estos. Mediante la adaptación del Cuestionario Final a la cultura de cada organización y la posterior aplicación de este, se podrán sacar conclusiones que vayan dirigidas a mejorar

los procedimientos de Reclutamiento y Selección, con el objetivo de dar una buena imagen corporativa desde la base de la relación empresa-candidato.

Conclusión

En el presente estudio, el objetivo general fue la creación de un cuestionario para mejorar la experiencia del candidato en los procesos de selección, dado que posterior a la investigación teórica, se visualizó que hay una carencia empírica sobre este aspecto y por consiguiente no existía una herramienta válida y confiable que tenga por misión dar a las personas una percepción positiva sobre los procesos.

Siguiendo este planteamiento se llevó a cabo la construcción y estandarización del Cuestionario de percepción del candidato sobre el proceso de selección. Tras el cálculo de los estadísticos correspondientes se llega a la conclusión de que el test es válido y confiable, no se encontró una correlación significativa entre la edad y los resultados del cuestionario, así como tampoco se encontraron diferencias entre hombres y mujeres; sin embargo, se advierte que hay una relación leve pero significativa entre el nivel educativo y el puntaje obtenido en el cuestionario, siendo que a mayor nivel educativo, peor es la percepción de los candidatos con respecto a los procesos de selección.

El cuestionario final consta de 25 ítems separados de la siguiente manera: 4 preguntas de datos demográficos y 21 ítems de la percepción de los candidatos sobre los procesos de selección. Estos últimos 21 ítems se distribuyen a su vez en cuatro factores o temas relevantes: (1) Percepción de justicia durante el proceso, que hace referencia a la atinencia de las pruebas psicolaborales con respecto al cargo, la igualdad de oportunidades percibida por los postulantes y a la evaluación sobre si las decisiones tomadas por los responsables del proceso, en las diferentes fases de evaluación, fueron adecuadas; la (2) Comunicación durante el proceso, el cual hace alusión a que existe una fluida comunicación, empática y directa por parte de los encargados del proceso en las diferentes etapas del mismo; (3) El tiempo que tarda el proceso, que se describe como la percepción de evaluación del respeto por los acuerdos pactados entre encargados del proceso y el candidato en cuanto a tiempos (por ejemplo el aviso de continuidad en el proceso); y (4) la Correspondencia de la Información con

la realidad, el cual agrupa preguntas dirigidas a que la información por parte de los encargados de los procesos hacia los candidatos es verídica y objetiva.

Así, como resultado de esta investigación, se obtiene un cuestionario estandarizado hecho en Chile, que puede ser utilizado en el futuro para nuevas investigaciones, así como para evaluar y mejorar las prácticas de selección de personal tanto al interior de las empresas como en consultoras externas dedicadas a esta práctica. Para esto, y teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se presenta en el anexo 9.4. una guía acerca de cómo interpretar los resultados de la prueba, siendo estas las interpretaciones que se consideran más adecuadas según el autor del presente estudio y la espera de futuras investigaciones en el área que puedan aportar nueva información para la interpretación de este instrumento.

En este sentido, este trabajo parte desde la base de concientizar a las organizaciones de la necesidad de implementar nuevas prácticas de sus procesos de Reclutamiento y Selección, que las nuevas estrategias de los Gerentes de Recursos Humanos sean en pro de mejorar su imagen empresa mediante el uso de protocolos de desarrollo permanentes, significando esto en un beneficio de ambas partes: de la empresa, del candidato y de la relación que se genera entre estos.

Por último, se plantean como próximas líneas de investigación la aplicación del cuestionario a una muestra de empresas, ya sea en regiones de Chile o en la totalidad del país, lo cual generará precedentes sobre las prácticas de Reclutamiento y Selección, contribuyendo a mejorar los procedimientos, mejorar los estándares de calidad y por ende, ayudar a que las personas que participan de los procesos no se vean vulneradas en sus derechos fundamentales de privacidad, justicia y crecimiento profesional.

Referencias

- Andrés, M.P (2003) Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento On Line. Cuadernos de CC.EE y EE. nº 47,2004 pp. 89-11º. Recuperado en: <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Arango, M. A. C. (1993). Metodología de cuestionarios: Principios y aplicaciones. Boletín de la ANABAD, 43(3), 263-272. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=224222>
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de Investigación en Psicología, Vol.4, núm.2, pp. 133-144. Recuperado en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46774517/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558938607&Signature=U7vGX7vvGJiTahGqeChpNXEedSg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNUEVOS_ENFOQUES_EN_SELECCION_DE_PERSONAL.pdf
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_Thematic_Analysis_in_Psychology
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. M. A. Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide, 101-134. Recuperado en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf
- Cancinos, A. (2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. Avances en medición, 3(1), 9-28. Recuperado en: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. Escuela de Negocios, 3. Recuperado en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf
- Cortina, A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. El país, 20. Recuperado en: https://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2881.pdf
- Del Canto, E. (2011). Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 171-184. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415003.pdf>
- Didier, N. (2014). Selección de personal en Chile. Revista Iberoamericana de Psicología, 7(1), 103-114. Recuperado en: https://www.academia.edu/28457965/SELECCI%C3%93N_DE_PERSONAL_EN_CHILE
- Family Health International. (2005). Qualitative research methods: a data collector's field guide. North Carolina, USA: Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. & Namey, E. Recuperado en: http://202.91.10.51:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3721/Qualitative%20Research%20Methods_Mack%20et%20al_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, B. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. AD-minister, (14), 137-160. Recuperado en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/266/267>

- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173-186. Recuperado en: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/392>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191103%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191103T223120Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f2da6e662ac829b9479e64f39a9ead17bbbd6407b369ed5bd6c61a95a5745e8a
- Magnusson, D. (2009). Teoría de los test. México: Trillas. (4ta Ed.)
- Morell Blanch, A., & Brunet Icart, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers: revista de sociología*, 1999, núm. 59, p. 173-194. Recuperado en: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/41503/02102862n59p173.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1). Recuperado en: <http://www.psicothema.es/pdf/4508.pdf>
- Muñoz Garzón, Ricardo. (2010). Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC. Pregrado Tesis, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado en: http://bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169. Recuperado en: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.30.3.199361>

- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. FC Editorial.
- Osca, A., & García Salmones, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2). Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999006.pdf>
- Osca, A., & López-Araújo, B. (2009). ¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 219-229. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316497003.pdf>
- Pérez Escoda, N., Bisquerra Alzina, R., Filella Guiu, G., & Soldevila Benet, A. (2010). Construcción del Cuestionario de Desarrollo Emocional de Adultos (QDE-A). *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 2010, vol. 21, num. 2, p. 367-379. Recuperado en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/51184/1/578802.pdf>
- Redondo, R. J. P. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos, Revista de ciencias sociales*, 2(1), p. 23-35. Recuperado en: <http://www.methaodos.org/revista-methaodos/index.php/methaodos/article/viewFile/35/31>
- Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et technica*, 2(39). Recuperado en: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3231/1863>
- Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la Administración pública española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 39-55. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317574003.pdf>

- Ting-Ding, J. M., & Déniz, M. D. L. C. D. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 250). Universidad de La Rioja. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>
- Yela, M. (1996). Los tests y el análisis factorial. *Psicothema*, 8(Sup), 73-88. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72780405.pdf>
- Zamora, R. y Esnaola, J. (2015). Guía de trabajo en “R”: Análisis factorial y análisis de componentes principales. Ayudantía Estadística IV, Facultad de Sociología, Universidad de Chile. Recuperado en: <https://docplayer.es/41799282-Guia-de-trabajo-en-r.html>

ANEXOS

ANEXO A

Pauta Entrevista Semiestructurada

Pauta Entrevista Semiestructurada

1) Cuéntame sobre una buena experiencia en el proceso de selección

¿Cuál fue su experiencia o percepción al momento en que lo llamaron para que asista a entrevista?

Ante las entrevistas ¿Cómo fue tu experiencia o percepción, cuál fue la actitud del entrevistador contigo?

¿Cuál fue su experiencia o percepción al momento en que le aplicaron los test psicológicos?

¿Cómo te has sentido, cuáles son tus percepciones ante las pruebas psicolaborales o test psicológicos?

¿Sientes que en general se valora lo mejor de los candidatos, sus competencias, experiencia o hay otros factores que cuentan, y si los hay cuáles son?

¿Qué te parecieron los tiempos del proceso?

¿Cómo encuentras que fue la entrega de información?

¿Crees que se evaluaron aspectos como tu experiencia previa, aptitudes, actitudes, motivaciones, conocimientos y competencias?

¿Se te dio u ofreció algún tipo de feedback en relación a tu desempeño en el proceso?

2) Cuéntame cuando tuviste en una mala experiencia de un proceso

¿Cuál fue su experiencia o percepción al momento en que lo llamaron para que asista a entrevista?

Ante las entrevistas ¿Cómo fue tu experiencia o percepción, cuál fue la actitud del entrevistador contigo?

¿Cuál fue su experiencia o percepción al momento en que le aplicaron los test psicológicos?

¿Cómo te has sentido, cuáles son tus percepciones ante las pruebas psicolaborales o test psicológicos?

¿Sientes que en general se valora lo mejor de los candidatos, sus competencias, experiencia o hay otros factores que cuentan, y si los hay cuáles son?

¿Qué te parecieron los tiempos del proceso?

¿Cómo encuentras que fue la entrega de información?

¿Crees que se evaluaron aspectos como tu experiencia previa, aptitudes, actitudes, motivaciones, conocimientos y competencias?

¿Se te dio u ofreció algún tipo de feedback en relación a tu desempeño en el proceso?

ANEXO B
Cuestionario Preliminar

Cuestionario Preliminar

La siguiente encuesta tiene por objetivo saber cuál es tu percepción de los procesos de reclutamiento y selección en los que has participado en Chile. Responde sin pensar en un proceso en específico sino en general, de acuerdo a tu experiencia en todos los procesos de selección en los que has participado.

Para cada una de las siguientes preguntas, piense en los procesos de selección en los que ha participado.

La valoración va desde 1 estrella que corresponde a totalmente en desacuerdo hasta 5 estrellas que corresponde a totalmente de acuerdo (usted decide el número de estrellas según sus respuestas)

1 estrella = Totalmente en desacuerdo

2 estrellas = En desacuerdo

3 estrellas = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 estrellas = De acuerdo

5 estrellas = Totalmente de acuerdo

- 1) El tiempo que ha transcurrido entre mi postulación y el llamado a alguna instancia de evaluación ha sido excesivo.
- 2) Luego de rendir alguna prueba de selección y/o test psico-laboral, el tiempo que han demorado en comunicarme sobre mi continuidad en el proceso en general ha sido excesivo
- 3) El tiempo transcurrido desde que fui a alguna entrevista personal, hasta que me avisaron sobre mi continuidad y/o resultado en el proceso fue excesivo
- 4) El aviso que comunicaba la oferta laboral tenía información suficiente para decidir si me interesaba o no postular

- 5) En las entrevistas de trabajo, en general se me entrega toda la información que necesito con respecto al cargo (ej. funciones, horarios, sueldo, etc.)
- 6) Cuando he ido a una entrevista, la información que me entregan acerca del cargo coincide con la que me daban en el aviso del portal de empleo.
- 7) En general, se me ha informado oportunamente de las etapas y tiempos de los procesos de selección en los que he participado.
- 8) Las rentas asociadas a los cargos a los que postulaba se transparentaron oportunamente en el proceso de selección.
- 9) Se me comunicó oportunamente el resultado que tuve en el proceso de selección.
- 10) En general, se me ha proporcionado información de las razones por las cuáles no quedé seleccionado-a.
- 11) En los Portales de Empleo, los datos que me piden o las preguntas que hay que responder para postular son pertinentes al tipo de cargo que postulo.
- 12) En general, las personas que me han entrevistado me han tratado de manera cordial.
- 13) En general, en las entrevistas me han hecho preguntas incómodas o que invaden mi privacidad.
- 14) Las entrevistas en las que he participado parecían tener una estructura clara.
- 15) Cuando he ido a alguna instancia de evaluación, en general ha existido igualdad de oportunidades para todos/as los/as postulantes.
- 16) Las preguntas que me han realizado en las entrevistas se relacionan con aspectos relevantes para el trabajo y los cargos a los que postulaba.
- 17) Las pruebas y/o tests que se me aplicaron parecían evaluar aspectos relacionados con el trabajo y los cargos a los que postulaba.
- 18) Las decisiones de selección parecían derivar directamente del desempeño de los/as candidatos/as en las pruebas y entrevistas de selección.
- 19) En general, la duración de las pruebas y/o tests de selección ha sido excesivo.
- 20) En general, se han cumplido las etapas y los tiempos informados al principio acerca del proceso de selección.

21) Se me ha mantenido informado-a del estado de mi postulación en las distintas etapas de los procesos de selección en los que he participado.

22) En los procesos de selección en los que he participado, el trato dado a los y las postulantes ha sido igual para todos.

23) El trato recibido en las distintas etapas de los procesos de selección en los que he participado ha sido cordial.

24) Indica el tipo de cargo al que mayormente has postulado (solo una alternativa entre las siguientes opciones):

- Administrativo
- Técnico
- Profesional
- Jefaturas
- Directivo

25) Sexo

- F
- M

26) Indica tu edad (Responde con un número)

27) Indica tu nivel máximo de educación alcanzado a la fecha (solo una alternativa entre las siguientes opciones)

- Básica Completa
- Media Completa
- Técnica-superior
- Universitaria
- Magister
- Doctorado

ANEXO C
Cuestionario Definitivo

Cuestionario Definitivo

La siguiente encuesta tiene por objetivo saber cuál es tu percepción de los procesos de reclutamiento y selección en los que has participado en Chile. Responde sin pensar en un proceso en específico sino en general, de acuerdo a tu experiencia en todos los procesos de selección en los que has participado.

Para cada una de las siguientes preguntas, piense en los procesos de selección en los que ha participado.

La valoración va desde 1 estrella que corresponde a totalmente en desacuerdo hasta 5 estrellas que corresponde a totalmente de acuerdo (usted decide el número de estrellas según sus respuestas)

1 estrella = Totalmente en desacuerdo

2 estrellas = En desacuerdo

3 estrellas = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 estrellas = De acuerdo

5 estrellas = Totalmente de acuerdo

- 1) El tiempo que ha transcurrido entre mi postulación y el llamado a alguna instancia de evaluación ha sido excesivo.
- 2) Luego de rendir alguna prueba de selección y/o test psico-laboral, el tiempo que han demorado en comunicarme sobre mi continuidad en el proceso en general ha sido excesivo
- 3) El tiempo transcurrido desde que fui a alguna entrevista personal, hasta que me avisaron sobre mi continuidad y/o resultado en el proceso fue excesivo
- 4) El aviso que comunicaba la oferta laboral tenía información suficiente para decidir si me interesaba o no postular

- 5) En las entrevistas de trabajo, en general se me entrega toda la información que necesito con respecto al cargo (ej. funciones, horarios, sueldo, etc.)
- 6) Cuando he ido a una entrevista, la información que me entregan acerca del cargo coincide con la que me daban en el aviso del portal de empleo.
- 7) En general, se me ha informado oportunamente de las etapas y tiempos de los procesos de selección en los que he participado.
- 8) Las rentas asociadas a los cargos a los que postulaba se transparentaron oportunamente en el proceso de selección.
- 9) Se me comunicó oportunamente el resultado que tuve en el proceso de selección.
- 10) En general, se me ha proporcionado información de las razones por las cuáles no quedé seleccionado-a.
- 11) En los Portales de Empleo, los datos que me piden o las preguntas que hay que responder para postular son pertinentes al tipo de cargo que postulo.
- 12) En general, las personas que me han entrevistado me han tratado de manera cordial.
- 13) Las entrevistas en las que he participado parecían tener una estructura clara.
- 14) Cuando he ido a alguna instancia de evaluación, en general ha existido igualdad de oportunidades para todos/as los/as postulantes.
- 15) Las preguntas que me han realizado en las entrevistas se relacionan con aspectos relevantes para el trabajo y los cargos a los que postulaba.
- 16) Las pruebas y/o tests que se me aplicaron parecían evaluar aspectos relacionados con el trabajo y los cargos a los que postulaba.
- 17) Las decisiones de selección parecían derivar directamente del desempeño de los/as candidatos/as en las pruebas y entrevistas de selección.
- 18) En general, la duración de las pruebas y/o tests de selección ha sido excesivo.
- 19) Se me ha mantenido informado-a del estado de mi postulación en las distintas etapas de los procesos de selección en los que he participado.
- 20) En los procesos de selección en los que he participado, el trato dado a los y las postulantes ha sido igual para todos.

21) El trato recibido en las distintas etapas de los procesos de selección en los que he participado ha sido cordial.

22) Indica el tipo de cargo al que mayormente has postulado (solo una alternativa entre las siguientes opciones):

- Administrativo
- Técnico
- Profesional
- Jefaturas
- Directivo

23) Sexo

- F
- M

24) Indica tu edad (Responde con un número)

25) Indica tu nivel máximo de educación alcanzado a la fecha (solo una alternativa entre las siguientes opciones)

5 Básica Completa

6 Media Completa

7 Técnica-superior

8 Universitaria

9 Magister

10 Doctorado