



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

TESINA

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL, FACTOR FUNDAMENTAL EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

DANIEL CORTEZ QUINTERO

ASESOR:

DR. RENÉ ESTRADA CERVANTES

CIUDAD DE MÉXICO, MARZO DE 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

A mis padres, que con su amor, comprensión, cariño, y confianza, me dieron la oportunidad para crecer.

A mis hermanos, que pese a la distancia siempre han estado en mi corazón.

A mis sobrinas, que con su cariño me han dado el coraje, la inspiración y la sed de triunfo, para ser un hombre mejor.

Índice:

INTRODUCCIÓN.....	6
-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
-JUSTIFICACIÓN.....	8
-OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	9
-ABSTRACT.....	10
Capítulo I ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
1.1 Conceptos.....	15
1.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	19
1.3 El Clima Organizacional.....	26
1.4 Formas de Rotación de Personal.....	31
1.5 Disminuir la Rotación de Personal.....	33
Capítulo II SELECCIÓN DE PERSONAL.....	35
2.1 Conceptos.....	36
2.2 Funciones de la Selección de Personal.....	40
2.3 Objetivos de la Selección de Personal.....	43
2.4 Proceso de Selección.....	45
2.5 Entrevista de Selección.....	51
2.6 Pruebas Psicológicas.....	56
2.6.1 Validación de Pruebas Psicológicas.....	61
2.6.2 Diversos Tipos de Pruebas Psicológicas con Impacto Administrativo y Gerencial.....	63

Capítulo III SATISFACCION LABORAL.....	66
3.1 Conceptos.....	68
3.2 Funciones de la Satisfacción Laboral.....	78
3.3 Objetivos de la Satisfacción Laboral.....	80
3.3.1 Los Incentivos para la Satisfacción Laboral.....	83
3.3.2 Insatisfacción Laboral.....	90
3.3.3 Consecuencias de la Insatisfacción Laboral.....	97

Capítulo IV LA PSICOLOGIA COMO UN FACTOR CLAVE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	99
--	----

PROPUESTA PARA UNA ÓPTIMA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE PROMUEVA MAYOR SATISFACCIÓN LABORAL.....	102
1.- Perfil del Encargado del Área de Recursos Humanos...	103
2.- Método ó Procedimiento de Selección.....	104
3.- Designar Tareas y Actividades Claras.....	105
4.- Estímulos al Personal.....	106
5.- Vigilar al Personal que ya este en Funciones Como Proceso de Seguimiento.....	106
6.- Cuidar el Ambiente de Trabajo.....	107
7.- Áreas de Descanso ó Comedor.....	110

CONCLUSIONES.....	113
ANEXOS.....	117
REFERENCIAS.....	119

Introducción

El departamento de recursos humanos dentro de la empresa posee un estatus esencial para el triunfo de la institución, y son los elementos del equipo de trabajo el recurso máspreciado de cualquier compañía, pues de ellos depende, en un alto índice, el buen funcionamiento de la estructura empresarial puesto que los empleados y sus funciones darán el empuje necesario para que la organización se mantenga rentable y fructífera. Lo esperado es que todos los miembros de un equipo sean realmente productivos, que se comprometan y esfuercen al máximo, y sean eficientes en sus labores. Sin embargo esta postura de los trabajadores impacta muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también en circunstancias de tipo motivacional. (Chiavenato 2011 p.23)

Por otro lado para que los trabajadores sean eficaces y productivos, es necesario que se encuentre cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que se les motive para continuar esforzándose día a día. La satisfacción laboral está altamente relacionada con las tareas y con la productividad de los trabajadores, y es que si el trabajador tiene motivación, actitud, y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja mucho mejor.(Reeve 2015 p.71)

Pero ¿Cómo obtener por parte de los miembros de un equipo de trabajo tan esperada satisfacción?, algo fundamental que se tiene que tener a consideración es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero de trabajo. La satisfacción se mueve en diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las exigencias

personales de cada uno o las expectativas que tienen respectivamente.(Gamero 2015 p.54)

De igual forma las causas que provocan ésta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral, la pasión por el trabajo suele ser uno de los factores que más satisfacción provocan en el trabajador, sin embargo a veces no es suficiente. No obstante y a pesar de que cada trabajador le satisfacen diferentes elementos, la mayoría de la gente coincide en señalar una serie de condiciones que les genera satisfacción, como lo son: el sueldo laboral, la consistencia laboral, las posibilidades de progreso, la atmosfera de trabajo, e incluso el poder adecuar la vida personal con el empleo. (Flores 2012 p. 104-105)

Es así como se genera la presente investigación de índole analítico, como resultado de la necesidad de encontrar una forma para alcanzar la ya mencionada satisfacción laboral visible en la actitud hacia el trabajo, y que en la propuesta localizada al final de la presente tesina se menciona como una estrategia útil, flexible, y adaptable a los diferentes tipos de enfoques empresariales.

Buscando mayores beneficios no solo para la compañía sino también para sus empleados en las diferentes aéreas que está contenga, para generar estabilidad, permanencia, y desde luego satisfacción laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si el área de recursos humanos no desarrolla estrategias de selección de personal con fundamentos psicológicos no habrá un buen compromiso por parte del empleado, generando así la poca productividad y la escasas o nula satisfacción laboral.

¿Será un componente importante dentro del área de recursos humanos la selección de personal, otorgando satisfacción laboral tanto para el empleado como para el empleador?

JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar este estudio debido al alto índice de rotación de personal en las empresas que desde los antecedentes históricos de la industria ha sido un tema de resurgimiento constante, obteniendo como resultado la falta de satisfacción personal por parte de los empleados y originando un déficit en el rendimiento que se hace más evidente en la baja productividad, poca eficacia, y disminución de ganancias para ambas partes en estudio, por lo tanto es de importancia para las organizaciones conocer la perspectiva del trabajador y así obtener información valiosa para el mejoramiento de los Procesos y la productividad, sin dejar de lado que la rotación de personal es multifactorial se busca abarcar las posibilidades que puedan ser resueltas dentro de la empresa y además obtener una guía para el aumento de la satisfacción laboral de los empleados que al final impactará en su calidad de vida.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general: saber si existe relación entre la selección de personal y la obtención de satisfacción laboral, tanto para el empleador como para el empleado, como la administración del factor humano es parte fundamental de la interacción del personal ampliando así el bagaje de información teórica que contribuya a la generación de nuevas estrategias con fundamentos psicológicos que promuevan:

- La alta productividad en cada puesto de la empresa, generando los dividendos estimados o superiores para cada departamento, en los tiempos estimados y en forma adecuada.
- Un excelente ambiente de trabajo reflejado en la disminución total de riñas entre los compañeros de cada departamento.
- Satisfacción laboral para todos los empleados reflejada en la remuneración adecuada, en la disposición para trabajar con mayor energía y en la actitud deservicio, misma que promueva un mejor nivel de vida para las familias de los prestadores de servicio, fomentando de este modo un amplio compromiso de los trabajadores para con la empresa.

Y de este modo fundamentar con mayor firmeza la selección de personal en el área de recursos humanos que busca obtener el candidato que se adecue a los principios estratégicos de la institución, pero que además reciba la satisfacción profesional y económica deseada promoviendo la permanencia indefinida de los empleados en cada puesto, misma que se verá reflejada en la nula rotación de personal que cada año representa pérdidas para las empresas, para lo cual es

necesario contar con el asesoramiento de un psicólogo que diseñe estrategias de selección de personal basándose en las necesidades de cada puesto o departamento que van desde: personalidad, carácter, educación tanto profesional como interpersonal, adaptabilidad, tolerancia, liderazgo, obediencia, sencillez, honestidad.

Finalmente como Objetivo específico: Promover el proceso de la selección de personal para dimensionar su importancia en el desarrollo de los empleados, de igual forma analizar la importancia del factor humano en el crecimiento de las empresas, y conocer el impacto de la satisfacción laboral en el logro de los objetivos empresariales, así mismo la importancia de dicha selección en la rotación de personal.

Abstract

La presente tesina cuenta con cuatro capítulos. Donde el primer capítulo hace referencia a la administración de los recursos humanos, bajo las premisas de Frederick Irving Herzberg, quien resalta las relaciones que hay entre el ambiente de trabajo, el salario, las políticas en el trabajo, las funciones de recursos humanos, el clima laboral, y el trato por parte de los empleadores para con sus empleados, para obtener satisfacción laboral. De igual forma George Elton Mayo refiere en sus estudios que “la felicidad en el hombre promueve mayor y mejor trabajo”. Tomando en cuenta también los enunciados de Stephen Robbins, Posteriormente José Garmendia quien propone la asignación de recursos, así

como la ampliación de tareas y responsabilidades. También por su parte Igor Ansoff, Roger Declerck y Robert Hayes, quienes hacen referencia a la satisfacción en el puesto de trabajo, mismo que genera beneficios para las partes implicadas en un contrato laboral.(Hernández 2013 p.33-41)

Estableciendo de esta forma el punto de partida de esta investigación documental.

Después el capítulo dos resalta la selección de personal tanto tradicional como la llevada a cabo por un profesional con entrenamiento psicológico para una optimización de la selección de personal, buscando la disminución de la rotación de empleados, así como la obtención de satisfacción laboral por parte de los trabajadores, debido a la relación que hay entre la satisfacción laboral con la selección de personal, y que dicha satisfacción es observable en la actitud hacia el trabajo por parte del empleado, por lo que una buena selección permeará la adquisición de un elemento que pueda desenvolverse de manera natural, siendo el más indicado para realizar las actividades que el puesto implique promoviendo de esta manera mayor satisfacción laboral e incrementando de este modo la obtención de dividendos tanto para el empleado como para el empleador o empresa. De igual manera dentro del mismo capítulo y siguiendo con las proposiciones de Stephen Robbins quien plantea una nueva vertiente en el proceso de selección por parte del departamento de recursos humanos liderado por un profesional entrenado en el área de psicología se hará referencia a la optimización de dicha selección.

Continuando con el capítulo tres. Satisfacción laboral donde se abordará con base en los estudios de Miguel Rodríguez, David Hayes, Idalberto Chiavenato, Lourdes Munch, Antonio Duro, George Elton Mayo, Igor Ansoff y finalmente del propio Stephen Robbins, quien a su vez hace referencia a la satisfacción laboral como un efecto visible de la actitud hacia el trabajo por parte del empleado y de cómo una buena selección laboral por parte de un psicólogo puede permitir acertar con mayor eficacia con el perfil que esté buscando un determinado tipo de empresa, es decir que la conjunción de las aportaciones de los autores antes mencionados encaminan la comprensión de la relación perfil-empresa, y como esta impacta a la satisfacción laboral.

Posteriormente el capítulo cuatro enlaza las dos concepciones previamente planteadas bajo los enunciados de Igor Ansoff y Stephen Robbins, quienes plantean una relación de mucha importancia entre la selección de personal y la satisfacción laboral con un fundamento psicológico, que surge del análisis del tipo de empresa, el perfil buscado, y finalmente el proceso de selección, que como antes se ha mencionado es de vital importancia que dicho proceso de selección sea ejecutado por un profesional psicólogo, puesto que para este tipo de profesional es más factible localizar anomalías de tipo mental que pudieran repercutir en el rendimiento, incrementando de este modo el riesgo de rotación de personal, pérdidas y la obtención de dividendos para las partes implicadas,

Finalmente en la propuesta se mencionan las estrategias en la administración de los recursos humanos, así como la selección de personal, las sugerencias que optimicen el rendimiento laboral y la permanencia en los puestos de trabajo; Con

base en las premisas de Stephen Robbins, siguiendo con las proposiciones de Idalberto Chiavenato como los conceptos, orígenes o causas más comunes que generan rotación de empleados como producto de la selección de personal, misma que repercute en la satisfacción laboral, visible en la actitud hacia el trabajo. Y que a su vez el conocimiento de éstas estrategias y conceptos permearán otro elemento útil en la práctica en la administración de los recursos humanos que promueven un mayor índice de ganancias para los elementos relacionados mediante un contrato en la empresa.

Capítulo I

Administración de Recursos humanos

Los orígenes de la administración de recursos humanos se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, y emerge con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables, entendiendo posteriormente que:

La fuerza central de una compañía lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas Recursos Humanos; éstas definen a la empresa como una compilación única de recursos (humanos,

financieros, tecnológicos) y capacidades (conocimiento organizacional), donde la fortaleza de la empresa para generar utilidades económicas depende de la posesión de recursos y capacidades diferentes a los del resto de las empresas.(Rodríguez 2011 p.91)

Asimilando que las personas (recursos humanos) poseen objetivos en la vida, la mayoría de ellos se pueden alcanzar en el espacio de las compañías, a la vez que también se contribuye a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto. Pero para alcanzar este propósito de una forma planeada y organizada, se tendrá que recurrir al estudio de la Administración de Recursos Humanos, que es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.(Hernández 2013 p.15)

Robbins, DeCenzo, Moon.(2015). Sostienen que un elemento sobresaliente, que conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos, lo representa la aclaración conceptual de distintos términos, que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Relaciones Humanas, Capital Humano, Administración Estratégica de Recursos Humanos.

Y la relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos, con lo cual se contribuye a

restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos: Administración de Personal y Administración de Recursos Humanos, se diferencian entre otras razones por el contexto Histórico-Económico en el que se han desarrollado. Esta etapa, estuvo caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad. Posteriormente, en las décadas centrales del siglo XX tienen gran influencia las escuelas de corte humanista. Como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, en la que la empresa es concebida como un sistema social en el que la Administración de Recursos Humanos se centra en el control y en la evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. (Robbins, DeCenzo, Moon 2015 p.202-206)

1.1 Conceptos

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales. (Varela, Dessler 2013 p.88)

También Dessler (2014). Afirma que la administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos a las personas. Destacando entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

Por otro lado Chiavenato (2011). Considera la administración de recursos humanos como: “un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.

De igual forma Hernández (2013). Define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada

departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

A si mismo Arias Galicia.(2011). Menciona que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Robbins, DeCenzo, Moon.(2015). Señalan por su parte que: la Administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, y puede verse desde dos enfoques distintos.

- Primero: La Administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización.
- Segundo: La Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes. Al mismo tiempo estos autores proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos.

- 1) Empleo.
- 2) Capacitación y desarrollo.
- 3) Motivación.
- 4) Mantenimiento.

Es decir que los cuatro conceptos anteriores son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, y que si se siguen de manera ordenada y sistémica se pueden obtener resultados positivos para la compañía, entendiendo que cada uno de estos rubros conlleva a análisis previos.(Robbins, DeCenzo,Moon 2015 p.206)

Por lo que de las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, y de la organización.

En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión, Una vez contratado el personal se debe sociabilizarlo (integrarlo con el resto de los empleados y jefes) y organizar su carrera, donde se lo capacitará para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y rentabilidad que favorezcan sus aspiraciones personales y a la vez redunden en mejorar a la empresa. También se deben realizar programas de prueba y supervisar su efectividad.(Ansoff, Declerck, Hayes 2011 p.290-291)

Garmendia (2011). Argumenta que durante todo su desempeño laboral la administración debe evaluar a su personal en vistas a observar su rendimiento, su dedicación, su trato con el público si lo tuviere, con sus compañeros y jefes, a fin de mejorar todos estos aspectos, y compensar diferencialmente a aquellos que lo merezcan. Se debe discernir el costo en salarios de acuerdo a la cantidad de empleados para saber si la empresa puede hacerse cargo de tomar nuevo personal o darles incentivos en vistas a las ganancias obtenidas.

1.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.(Garza 2011 p.32)

De igual forma el Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir

las operaciones de los departamentos. Según Munch y García (2014). Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

De este modo Munch y García (2014). Sostienen que es bastante amplio el campo que tiene el departamento de recursos humanos y las responsabilidades son variadas con respecto a cada punto, por lo que es importante se tenga en cuenta que ser encargado del área de recursos humanos es un punto de apoyo importante para cada empresa y exigiendo a sus representantes o encargados una capacitación constante para poder desempeñar sus funciones en optimas condiciones.

De igual manera Olivares, Gonzales (2014). Refieren una serie de pasos a seguir por parte del departamento de recursos humanos, mismos que pueden generar mayor estabilidad entre los empleados, así como una mayor competitividad por parte de los prestadores de servicios, y estos puntos van desde:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Por lo tanto las funciones de la administración de recursos humanos son diversas, por lo que según Chiavenato (2012). Se tiene que tener en cuenta otras implicaciones, mismas que van a partir de:

- Empleo, cuya finalidad es: lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento, su finalidad es: buscar, captar, y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Selección, su finalidad es: analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

- Contratación, su finalidad es: llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.
- Inducción, su finalidad es: dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
- Integración, Promoción y Transferencia, su finalidad es: asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades, además de buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.
- Vencimiento de Contratos de Trabajo, su finalidad es: llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.
- Compensación Suplementaria, su finalidad es: proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- Control de Asistencias, su finalidad es: establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto

para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

- Relaciones Internas, su finalidad es: lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.
- Comunicación, su finalidad es: promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- Contratación Colectiva, su finalidad es: llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- Disciplina, su finalidad es: desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- Motivación del Personal, su finalidad es: desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- Desarrollo del Personal, su finalidad es: brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus

diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

- Capacitación, su finalidad es: brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.
- Entrenamiento, su finalidad es: dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización. Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.
- Servicios al Personal, su finalidad es: satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- Actividades Recreativas, su finalidad es: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.
- Seguridad, su finalidad es: desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Protección y Vigilancia, su finalidad es: tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
- Planeación de Recursos Humanos, su finalidad es: realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

De los anteriores enunciados propuestos por Chiavenato (2012). Es más fácil discernir entre las diferentes tareas que se llevaran a cabo dentro de la administración de recursos humanos puesto que no se limitan a solo reclutamiento y selección , sino que también cuenta con una amplia gama de responsabilidades a ejecutar, por lo que es más factible se comprendan dichas funciones si se tienen en cuenta los anteriores apartados.

1.3 El Clima Organizacional

Llevar a cabo un análisis del clima organizacional es de vital importancia en la organización cuando se realizan inferencias sobre la rotación de personal, y las causas de la misma, pues la percepción de dicho clima resulta determinante para la satisfacción del trabajo, el desempeño y la

productividad de cada uno de los trabajadores con los que cuenta la entidad, lo que significa que dicho análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.(Schein 2011 p. 164)

Así mismo el clima organizacional es el conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad; Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Se entiende por clima laboral como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, la cual influye positiva o negativamente en el comportamiento de las personas, especialmente en su estabilidad laboral, satisfacción y productividad. (Chiavenato 2011 p.271)

Entonces el análisis y la apreciación que tienen los individuos del ambiente interno de la entidad, es decir la forma en que los individuos perciben el clima de la organización, resulta clave para comprender su comportamiento en ese contexto, de igual forma las percepciones del ambiente interno de una organización son realmente evaluaciones que se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados, es decir, están

influidas por atributos situacionales y personales tales como la edad, el sexo, la escolaridad, antigüedad, jerarquía, entre otros; por tanto, pueden existir percepciones diferentes del clima en una misma organización, dependientes de la posición desde la cual los individuos miran la organización.(Camus 2011 p.153)

También los valores colectivos son el grado en que se perciben en el ambiente laboral interno la cooperación (ayuda mutua, apoyo), el respeto (consideración) y el reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo. Las posibilidades de superación y desarrollo son el grado en que se perciben las posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional que brinda la organización para la realización de las funciones asignadas (Banks 2011 p.26)

De este modo los recursos materiales y ambiente físico son el grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, etc. Sin dejar de lado que según Nietzsche et. al. (2011).” Todo hombre selecto tiene derecho a tener una vivienda donde pueda descansar”; esto hace referencia a que no solo los elementos corporativos influirán en su estado anímico, si no también elementos de tipo personal y social.

También para Varela y Dessler (2011). Es importante resaltar que:

- La retribución material y moral es el grado en que los empleados perciben una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.
- El estilo de dirección es el grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.
- Los sentimientos de pertenencia son el grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida, (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales.
- La motivación y compromiso son el grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización.
- La resolución de quejas y conflictos es el grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven en forma justa y constructiva.
- Las relaciones humanas son el grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas).
- Las relaciones jefe-subalternos son el grado en que los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de estos por el cumplimiento de las tareas.

- El control y regulaciones es el grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones existentes en la organización resultan adecuados: flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios (no razonables) o burocráticos, y que cuentan con suficiente libertad de acción.
- La estructura organizativa y diseño del trabajo es el grado en que los trabajadores perciben que la estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados (flexible, no rígidos, descentralizados) y con mecanismos de coordinación no complicados.

Los anteriores enunciados hacen mención a diferentes objetivos a cumplir dentro de la empresa, mismos que si pueden ser atendidos en tiempo y forma por el encargado del departamento de recursos humanos, haciendo énfasis en la importancia de cada uno de ellos, por lo que es necesario compartir esta información tanto con los empleados en si, como en los jefes de departamento. Ya que dada la importancia del clima organizacional es como el seguimiento del mismo permitirá al encargado del área de recursos humanos constatar de primera mano si se percibe satisfacción laboral en los trabajadores relacionados dentro de cada departamento.

Entendiendo de este modo como sostienen Vroom y Deci (2014). Que el clima organizacional y la satisfacción laboral están íntimamente relacionadas al punto en que no importando si se trata de un elemento adecuado para la realización de determinadas funciones, este terminará por desertar si se siente intimidado, acosado, o incomodado por dicho ambiente, mismo que puede ser influenciado tanto por el jefe del departamento como por los compañeros de igual o menor

jerarquía, no obstante si el ambiente o clima son favorables para la permanencia del nuevo elemento no se debe descuidar la percepción de los elementos con mayor antigüedad dentro de la entidad, para descartar que el nuevo elemento sea quien incomode o moleste a los empleados con mayor tiempo de servicio buscando siempre la disminución de la rotación del personal.

1.4 Formas de Rotación de Personal

Armstrong (2012). Sostiene que la rotación laboral puede ser real o potencial, se entiende por rotación real la salida consumada ante lo cual no se puede tomar alguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. La misma puede tomarse para su medición los registros de personal que existen en la organización. La rotación laboral real puede ser externa o interna. La rotación laboral real es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico.

La rotación laboral real se considera interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia, sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo. La rotación potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas, pero la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la

dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo.(Flores 2012 p.108)

Según Garza (2011). En la rotación del personal hay dos elementos a los cuales se le debe prestar gran atención: la rotación potencial y las transferencias internas (Se entiende por transferencias internas el conjunto de movimientos de entrada y salidas producidas entre las distintas áreas organizativas de la propia empresa y que no afectan su plantilla total), el control de ambos elementos es muy importante pues el estudio de la rotación potencial permite determinar las causas por las cuales algunos trabajadores desean marcharse de la organización por lo que puede resultar preventiva respecto a la rotación real pues conociendo las mismas se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados; con relación a las transferencias internas su control e investigación resulta de importancia, pues con estos movimientos no solo se contribuye a reducir la rotación externa de personal sino que se solucionan necesidades internas de fuerza de trabajo.

En este sentido se puede expresar que en la rotación laboral, el giro potencial es más dañino que el cambio real; En términos económicos se refleja de manera particular en la productividad del trabajo y los costos de producción sufren mucho al pagarse por trabajo no hecho, es decir se paga por "presencia ausencia"; en términos sociales conspira contra el buen clima laboral del grupo.(Mayo 2012 p.78)

Esa rotación potencial es más difícil de determinar, a veces para su denominación, para Chiavenato (2011). Se incluyen en las encuestas preguntas expresas tales como:

- ¿Quiere trasladarse? ¿Cuál será el motivo principal de su decisión?
- De influirle negativamente algo en su actividad laboral, ¿cuál es el motivo principal de su insatisfacción?

Esto a su vez es con la finalidad de encontrar los puntos débiles de la estructuración del trabajo a realizar en los diferentes departamentos, ya que de este modo se obtendrá información básica para subsanar los motivos que empujaron a dicho empleado a abandonar la empresa.

1.5 Disminuir la Rotación de Personal

Debido a los efectos negativos que provocan el giro de personal en las empresas y los elevados costos que la misma proporciona, Reeve (2015).

Sugiere:

- Estimular y reconocer verbal y económicamente los logros de los empleados.
- Delegar el reclutamiento y selección de personal en una empresa especializada.
- Definir una misión y visión claras y hacerlas llegar a todos los niveles de la organización.
- Dar una inducción y capacitación a los nuevos empleados.

- Manejar luz natural, buena ventilación y tener plantas en las oficinas.
- Ofrecer un tiempo al día a todos los colaboradores para comer, hacer ejercicio y convivir.

Estas sugerencias encaminan a una correcta capacitación del nuevo empleado informándolo de las ideologías, prácticas, costumbres y metas que tiene la compañía, por lo que es esencial mantener un flujo de información claro y preciso para que el receptor no genere dudas sobre las funciones que realizará, así como las políticas que tendrá que acatar una vez sea contratado.

Según Ansoff, Declerck, Hayes.(2011). Las salidas de los trabajadores de la organización se pueden agrupar en 5 grandes grupos, las relacionadas con los motivos personales y laborales son las que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos, por lo que realizar una investigación sobre las mismas es de sumo interés para la organización ya que pone al descubierto los aspectos reales que afectan al capital humano y permite elaborar un plan de acción para su reducción.

Posteriormente el estudio de la rotación potencial es de vital importancia en las organizaciones pues permite determinar las causas por las cuales los trabajadores desean marcharse de la institución y tomar medidas en función de los aspectos planteados por los mismos. (Quintanilla 2013 p.134)

Además puede resultar preventiva respecto al giro real. Investigaciones realizadas sobre el tema por parte de Quintanilla (2013). Demuestran que las

variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la elevada rotación laboral que existe en las organizaciones en la actualidad, por lo que se puede afirmar que los motivos que originan la salida de los trabajadores de la institución son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Capítulo II

Selección de Personal

Las compañías o empresas están constituidas por elementos, procesos y recursos. Estas partes se relacionan con la forma en que se delimitan los puestos y tareas; los procesos, a la manera en la cual se desempeñan las acciones o propósitos de la organización; el recurso, por su parte, es una fuente de suministro. Este último puede ser tecnológico, material, de conocimiento o de personal. Antes se utilizaba el término “recurso humano” para referir el suministro de personal adecuado y necesario para las diferentes áreas de la empresa, pero actualmente existe una tendencia que ha ido tomado fuerza de manera global en el ámbito organizacional, la perspectiva del capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores. Lo anterior engloba todo aquello relacionado con

la parte humana de la empresa, o sea, a cada individuo que labora dentro de ella, la satisfacción laboral podría ser considerada como una experiencia del individuo miembro de la organización, afirman los empresarios que se involucran en su capital humano (conocimiento, habilidades, y valores) para avanzar en los intereses de sus organizaciones. Lo anterior significa que si el propósito de la organización es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante saber el punto de vista del trabajador y el grado de satisfacción laboral que experimenta. La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores. Es así como la selección de personal cumple con un estatus primario de importancia para el desarrollo de las empresas, puesto que una buena o mala selección de personal puede desencadenar tanto buenos como malos rendimientos (Chiavenato 2011 p. 3-9)

2.1 Conceptos

El vocablo selección se utiliza para hacer alusión al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La selección puede darse en diferentes ámbitos de la vida y normalmente el término es utilizado en los ámbitos científico-biológicos para hacer referencia al proceso de selección natural que supone

que algunas especies son separadas naturalmente para sobrevivir en el medio específico en el que surgen y de este modo no perecer ante las situaciones presentadas por el medio ambiente en el cual este se desenvolverá; dicho de otro modo La selección de recursos humanos puede definirse como la distinción del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.(Rodríguez 2013 p. 17-23)

Por otro lado el principio de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa ya que el proceso de selección de una persona, de un organismo o de un objeto puede estar fundamentado en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso. Si se habla de selección como el fenómeno biológico mencionado antes, se debe tener en cuenta un sinfín de elementos que se dan naturalmente y que tienen que ver con la necesidad de la naturaleza de separar a los organismos más aptos para sobrevivir en determinados medios. Al mismo tiempo, el proceso de selección siempre implicará que algunos de los posibles candidatos para ser seleccionados no pasarán los criterios requeridos y por tanto quedarán por fuera de las oportunidades, o coyuntura de ser elegidos.(Garza 2011 p.212)

Sin embargo, cuando se hace alusión a cualquier proceso de selección llevado a la práctica por seres humanos (como puede ser la selección de

profesionales o empleados para un cargo, la selección de funcionarios entre políticos, la selección de alumnos para una institución educativa), pueden darse tanto criterios objetivos como subjetivos. En el caso de estos últimos, suelen estar presentes ya que el ser humano siempre realiza decisiones de modo subjetivo a pesar de que pesen en el proceso de selección determinados requisitos más o menos generales. Se puede así asentar que, a diferencia de los procesos de selección naturales, aquellos que realice el hombre serán en mayor o menor medida procesos de selección artificiales.(Garmendia 2011 p.20-24)

Derivado de esto y de manera popular se denomina como recursos humanos a los empleados que trabajan en una empresa, en tanto, también se denominará de ese modo al área o departamento de una compañía que se ocupa exclusivamente de la elección del personal y de su posterior contratación, luego que se ha escogido entre los aspirantes a los cargos vacantes. Cabe destacarse que esa elección puede ser desplegada por un individuo únicamente, o en su defecto por una oficina compuesta por varios profesionales. (Schein 2011 p.2-3)

En este tipo de organización compuesta por varios profesionales en el área de reclutamiento y selección es la más habitual en aquellas empresas grandes e importantes que disponen de un movimiento de empleados constante y por caso requieren de un departamento que esté constantemente trabajando en este sentido, dicho departamento debe estar dirigido por un profesional de la salud mental, como un psicólogo entrenado

en la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, así, como en llevar a cabo entrevista profunda. En tanto, la atribución principal que tendrá el área de recursos humanos o la persona que se dedica a ello es la de selección del personal apto para cada puesto. (Henneman 2011 p.86)

De igual forma la selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa. En algunos casos, además de los requisitos que deben reunir los aspirantes a un cargo, puede suceder que los profesionales dedicados a la selección del personal se ocupen de brindarles entrenamiento o formación en algún

Aspecto a éstos (Robbins, DeCenzo, Moon 2015 p.55-58)

También para poder conocer a profundidad si una persona puede asumir un cargo o un puesto vacante, los encargados de la selección del personal utilizan variados instrumentos y métodos, entre los que se destacan: entrevistas personales, exploración del conocimiento sobre determinados aspectos fundamentales, como son: manejo de computación, de idiomas, pruebas psicológicas, entre otras. El aspecto psicológico de un empleado es tan importante como su idoneidad porque aunque desempeñe muy bien su rol, si el empleado es hostil con sus compañeros, inevitablemente, generará discordia y un mal clima laboral que a la larga terminará por afectar el rendimiento de la compañía. El objetivo primordial a la hora de seleccionar el personal de una empresa es que el mismo sea lo más idóneo

posible en lo que se le encargará hacer para de esta manera maximizar el rendimiento de la empresa. De tal modo que a través de profesionales de la salud mental como un psicólogo ó empleados calificados con entrenamiento psicológico serio, una empresa logrará acceder a una optima selección de personal y obtener los resultados deseados.(Chiavenato 2011 p.33-36)

2.2 Funciones de la Selección de Personal

La selección ó reclutamiento según Camus (2011). Es una actividad de divulgación, de un incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de discriminación, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. Por lo tanto al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que

desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección se estructura en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.(Schein 2011 p.173)

Una vez que se integran las practicas de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. Se asigna la función de contratación a un gerente específico. El gerente del departamento desempeña esta labor. La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante peso en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.(Arias Galicia 2011 p. 367)

Por consiguiente los departamentos de recursos humanos utilizan el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de

un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.(Ansoff, Declerck, Hayes 2011 p. 25)

Ya que enuncia Hernández (2011). El proceso de selección se constituye en pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Por lo que según Flores (2012). Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Entonces es importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles, y esto constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de cubrir, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. (Muller 2011 p.8-9)

2.3 Objetivos de la Selección de Personal

Los propósitos de la selección según Garmendia (2011). Abordan una diversidad de componentes relacionados con la búsqueda, contratación y retención de empleados calificados. Las definiciones claras de las calificaciones del trabajo permiten una identificación más fácil de los posibles candidatos, por lo que el reclutamiento consiste en atraer personas capaces usando métodos tales como la subcontratación y el Internet. Los objetivos de selección constarán de las técnicas de evaluación tales como entrevistas, verificación de antecedentes y pruebas de competencia.

De esta manera la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

De igual forma el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de

selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad. (Robbins 2015 p.99-104)

Por lo tanto y de acuerdo con Chiavenato (2011). La selección de personal tiene como Objetivo general evaluar los procesos que se realizan para la selección de personal en el área de Recursos Humanos de las empresas. De esta manera sus objetivos específicos son:

- Definir la Selección de Recursos Humanos.
- Conocer las etapas del Proceso de Selección de Recursos Humanos.
- Describir las técnicas empleadas para la Selección de Personal.
- Clasificar las pruebas que se utilizan para la Selección de Personal.

2.4 Proceso de Selección

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, según Robbins (2015). Dichos pasos son:

1. Puesto Vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie; esto quiere decir que en principio se tiene que

empezar por solucionar la primera necesidad de la compañía que es cubrir un espacio disponible.

2. Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección; se refiere que una vez que se sabe de la existencia de un espacio o vacante será necesario dar la noticia por parte del jefe de área al departamento de recursos humanos para que se empiece con el procedimiento de separación de candidatos.

3. Análisis de Puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva; posteriormente a que se sabe que hay una vacante es necesario analizar cuáles son las especificaciones con las que los candidatos deben contar como conocimientos y habilidades para poder ocupar la vacante, es decir que los aspirantes cuenten con conocimientos referentes al puesto al que se están postulando.

4. Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto; se hace mención que es posible contar con un elemento trabajando ya en la institución que quizá esté buscando un ascenso y que tenga los conocimientos o habilidades para desempeñar las tareas de la vacante que se desea cubrir, es decir utilizar los recursos humanos que se tienen, y si ninguno de los recursos humanos con los que se cuentan, posee las especificaciones buscadas entonces sí, proceder a solicitar aspirantes.

5. Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, es parte importante del proceso de selección. El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea; es decir que se buscan la mayor parte de solicitantes para tener un bagaje amplio

del cual poder descartar muchas más posibilidades, de tal modo que haya muchos elementos de los cuales discriminar buscando al mejor.

6. Solicitud de Empleo

Es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa. Como tal, puede presentarse en dos formas: como un formulario de postulación estándar suministrado por el departamento de recursos humanos de la empresa, o como una carta de postulación. Otra de las maneras de postularse es mediante un currículum vitae que es el resumen de la vida laboral de una persona aunque también se integran detalles de la vida, pasatiempos, e información que se maneja. Por otro lado la solicitud de empleo, en este sentido, es el primer paso dado por una persona en dirección de lograr la ubicación laboral en una empresa. La finalidad última de la solicitud de empleo es la consecución de un puesto de trabajo, aunque hay que destacar que su objetivo inmediato es ser considerado como candidato para la entrevista de trabajo.

7. Entrevista

La Entrevista de Selección es un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, dicha entrevista puede ser abierta, cerrada, profunda, mixta, etc. Dependiendo de los requerimientos específicos para cada puesto, mientras el entrevistado trata de transmitir todas aquellas características personales

que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador y ser contratado.

8. Informe de la Entrevista

Es un texto mediante el cual se comunica la información obtenida durante una entrevista. En el informe se transcriben solamente algunos fragmentos del diálogo. La información se presenta mediante un texto conversacional, es decir un texto que refleja la interacción, por turnos, entre dos o más participantes. Además de presentar la formulación pregunta-respuesta, se pueden agregar descripciones del entrevistado, del lugar y del ambiente en que se realizó la entrevista, opiniones o comentarios, Para escribir el informe de entrevista no se debe olvidar que el contenido son los puntos más relevantes, interesantes o polémicos; la importancia de la persona entrevistada, los objetivos de la entrevista y la importancia del tema.

9. Pruebas de Idoneidad o Psicológicas

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto para ser contratado y colocados. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

10. Pruebas de Trabajo

Estas pruebas son realizadas por los aspirantes con el fin de comprobar que el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios

para el puesto que exige, y en caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizada, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse en sus labores cotidianas, a este paso también se le denomina prueba práctica.

11. Examen Médico

Es el proceso o secuencia ordenada de acciones que los médicos realizan para estudiar y comprender el proceso de salud y de enfermedad de un sujeto en toda su integridad social, biológica y psicológica, a fin de determinar si mantiene un estado normal y saludable para poder ser contratado.

12. Estudio Socioeconómico

Es un documento que nos permite conocer el entorno económico y social de una persona en particular, se trata de una investigación con la intención de conocer aspectos propios de una persona investigada, tales como su situación económica actual, su forma de vida, su entorno familiar y social, y sirve para poder conocer el ambiente en el cual está inmerso su candidato.

13. Contratación

Es la representación física de un contrato a través del cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y

empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada, de acuerdo con la ley federal del trabajo, normalmente depende del encargado del área de recursos humanos tomar la decisión respecto a quien será contratado.

14. Control del Proceso de Selección

Es el seguimiento que se da una vez cubierta una vacante dentro de la empresa, mismo que ayudará a el encargado de recursos humanos a tener un historial del proceso que realizó un candidato antes de ocupar el puesto que ahora desempeña. (Robbins 2015 p.77-82)

2.5 Entrevista de Selección

La entrevista de selección se fundamenta en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la competencia para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato ejercer el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador aunque es común

que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas. (Quintanilla 2013 p.117)

Por otro lado las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Un riesgo grave que se corre es que este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.(Gamero 2015 p.268)

De igual forma es necesario haber tenido una preparación previa del entrevistador. Y este requiere que se desarrollen preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. El entrevistador, además, debe lograr convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, así como explicar las características y responsabilidades del

puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

También existe una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y que deben ser conscientemente evitadas (religión, política, etc.). Después se tiene que tener en consideración generar un ambiente de confort necesario para que el nerviosismo de los solicitantes no afecte las respuestas dadas durante la entrevista, así como la apertura natural que debe reflejar el entrevistador al realizar dicha entrevista. Esta labor corresponde al entrevistador, ya que tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes (incluso en los que no sean contratados) una imagen agradable, humana, amistosa.(Rodríguez 2011 p.23)

Dicho ambiente según Rodríguez (2013). Proveerá un intercambio de información que se basa en una conversación a través de la cual se adquiere información sobre el solicitante.

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, y es hora de poner fin a la sesión. Posteriormente el entrevistador puede resumir al candidato, los siguientes pasos del proceso Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del Entrevistador

- Efectos Subjetivos: dar por hecho que no cumple con las expectativas
- Preguntas Intencionadas: van con la finalidad de obtener información que afecte al solicitante
- Prejuicios Personales: anteponer una idea personal al futuro desempeño de un solicitante
- Dominio de la Entrevista: no permitir que el solicitante responda con soltura

Errores del Entrevistado

- Intentar técnicas Distractoras: hablar del clima o las ultimas noticias del día
- Hablar en Exceso: exceder la información
- Jactarse de los Logros del Pasado: hacer énfasis en los logros anteriores
- No Escuchar : no poner atención en la charla
- No estar Debidamente Preparado para la Entrevista: no estar listo para contestar

(Rodríguez 2013 p.395-396)

De este modo es importante tener en cuenta los diferentes tipos de entrevistas que pueden ser de mucha utilidad para el entrevistador, ya que, se puede echar mano de ellas, ya sea combinándolas o empleando una

específica para cada caso, es por tanto necesario conocer los diferentes tipos de entrevistas y desde luego dominarlas y estas pueden ser las siguientes:

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes, por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico, es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas: en la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas: se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

En las entrevistas por competencias se centran las preguntas en eventos del pasado (no mayor a dos años) con la finalidad de obtener información respecto a las soluciones que dio en una situación que implicaba cierto dominio de información o conocimientos, es decir se le cuestiona como resolvió un problema en el pasado, o como enfrentó cierta situación, y a su vez como resolvió dichos eventos, estas respuestas darán el panorama de cómo se comportará ante la carga de estrés o responsabilidad que implique determinado puesto de trabajo.

Por último la entrevista de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.(Ansoff , Declerck ,Hayes 2011 p. 103-107)

2.6 Pruebas Psicológicas

Los test o exámenes de selección son instrumentos para valorar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la aptitud de los aspirantes.

De este modo la Psicometría se ocupa de los problemas de medición en Psicología, utilizando la Estadística como fundamento básico para la elaboración de teorías y para el desarrollo de métodos y técnicas

específicas de medición. Usualmente, suelen diferenciarse varios núcleos temáticos diferentes propios de la Psicometría. Las pruebas psicométricas son uno de los 6 elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por si sola es incompleta, sin embargo como elemento de medición y complementado con otras técnicas como la entrevista por competencias y la entrevista técnica es muy poderosa.

En la práctica se han visto casos (especialmente de ejecutivos) que al aplicarse varias pruebas psicométricas complementarias salen elementos contradictorios de personalidad, por ejemplo quizá, en una prueba el liderazgo resulte alto mientras que en otra resulte bajo, estos elementos ameritan un mejor y más profundo análisis, ya que se puede deber a manipulación, algún desorden psicológico, o simplemente que el candidato se encontraba en un estado psicológico inadecuado a la hora de responder los test.(Henneman 2011p.145-147)

Entonces según Stoner, Freeman, Gilbert (2013). Existen 3 principales tipos de psicometrías, enfocadas a medir diferentes aspectos de la persona:

1.- Test de inteligencia:

Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a

situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

2.- Test de aptitudes y habilidades.

Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional.

3.- Test proyectivo.

Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

Aunado a esto Stoner, Freeman, Gilbert,(2013). Plantean una serie de pruebas psicométricas que pueden ser utilizadas en el departamento de recursos humanos con la finalidad de descartar más posibilidades entre el número de los aspirantes a cada puesto haciendo mención tanto de lo que se encarga de medir cada prueba como el tiempo estimado para la solución del mismo.

a). Prueba Terman- mide Inteligencia, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos, jefes y empleados, los elementos que aporta son:

Información de juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, atención, liderazgo, modo de vida, naturaleza social, adaptación al

trabajo, naturaleza emocional; en un tiempo estimado de 40 minutos tomando en cuenta las instrucciones y los ejercicios.

b). Prueba IPV- mide Personalidad, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos y empleados, los elementos que aporta son:

Tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, sociabilidad en un tiempo estimado de 60 minutos.

c). Prueba Dominós- mide Inteligencia, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos y operativos, los elementos que aporta son:

Medida del factor G de inteligencia, capacidad para resolver problemas, facultades lógicas, razonamiento numérico, en un tiempo estimado de 30 minutos.

Posteriormente existen adicionales a estas tres pruebas antes mencionadas otras pruebas que pueden colaborar de manera significativa para la selección de un candidato de forma adecuada según Olivares, Gonzales (2014). De tal manera que el reclutador puede seleccionar para hacer filtros a los candidatos ya evaluados, dichas pruebas son:

1) Prueba Raven- mide Inteligencia, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos, jefes y empleados, los elementos que aporta son:

Capacidad intelectual, habilidad mental general, en un tiempo estimado de 45 minutos.

2) Prueba 16 Factores de Personalidad- mide personalidad, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos, jefes y empleados, los elementos que aporta son:

Razonamiento análogo (analogías), razonamiento general, estabilidad, sensibilidad, aprensión, dureza, independencia, en un tiempo estimado de 35 a 45 minutos.

3) Prueba Zavic- mide valores personales e intereses, su nivel organizacional le permite evaluar ejecutivos, jefes, empleados, operarios, los elementos que aporta son:

Moral, legalidad, indiferencia, corrupción, interés económico, político, social, y religioso, en un tiempo estimado de 30 minutos.

4) test proyectivo de la figura humana de Karen Machover- mide la percepción individual, distorsión de la realidad, imagen de sí mismo ante la sociedad, le permite evaluar a personal ejecutivo, jefes, empleados, los elementos que aporta son razonamiento, estabilidad, sensibilidad, dureza, independencia, en un tiempo estimado de 25 minutos.

Con las pruebas antes sugeridas por parte de Olivares, Gonzales (2014). Se plantea la utilización del método científico para descartar entre muchos prospectos a los que mejor se adecuen a las necesidades de cada empresa, dando de este modo otras herramientas útiles para el proceso de selección, teniendo un respaldo científico que puede ser de mayor impacto en el área de recursos humanos y sus funciones.

Posteriormente el examen o prueba psicométrica que se seleccione dependerá del puesto que se esté evaluando, es necesario hacer un análisis a profundidad de las competencias que el puesto requiere para

llevar a cabo la función de manera correcta. Por ejemplo de un puesto de ventas, normalmente requiere las competencias: comunicación efectiva, perseverancia a los objetivos, alta tolerancia a la frustración, negociación, entre otros.

De igual forma se necesitan competencias técnicas sobre el producto o servicio que se va a comercializar, pero esas no se miden con una prueba psicométrica. Para el caso de un vendedor se puede aplicar la prueba IPV, es una prueba diseñada para medir la predisposición general a la venta, y mide varias de las competencias que se describen como importantes, también quizás el ZAVICK ó el RAVEN , ya que miden aspectos de personalidad que ponen de manifiesto la competencia o incompetencia del evaluado. Las pruebas psicométricas son una herramienta complementaria para la selección de personal, que pueden ser muy útiles si se aplican de manera correcta.

La selección de las pruebas psicométricas es indispensable para la medición de las competencias claves del puesto, ya que hay pruebas que miden algunas competencias de manera independiente. Tomar la decisión de seleccionar a un candidato solamente con los resultados de las pruebas es un error, ya que algunas pruebas arrojan resultados diferentes cuando se aplican a la misma persona en diferente tiempo. (Chiavenato 2011 p.89-92)

2.6.1 Validación de Pruebas Psicológicas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. (Rodríguez 2011 p.22)

Además según Hernández (2014). De ser válidas las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

2.6.2 Diversos Tipos de Pruebas Psicológicas con Impacto Administrativo y Gerencial

Las pruebas psicológicas según Arias Galicia (2011). Se enfocan en la personalidad. Y su validez es discutible, por que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. A continuación se mencionan las pruebas de mayor impacto administrativo, y gerencial.

- De Conocimiento

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

- De Desempeño

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un pastel.

- De Respuesta Gráfica

Las pruebas de respuesta gráfica, miden las respuestas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.

De igual manera según Camus (2011). La función de seleccionar empleados es uno de los aspectos más importantes del programa de personal y, por consiguiente merece una mayor importancia que la que frecuentemente se le da.

Aunque existan formas de mejorar el programa de selección, muchos hombres de negocios consideran que conocen a las personas y que pueden seleccionar a los hombres que son efectivos a través de una breve entrevista. Sugerir una idea de que las entrevistas y otras técnicas de selección pudieran ser mejoradas, pueden desagradar a algunos de los miembros del personal o del grupo del personal, y sin embargo deberán tomarse pasos positivos para hacer los cambios necesarios en interés de una mejor selección.

Siguiendo esto como en otras funciones del personal, existen posibilidades de que se presenten nuevos métodos que pueden influir en métodos antiguos, y que pueden ser mejor o quizá peor de los ya existentes. Si bien deben ser considerados y probados, los mayores avances posiblemente se obtendrán mediante nuevos enfoques a los métodos antiguos, cuyos efectos no se han obtenido completamente.(Maslow 2013 p.76)

La investigación es una de las respuestas a este problema, manteniendo un registro de los "aciertos" y de los "errores" en la selección de personal, es posible conocer las fuentes de errores y hacer correcciones y mejoras. Mantener el grupo de investigación orientado hacia llenar los requisitos del personal, no es una tarea sencilla, sin embargo es un trabajo necesario para que la selección tenga éxito en el cumplimiento de los objetivos buscados. Y obteniendo como resultado final del proceso de selección una transcripción en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se

llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.(Garza 2011 p.203-211)

Entonces de acuerdo con Rodríguez (2011). Los diversos tipos de pruebas psicológicas pueden generar en convergencia una mayor confiabilidad que de manera aislada, es decir que en tanto se pueda disponer de tres a mas pruebas mayor será el índice de acierto respecto a lo que se está buscando, puesto que si se confía en una sola prueba es más factible que se caiga en el error de seleccionar un elemento que a futuro generará más perdidas que ganancias, entendiendo que entre más pruebas den un resultado similar es como se podrá acceder a información más confiable.

De lo anterior se puede comprender que no solo el hecho de contar con un bagaje de pruebas para ser aplicadas es lo ideal para poder tener un mejor acierto en la selección de personal idóneo para un puesto de trabajo, si, no también contar con un psicólogo que sea capaz de poder interpretar dichas pruebas de manera adecuada, que pueda proporcionar información clara de los resultados obtenidos después de haber aplicado dichas pruebas, ya que en la actualidad se han estado aplicando pruebas de un índole psicológico, sin estas ser calificadas por un profesional entrenado en el ámbito de la psicología, por lo que la confiabilidad de la colocación de nuevos empleados en los diferentes puestos ah estado causando mayor rotación de personal, siendo de este modo más perjudicial tanto para la empresa como para el aspirante, por lo que en conjunción de

pruebas, la selección de estas para cada puesto de trabajo, como la interpretación de las mismas a cargo de un profesional psicólogo puede ser la respuesta a la obtención de mejores resultados empresariales, aportando de esta manera una mejor colocación estratégica en todos y cada uno de los puestos de trabajo.

Capítulo III

Satisfacción Laboral

Continuando con esta investigación de índole analítico se hará referencia a un término con mucha amplitud, la ya mencionada satisfacción laboral de igual forma las variables que se incluyen en ella; en este apartado se busca explicar las relaciones entre términos, como la relación entre una persona sus conocimientos y habilidades y el tipo de empresa, y el impacto que ejercen sobre los prestadores de servicio (empleados), que son el punto focal de la presente tesina, para lo cual se tomaron en cuenta las siguientes definiciones:

“La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (Herzberg 2011 p.6)

“Es actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (Robbins 2013 p. 33)

“El ímpetu, la energía, y la disposición para efectuar las labores diarias por parte de los trabajadores” (Duro 2013 p. 84)

De las anteriores citas se puede inferir que la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante; la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. (Ansoff, Declerck, Hayes 2011 p. 264-265)

Como la satisfacción puede ser una manifestación de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. Otro elemento que también resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional, la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la

evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares, la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diferentes aspectos de estos. (García Rada 2011 p.35)

Del mismo modo la insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante tener en cuenta las fuentes de insatisfacción laboral para eliminarlas y de esta manera evitar problemas posteriores, La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.(Duro 2013 p.33-36)

3.1 Conceptos

Para poder comprender los términos que se estarán utilizando en el transcurso de los siguientes subtemas es necesario recurrir a distintas definiciones que aclaran la concepción de los enunciados que se utilizarán en la evolución de los siguientes apartados, por lo que es conveniente empezar con la concepción de satisfacción laboral, que es uno de los puntos importantes tratados durante la presente tesina, contribuyendo a una mejor comprensión de los temas a tratar durante el trayecto de la misma.

Satisfacción laboral: Del latín *satisfactio*, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito. Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. (Chiavenato 2011 p.16)

La anterior definición permite comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede

decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Henneman 2011 p.81)

Estas posibilidades, por otra parte, se generan a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos anteriores. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.(Quintanilla 2013 p.51-52)

Por otro lado se puede contratar a las personas adecuadas para cada puesto, si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un grupo de empleados adecuadamente capacitados para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ambiente laboral sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores.(Atalaya 2012 p.19)

De lo ya mencionado se deben crear lazos con los trabajadores, sin importar la antigüedad de un empleado, resulta primordial mantener con él colaborador un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la ideología de la empresa, para hacerlo partícipe de las

innovaciones, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. El lugar de trabajo no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales, el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente.(Olivares, Gonzales 2014 p.23-27)

De igual forma se puede contar con un sistema de incentivos o premios pues el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta.(Robbins, Coulter 2011 p.51)

Por lo tanto es importante promover el trabajo en equipo, éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo permea el aprendizaje de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos, nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.(Rodríguez 2011 p.23)

Entonces la armonía en el ambiente laboral, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el empleado se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el trabajador se encuentre a gusto en su entorno laboral y luego esto se traduzca en buenos rendimientos. Siendo de esta forma, el concepto de satisfacción laboral lo que nos manifiesta es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.(Muller 2011 p.75)

Así mismo si el trabajador se encuentra con que algunas de las condiciones mencionadas líneas arriba no se hayan resueltas o no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo; y por el contrario, si todo lo mencionado y más, se cumple y es una realidad, el empleado estará completamente satisfecho con su empleo y más que seguro que rendirá al máximo.(Reeve 2015 p.43)

Siguiendo lo anterior cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones. Normalmente , el grado de satisfacción laboral estará determinado por la experiencia laboral previa que ostente el trabajador, es decir, la situación padecida en anteriores empleos y también por las comparaciones que realice a partir de la observación de la situación laboral de colegas, compañeros de trabajo o de amigos.(Muller 2011 p.80)

De este modo según González (2014). Queda más claro como la satisfacción laboral se ve reflejada en la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser"; así mismo las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

González (2014). Refiere que los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia; Y por otro lado las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: Retribución, Condiciones de trabajo, Supervisión Compañeros, Contenido del puesto, Seguridad en el empleo, Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, y la satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones

del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.(Mayo 2012 p.34)

Y de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins, DeCenzo, Moon (2015). Consideran que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente menciona Herzberg (2011). La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo satisfacción con el trabajo en sí, reto del trabajo, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

De igual forma Olivares, González (2014). Identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

por lo que cada uno de estos elementos representan algunos de los aspectos de mayor relevancia dentro del ambiente laboral, mismos que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y que pueden incrementar la satisfacción laboral si son bien vigilados, como a su vez disminuir la satisfacción laboral si no se está pendiente de ellos.

(Olivares, González 2014 p.91)

Entonces comprendiendo que cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el

trabajo Varela (2013). Refiere estas dimensiones bajo el enunciado “reto del trabajo”. Donde los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación, por lo que se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Aunado a lo anterior es importante tener un sistema de recompensas justas donde se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas, en la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.(Olivares, González 2014 p.94)

De este modo es importante no pasar por alto que la satisfacción con el salario, los sueldos, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, la administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a

obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, puesto que se ha demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. De tal modo que es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o que estos sean puestos frustrantes. (Dessler 2014 p.156)

Y en lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. Por lo que de forma general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.(Dessler 2014 p.158-159)

De igual forma respecto a la compatibilidad entre la personalidad y el puesto, junto a un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos

adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes) laboral en los empleados que vean estas facilidades.(Fred 2013 p.21)

Entonces la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, y puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, robo o incluso agresión directa. Finalmente se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a la orientación de cada uno.(Schein 2011 p.119)

De este modo el empleado activo - pasivo es aquel que prefiere limitarse a desempeñar solo las labores que le fueron encomendadas sin ninguna carga o responsabilidad extra, aun y cuando la restricción a su esfuerzo provoque un mal o bajo rendimiento de su departamento. Por otro lado el empleado destructivo – constructivo suele sabotear no solo su propio trabajo, si no el de los demás compañeros retrasando la producción, o la eficiencia del mismo. (Bateman 2011 p.46)

3.2 Funciones de la Satisfacción Laboral

La tarea primordial de la satisfacción laboral es la de determinar la importancia que tiene dicha satisfacción y su repercusión en el producto, bien, o servicio brindado por la empresa o compañía y como esta influye y repercute en el cliente final. La idea es mostrar el valor que tienen los recursos humanos para la organización en sí y de qué manera esta última debe buscar la forma de mantener o aumentar su bienestar laboral, a fin de lograr el objetivo para el cual fue creada, es decir obtener rentabilidad por medio de la satisfacción del cliente. Además, demostrar cuales son las causas de insatisfacción en el trabajo, y resaltar las principales, como así también buscar las formas más adecuadas de solucionarlas.(Ansoff 2011 p.83)

Sin embargo hay otros factores que, repercuten en la satisfacción laboral más allá de la selección y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización, es decir que eventos como la muerte de un ser querido, el despido o renuncia de algún compañero, ser próximo a jubilarse, pueden también influir en la disminución de la satisfacción laboral.(Flores 2012 p.78)

Así mismo Maslow (2014). Menciona que la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Y se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. También conocer la influencia de la satisfacción laboral de los trabajadores el cual podría de alguna manera facilitar y dar a conocer el proceso de satisfacción de los trabajadores de una empresa y les sea favorable teniendo en cuenta para una mayor producción y desarrollo dentro de su empresa. También la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Es como siguiendo a esta diferencia anteriormente expuesta, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Por lo que es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a

otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal (Utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo que pueda darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.(Vroom, Deci 2014 p.106)

3.3 Los Objetivos de la Satisfacción Laboral

Velázquez (2011). Refiere que la satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, en contraste con otro que no lo esté.

De este modo es importante determinar el tipo de relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados y la jerarquía del puesto que ocupan en el trabajo, comparando entre si los resultados obtenidos, determinando el grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal a fin de encontrar mecanismos que nos ayuden a mejorar el desempeño de estos en cada una de sus labores. (Velázquez 2011 p.56)

Por consiguiente se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización, en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar el

desempeño de los mismos en cada una de sus labores, logrando un mayor grado de eficiencia y calidad en el servicio.

De acuerdo con Rodríguez (2013). Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral que poseen los empleados en su lugar de trabajo; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan.
- Relevancia social: Al conocer la situación actual, el empleador sería capaz de poder dar la solución o de buscarla ya que sin conocer la situación actual es imposible poder hacer algo para descubrir las razones que hacen que la persona este desmotivada.
- La trascendencia de este estudio es darle importancia a la motivación del personal para que se sienta satisfecho laboralmente y pueda trabajar mejor.
- Implicaciones prácticas: aumentar la motivación y el nivel de satisfacción laboral de los empleados se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir los tiempos improductivos.
- Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad.

Entonces la satisfacción laboral de los trabajadores es muy importante, ya que esto hace a que dichas personas den unos buenos resultados, esto todo depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que ellos puedan dar buenos resultados en su trabajo, así como de brindarles incentivos. Es decir que si una empresa se esmera en dar satisfacción laboral a sus trabajadores ellos serán mucho más rentables para la institución.(Olivares, González 2014 p.182-187)

3.3.1 Los Incentivos para la Satisfacción Laboral

Para tener una base mayor fundamentada respecto a cómo cumplir con los requerimientos de la satisfacción laboral es importante tener en cuenta los incentivos que activan a dicha satisfacción, es necesario tener conocimiento de estos y más importante aun el llevarlos a la práctica, puesto que de ellos dependerá en gran cantidad al control que se pueda tener sobre la ya mencionada satisfacción laboral, por lo que los incentivos son lo que satisface las necesidades, y según Robbins y Coulter.(2011). Pueden clasificarse en:

Reales y sustitutos- Positivos y negativos- Económicos y no económicos

a) Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.

b) Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo

un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.

c) Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.

d) Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.

e) Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.

f) No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo, Gusto, y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica.

Es importante tener en cuenta estos incentivos puesto que pueden brindar herramientas para la solución de algún problema que quizá sea generado por rubros que pudieran ser subsanados por dichos incentivos,

también cabe señalar que son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros. (Robbins, Coulter 2011 p.192-194)

De este modo es conveniente también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Así mismo Robbins, De Cenzo, Moon.(2015). Indican que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad del puesto.

Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y aborda satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación. En esta manifestación se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, y a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.(Robbins, DeCenzo, Moon 2015 p.106-109)

También en esta línea para Griffin (2011). La satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El

mismo la define como el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales, es decir que hay cinco elementos que son esencialmente importantes y que no se pueden pasar por alto pues tienen un alto índice de recurrencia, por lo que siguiendo las indicaciones del mismo autor, se destaca:

- Sueldo: la cantidad recibida y la sensación de equidad de ese sueldo.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (Griffin 2011 p.62-70)

Y es como, siguiendo esta corriente que Munch y Martínez.(2014). Definen la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

De igual manera Milkovich y Bourdreau (2014). Abordan la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las organizaciones, sino también a distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, y también a los distintos enfoques que los temas admiten.

Por lo que utilizan con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral. Sin embargo se centrara en la definición que da sobre satisfacción en el trabajo “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Aludiendo a que se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”.

Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, de ahí que entonces mencionar “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por

facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración.(Máuser, Snyderman 2014 p.102)

Del mismo modo, Maslow (2014). Menciona que los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas los conceptos actitudes, satisfacción y ambiente laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en ambiente laboral.

Por lo que propone las siguientes definiciones:

- Actitud Laboral: es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- Satisfacción Laboral: es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

- Ambiente Laboral: desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables.

De esta manera Maslow (2011). Considera que el ambiente laboral es generado por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. El ambiente laboral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo, de otro modo la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza.

Además, Atalaya (2012). Menciona que el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción. En un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Gracias a lo anterior es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes, dueños o patronos pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización. (Hernandez.2011.p.84)

3.3.2 Insatisfacción Laboral

Rodríguez (2013). Refiere que algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona. Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

Y en algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes.

Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente. Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada Individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente entendiendo que una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Duro 2013 p.105)

Por lo que Robbins y Coulter (2011). Explican cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

	activa	
constructiva	salida	voz
destruktiva	negligencia	lealtad
	pasiva	

Figura 1. La Insatisfacción Laboral

Fuente: México, “Administración”. Robbins Stephen y Coulter Mary. Octava edición 2011.

Donde se explica que:

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Entendiendo que los anteriores enunciados hacen énfasis en las causas que pueden ser detectadas con tiempo, y que a su vez sirven para descartar un mayor número de comportamientos de índole negativo.

Y de acuerdo con Stoner, Freeman, Gilbert (2013). La insatisfacción laboral provoca tensiones en el puesto de trabajo, reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar. Además, los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la empresa, por lo que esperan una oferta mejor para abandonarla, con el riesgo de pérdida de talento y conocimiento que esto supone. Con estos parámetros es evidente que los entornos con mayor insatisfacción laboral están peor posicionados para mejorar su competitividad y, como consecuencia, para enfrentar la salida de la crisis.

De este modo los factores que producen este desagrado y desmotivación están la cantidad de trabajo. Los ajustes de plantilla en las compañías han provocado que aumente la carga de trabajo o que los empleados tengan que realizar multitareas, algunas para las cuales no están preparados. También hay muchos trabajadores que han tenido que reducir sus expectativas profesionales y acogerse a un puesto de trabajo por debajo de su formación. Esta sobre-cualificación provoca desidia o desinterés y afecta a la productividad de los empleados. Y otros factores que generan inestabilidad y poca satisfacción son la baja remuneración y la imposibilidad de crecer profesionalmente en la compañía, ya que el empleado deduce que no “tiene futuro en la empresa”. Adjunto a este estancamiento profesional está también la falta de reconocimiento, que en muchos casos provoca que el trabajador sienta que su trabajo no es valorado y por tanto reduce su rendimiento.(Armstrong 2012 p.54-61)

Posteriormente la conjunción de estos eventos contrae un horizonte complicado para las empresas. Por un lado, deben enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo, donde la reducción de costos y el aumento de productividad son claves para asegurar la continuidad del negocio. Así mismo y lidiando con dicha situación, las compañías deben retener el talento de sus organizaciones, apoyar a aquellos trabajadores más comprometidos con la empresa y con mayor capacidad de innovación en su puesto de trabajo. De tal suerte que los factores psicosociales supongan una base para fomentar las acciones dirigidas a mejorar la salud y a

prevenir los riesgos que pueden derivarse de la interrelación entre las personas, los equipos y la organización.(Hernández 2014 p.44-46)

Señalando también que las personas tienen una serie de motivaciones y necesidades que esperan ver satisfechas en el transcurso de su vida, tanto en el ámbito personal como en el laboral. El trabajo, como una actividad más de las personas, ha de ser capaz de ofrecer lo que se espera de él, no sólo una recompensa económica, sino también la posibilidad de aplicar las capacidades y conocimientos, poder relacionarse con otras personas, sentirse útil y reconocido.(Garmendia 2011 p.118-119)

Chiavenato (2013). Argumenta entonces que el trabajo es psicosocialmente saludable cuando las demandas de la tarea están en concordancia con las aspiraciones humanas. En estas condiciones, la persona está motivada y satisfecha, y realiza su trabajo de forma eficaz. Es más estas condiciones permiten desarrollar las capacidades y personalidad logrando un estado de bienestar. Las exigencias de la tarea, la organización del trabajo, las relaciones del grupo de trabajo. Son aspectos que influyen en la consecución de las necesidades humanas, por lo tanto, el trabajo debe diseñarse de manera que dé respuesta a estas necesidades.

Así mismo algunos de los factores psicosociales que pueden desencadenar problemas para la salud de los trabajadores son: contenido de la tarea, monotonía, carga de trabajo, autonomía, trabajo a turnos y nocturno, responsabilidad, condiciones físicas del puesto, características de la empresa, clima laboral,

comunicación, posibilidades de promoción; Todo ello se ve modulado por variables personales como la personalidad, edad, formación, expectativas, y aptitudes.(Quintanilla 2013 p.109)

Posteriormente según Fred (2013). Las consecuencias negativas para la salud tienen dimensiones psicológicas, físicas y conductuales, así ocurre en los casos de estrés laboral, del “mobbing” (acoso psicológico), “burnout” (síndrome de estar quemado), insatisfacción laboral. Estas consecuencias no sólo suponen un problema de salud para el trabajador sino costes para la empresa al aumentar el ausentismo, disminuir el rendimiento, fallos en la calidad del servicio o producto, aumento en el número de accidentes, deterioro de relaciones, o inclusive el fin de las mismas, etc.

A su vez Reeve (2015). Menciona que los principios preventivos en el diseño de los factores psicosociales son:

- Determinación clara de las tareas a realizar o del rol de cada trabajador huyendo de la ambigüedad y de la confusión.
- Evitar jornadas excesivas.
- Planificar con suficiente tiempo y antelación el trabajo a turnos y nocturno.
- Eliminación del trabajo monótono y repetitivo mediante la automatización.
- Cuidar de que las relaciones entre iguales y entre superiores y subordinados sean fluidas y respetuosas.

- Adopción de cambios tecnológicos e introducción de nuevas tecnologías para mejorar ciertas condiciones de trabajo.
- Cuidar la imagen de la empresa ante los trabajadores, clientes y proveedores y sociedad en general.
- Diseñar un emplazamiento del centro de trabajo que cubra las necesidades y expectativas de los trabajadores.
- Diseñar el centro de trabajo de forma funcional y, a ser posible, estética, dotándole además, de zonas de descanso y equipamientos sociales.
- Evitar conflictos de competencia e intereses.
- Participación de los interesados en la adopción de cambios en la organización del trabajo por razones de salud laboral.
- Adoptar un estilo de mando democrático y participativo.
- Establecer cauces de comunicación, ágiles y flexibles.
- En la organización del trabajo hay que tener en cuenta la personalidad de cada trabajador, su edad y formación.
- Adoptar las medidas convenientes para convencer a los trabajadores de que la actividad de la empresa y sus productos encuentran buena acogida en la sociedad.
- Planificar la recogida de sugerencias y propuestas respecto al control de los factores psicosociales.
- Potenciar el trabajo en grupo con empleados de similar cualificación y en un área determinada.

- El empresario debe proporcionar al trabajador, individualmente considerado, la formación que le capacite para atender todas las demandas del trabajo.
- Especialmente, procede garantizar la formación adecuada con motivo de la contratación, del cambio de función o puesto de trabajo y cuando se produzcan nuevas máquinas y tecnologías.
- Los factores estresantes y los psicosociológicos, se atenúan a través de unas buenas relaciones internas y externas a la empresa.
- La adaptación a las exigencias del trabajo se hace más suave y ligera con el apoyo del superior, de los compañeros de trabajo y de la familia.
- La comunicación fluida con los demás, sus respuestas y consejos servirán para conocer mejor los problemas y el medio de afrontarlos.
- Un trato afectuoso y comprensivo del superior incidirá favorablemente en la reducción de las consecuencias del estrés
- Un apoyo de la familia, de los amigos y de los compañeros de trabajo da al trabajador más seguridad y más capacidad de adaptación

De este modo los puntos anteriores tienen que ser estudiados detenidamente para poder brindar solución o enriquecimiento de los mismos según sea el caso, por lo que son de vital importancia para la reducción de la insatisfacción laboral, misma que tiene que ser detectada antes de padecer alguna anomalía que pudiera desencadenar posibles pérdidas para la empresa.(Reeve 2015 p.76-77)

3.3.3 Consecuencias de la Insatisfacción Laboral

Chiavenato (2012). Considera que es necesario conocer los efectos de la insatisfacción laboral dentro de la compañía o empresa, siendo estos últimos los que generan mayor número de pérdidas tanto económicas como de talento para las instituciones, y es como siendo de esta manera que es importante dar cuenta del panorama que se avista una vez que no se toma en consideración las sugerencias planteadas, por lo que la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y la productividad de la empresa, de este modo las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. En contraste los sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.(Mayo 2012 p.166)

González (2014). Sostiene que es recomendable generar un ambiente de confianza con los trabajadores de sea cual sea la institución, y es por su parte tarea del psicólogo encargado del área de recursos humanos quien tiene que estar al pendiente de subsanar estas vertientes dentro de cada departamento de trabajo, puesto que la insatisfacción laboral es un punto detonante de diversas

formas de ineficiencia dentro del trabajo mismo, por lo tanto el encargado del departamento del área de recursos humanos debe tener un entrenamiento psicológico para poder detectar estas anomalías, ya que un empleado con otro tipo de formación profesional no sería eficaz en detectar dichas anomalías, promoviendo un mayor rendimiento en la institución.

Capítulo IV

La Psicología Como un Factor Clave en el Proceso de Selección de Personal y su Relación con la Satisfacción Laboral

Para poder acceder a una satisfacción laboral visible en la actitud hacia el trabajo es de vital importancia que dicho proceso de selección sea realizado por un psicólogo que incremente las posibilidades éxito con respecto a la colocación de un nuevo elemento dentro de un puesto de trabajo, ya que como se menciono anteriormente si no se hace un buen proceso de selección es muy probable que se coloque un elemento que no se adapte a el ritmo de trabajo, políticas, ambiente, y rendimiento de la compañía, puesto que tradicionalmente este proceso se ha estado llevando a cabo por profesionales de la administración, pedagogos, contadores, ó incluso pasantes de las mencionadas carreras, que si bien proporcionan la solución de la necesidad inmediata de cubrir puestos vacantes, se incrementan las posibilidades de riesgo con respecto a la deserción en los puestos de manera continua, generando mayores pérdidas que ganancias en la práctica de una solución inmediata, sin un buen análisis del perfil del aspirante, y sin realizar una buena selección, además mayor incremento de rotación de personal. Por lo que es fundamental realizar un análisis del perfil

psicológico del prospecto y la comparación con las necesidades de la empresa, de esta forma es posible acceder a mayor rendimiento laboral, y desde luego a mayor satisfacción laboral, misma que repercutirá en la calidad de vida del empleado, y que a su vez se sentirá cómodo y a gusto en su nuevo puesto de labores.

Puesto que para un psicólogo es más factible acceder a información emocional como tanto interpersonal de cada aspirante como pueden ser gustos aficiones, habilidades, fortalezas, y debilidades; ya que dicha información es de vital importancia para la colocación no solo en un puesto determinado, si no, en el tipo de empresa que se encuentra reclutando candidatos a unirse a su fuerza de trabajo, ya que el proceso de selección minucioso llevado a cabo por un psicólogo puede acceder de manera más efectiva al tipo de perfil deseado por una compañía, y que a su vez conlleva mas posibilidad de generar satisfacción laboral para con el recién seleccionado, ya que no solo es saber seleccionar, si no, de darle un seguimiento adecuado en el cual se puedan resolver dificultades que de manera social e incluso psíquica pudieran surgir durante la trayectoria de un empleado en una empresa, promoviendo así la disminución o incluso la anulación de la rotación de personal.

Según Robbins (2015). Entre las causas más comunes que puede generar la rotación del personal en una entidad es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, pues se establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en

dicha elección, la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Por lo que los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Así mismo según avalan diversos estudios un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes, si es bien motivado y se otorga reconocimiento y la oportunidad de trabajar sin presiones, permitiendo así que este tenga libertad creativa y oportunidad de adoptar las problemáticas que enfrenta la empresa como suyas, dicho de otro modo el empleado se pone en el lugar de la empresa para con sus productos o servicios, poniendo de esta forma más énfasis en la calidad de su trabajo, con mucha más energía y gusto del mismo.(Ansoff, Declerck, Hayes 2011 p. 249)

De igual forma Grados (2013). Sostiene que al utilizar un medio electrónico para realizar la selección laboral, se está dando un paso importante en el conocimiento visual del candidato, donde se puede observar desde higiene, estatura etc., hasta entidades más complejas como el manejo del estrés en una situación incómoda, así como gestos o emociones y de cómo estos podrían impactar el rendimiento a futuro del prospecto.

Quedando de este modo por sentado que la relación que hay entre la psicología dentro del proceso de selección y la satisfacción laboral no solo es estrecha, si no necesaria para lograr las metas tanto personales como

empresariales, puesto que la obtención de resultados oscila para ambos lados, es decir tanto para la empresa como para el trabajador que podrán adquirir bienes mutuos, mismos que repercutirán en un mejor ambiente de trabajo, como en una mayor calidad de vida para todos los empleados.

PROPUESTA PARA UNA ÓPTIMA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE PROMUEVA MAYOR SATISFACCIÓN LABORAL

Con base en los textos citados y basándose en las consideraciones mencionadas en la presente tesina, que genera estas reflexiones de índole informativo y que promueven una nueva visión del proceso de selección de personal con un mayor énfasis en la detección de anomalías de índole psicológico, mismas que repercuten en la satisfacción laboral manifestada en la actitud hacia el trabajo, y que pudieran generar inestabilidad laboral, así como bajo rendimiento de los trabajadores y permeando de este modo perdidas para ambas partes relacionadas mediante un contrato de trabajo, es como se pone a consideración el seguimiento metodológico de los diferentes puntos de importancia de acuerdo a la investigación realizada, es decir que se propone el siguiente método de selección de personal que sea llevado a cabo por un profesional en el área de la psicología o con entrenamiento psicológico para alcanzar mayor satisfacción laboral fundamentado en las propuestas teórico-prácticas de Jesús Camus, Fernando Arias Galicia, Daniel Velázquez, Idalberto Chiavenato, Ricardo Varela, Jesús Hernández, Frederick Herzberg, Edgar Schein, Felipe Uribe Prado, y

concretamente de Stephen Robbins. Esto en referencia a la obtención de una mayor satisfacción laboral.

Dirigido al encargado ó representante del área de recursos humanos dentro de la empresa, dispuestos a fomentar la disminución en la rotación de personal originado por una optima selección de personal que impulsa mayor satisfacción laboral.

Teniendo como objetivo general: la obtención de bienes mutuos tanto para la empresa o compañía como para sus trabajadores o empleados.

Y como objetivo específico: la adquisición de satisfacción laboral por parte de cada uno de los empleados que laboren dentro de la empresa, misma que será observable en la actitud hacia el trabajo y fomentando de este modo la disminución de rotación de personal.

De igual forma es conveniente aclarar que las siguientes sugerencias para el perfil de un responsable en el área de recursos humanos, así como el procedimiento y las sugerencias posteriores en la presente tesina no son definitivas ni mucho menos limitativas, dado que: “las necesidades de las empresas son distintas y que persiguen diferentes objetivos, así como diferentes caminos para alcanzar las distintas metas que pudiesen tener” (Camus 2011 p.66)

Sin embargo estos puntos a seguir si pueden ser modificados por parte de las instituciones con base en sus propias necesidades debido a que la flexibilidad de

las mismas permite una mejor obtención de resultados basándose en la exploración ejecutada.

1.- Perfil del Encargado del Área de Recursos Humanos

De acuerdo con Robbins (2015):

- Buena presentación (aseado y pulcro)
- Buena dicción y manejo del lenguaje
- Amable y cordial
- Ser psicólogo o con conocimientos de índole psicológico a fin (puesto que un profesional entrenado en otra rama no tendrá el alcance buscado).
- Titulado
- Experiencia en reclutamiento
- Manejo de pruebas psicométricas
- Interpretación de pruebas psicológicas
- Manejo de páginas web(internet) de reclutamiento
- Tolerante a la frustración
- Manejo de estrés
- Trabajo bajo presión
- Calculo de pre-nomina

2.- Método o Procedimiento de Selección

Chiavenato (2011). Sostiene que el siguiente método provee un reclutamiento de personal más preciso y con mínimos índices de error.

- Entrevista profunda a candidatos
- Descartar los currículums que no cumplan con las especificaciones del puesto
- Aplicar pruebas psicológicas, por ejemplo :
 - a. DOMINOS, RAVEN - (inteligencia)
 - b. ZAVIC - (valores e intereses personales)
 - c. MACHOVER - (personalidad generalizada)
- Interpretación de pruebas aplicadas
- Descartar elementos que no cumplan con el perfil psicológico deseado
- Contactar referencias laborales
- Contactar referencias personales
- Descartar elementos de los que no haya referencias deseadas
- Contratación
- Capacitación

3.- Designar Tareas y Actividades Claras:

Una vez realizada la contratación según Arias Galicia (2011). Es necesario que el desempeño y delimitación de las tareas sea respetado puesto que cada puesto está diseñado para ser ocupado exclusivamente por los elementos que cubren el perfil del mismo, dicho de otro modo las tareas a realizar tienen que ser resueltas únicamente por el encargado de dichas funciones, puesto que cada empleado cuenta con sus funciones dadas y específicas, mismas que no pueden ser canjeables entre los trabajadores.

Y que respetando las funciones de cada individuo se mantendrá un control más específico, así como la observación más clara de los resultados obtenidos por cada departamento, sin que estos interfieran entre sí. Fomentando de este modo la estabilidad laboral.

4.- Estímulos al personal:

Considerando la importancia de la puntualidad, limpieza, honestidad, respeto entre compañeros según Velázquez (2011). Es que se sugieren los siguientes puntos a la empresa:

- Brindar premio de puntualidad y asistencia
- Prima dominical (si la hubiese)
- Premio de productividad
- Apoyo de útiles escolares (empleados que tengan hijos estudiando)
- Programa de prestamos
- Programa de caja de ahorro
- Vacaciones, seguro, y prestaciones respecto a la ley federal del trabajo
- Llevar a los empleados a un parque de diversiones cada año junto con sus familias

5.- Vigilar al Personal que ya este en funciones como proceso de seguimiento

Varela (2013). Enuncia que un elemento básico para mantener la estabilidad laboral es acercarse a los empleados y de manera aislada preguntarles semana a semana como se sienten en el trabajo, o si tienen alguna dificultad personal o

familiar, a la cual se le pudiese dar solución antes de que esta desencadene un bajo rendimiento laboral, es decir estar al pendiente de sus necesidades que pudieran ser permisos, adelantos de sueldo entre otros.

Y de este modo tener un mayor acercamiento a las dificultades individuales de cada uno de los empleados, fomentando de este modo mayor confianza en los mismos para que se mantengan trabajando alegres, generando de esta manera estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo, mayor tolerancia entre los compañeros. Puesto que si el empleado se siente cobijado por la empresa este le será leal y productivo (Hernández 2014 p.84-86)

Siguiendo con los anteriores fundamentos literarios y basándose en la experiencia laboral es que se propone una reunión mensual de manera informal, donde se le dé a los empleados un refrigerio que puede ser en concreto solo café y galletas (esto puede ser modificable respecto al horario, clima, ó temporada en la que se encuentre), con la finalidad de generar confianza para poder hablar de las situaciones personales o laborales por las que estén atravesando, con el objetivo de conocer anomalías que pudieran generar inestabilidad laboral mismas que pueden ser atacadas desde raíz antes de que originen un problema mayor y que esté a su vez promueva insatisfacción laboral y por lo tanto rotación de personal.

6.- Cuidar el ambiente de Trabajo:

Para generar un buen ambiente de trabajo según Herzberg (2011). Es sugerible se tenga a consideración que cada empleado es valioso para el buen funcionamiento del mismo, es decir que es necesario hacerles saber a los empleados que son importantes mediante el reconocimiento de su desempeño en público, de tal suerte que estén consientes que entre mejor trabajen cada uno obtendrá un reconocimiento igual cada vez que se haga algún tipo de evaluación de los resultados, también se sugieren los siguientes pasos:

- Crear un pizarrón del empleado del mes. Procedimiento: en cada departamento se colocara un pizarrón por parte del encargado del área de recursos humanos donde se pegara la foto con nombre del empleado que en el mes anterior haya obtenido el mayor índice de productividad.
- Evitar que los empleados se den la espalda: el encargado del área de recursos humanos invitara a los colaboradores de cada departamento a que al momento de realizar sus actividades traten de no dar la espalda a sus compañeros, esto se puede ajustar al giro de cada empresa o departamento, por ejemplo en una oficina colocar los escritorios orientados a estar de frente a los demás.
- Imprimir frases divertidas y colocarlas en lugares menos esperados: el encargado del área de recursos humanos se hará cargo de que en pequeños cuadros de papel de diferentes colores se escriban frases divertidas como “hoy es un buen día para no dormirme en el trabajo” y colocarla junto al espejo del baño o la entrada del mismo.

- Colocar música suave y crear días como “hoy miércoles de rock”, “lunes de nostalgia”, “martes de salsa”, etc.: el responsable del área de recursos humanos será quien se encargara de atender dedicatorias especiales y de complacencias en el reproductor musical, esto puede ser ajustable a cada departamento.
- Permitir a los empleados colocar felicitaciones y buenos deseos hacia un compañero en un pizarrón (siempre y cuando sean respetuosos). Esto se puede ejemplificar como cuando sea cumpleaños de algún compañero y los demás empleados que laboran con el puedan escribir las felicitaciones hacia el festejado.
- Llevar alimentos para compartir (puede ser con cooperación voluntaria), tales como galletas, mini sándwiches, café, gelatina etc. Pudiera ser los días que designe el encargado de recursos humanos, por ejemplo la rosca de reyes donde los empleados podrán compartir una taza de chocolate con una porción de rosca.
- Colocar la corona del rey del día en los puestos de trabajo (con base en resultados anteriores). Ejemplificando esto se puede hacer una corona de papel dorado y sostenida de una pluma o lápiz de tal manera que se pueda colocar ya sea en un porta lápices o un pequeño florero y que solo ese día permanecerá en su área de trabajo puesto que al día siguiente otro compañero será acreedor de la misma.
- Reconocer el onomástico de algún compañero: cuando se aproxime el cumpleaños de algún empleado colocar en el pizarrón de los buenos

deseos las efemérides de la semana escribiendo los cumpleaños de la semana donde todos los compañeros puedan saber el día del cumpleaños de uno de los colaboradores, y de este modo no olvidar felicitarlo en su día.

- Proponer brindis en caso de paternidad o maternidad de algún compañero, una vez que se dé por sentada la noticia convocar a los compañeros del departamento del futuro padre o madre e invitar a los compañeros a felicitar al futuro papá o mamá.
- Cada viernes fomentar un cambio en la vestimenta como poder ir a trabajar de jeans. Promover entre los empleados de cada departamento un cambio en la rutina solo en los días viernes para que los trabajadores sientan que ha llegado el fin de semana y de este modo se genere un clima relajado al trabajar.

De lo anterior y según Uribe (2015) es importante estar al pendiente del clima laboral o ambiente de trabajo de forma discreta puesto que una constante vigilancia puede generar tensión en los empleados y a su vez no presentarían un comportamiento normal que pudiese ser tomado en cuenta para subsanar arbitrariedades, dicho de otro modo estar al pendiente pero sin ser percibidos, de esta forma será más fácil encontrar anomalías en el caso de que las hubiese y mismas que se pueden tratar antes de generar un problema mayor, ya que posterior a la selección se tiene que tener un seguimiento discreto para que de este modo se pueda estar al pendiente de los cambios en las necesidades de los empleados, así como de sus problemas personales que pudieran generar alguna dificultad en el trabajo.

7.- Áreas de Descanso o Comedor

Para que las actividades anteriores sean llevadas a cabo es necesario designar un lugar específico como plantea Schein (2011). Este tiene que ser dentro de la empresa y este será asignado por el encargado del departamento de recursos humanos, y este lugar puede ser en el área de comedor de la empresa, donde los empleados se sientan en confianza, del mismo modo el encargado del departamento del área de recursos humanos será quien se encargue de organizar y administrar dichas actividades, donde por ejemplo si es una empresa grande las actividades se dividirán entre departamentos para tener un mejor alcance con los colaboradores, teniendo en cuenta que se tiene que designar días específicos para no dejar a ningún empleado fuera de las ocupaciones, también se puede recurrir al estacionamiento, de la compañía o algún lugar donde pueda llevarse a cabo la actividad de esparcimiento, sin distraer a los demás departamentos que estén en funciones.

Una vez que se tenga el lugar, es importante que este se encuentre limpio, y adecuado respecto a las actividades a realizar, es decir que se pueda adornar respecto a la temporada en la cual se encuentre el calendario, por ejemplo día de muertos, navidad etc.

Los anteriores son algunos de los elementos que pueden ayudar a generar un buen clima laboral y por ende excelentes resultados para la empresa, de este modo se fomenta un buen ambiente de trabajo que permitirá que los empleados se sientan queridos, consentidos, mimados, respetados, y reconocidos.

Permitiendo de este modo mayor confianza de los mismos para poder ser escuchados en alguna sugerencia o queja respecto al trabajo que pudiera generar futuras renunciaciones y por consiguiente rotación de personal. (Uribe 2015 p.86)

Entonces lo previamente mencionado busca generar estabilidad tanto laboral como personal, promoviendo la estancia indefinida de los buenos elementos de trabajo, de igual forma la satisfacción laboral se vería incrementada, de este modo la obtención de resultados positivos se puede llegar a mantener fija para ambas partes, y que de la misma manera genera una estabilidad financiera para el o los dueños de la institución.

Por otro lado cabe aclarar que todos los puntos anteriormente tratados pueden ser adaptables a cada empresa con base en sus principios y objetivos. Puesto que lo antes mencionado no pretende delimitar los alcances de cada departamento de selección de personal, sino brindar más elementos que ayuden al buen funcionamiento del área de recursos humanos y que este se verá reflejado en la satisfacción laboral de los trabajadores y que impactará la obtención de dividendos por parte del empleador y el empleado.

CONCLUSIONES

Al abordar la investigación y análisis de los textos citados en la presente tesina es preciso plantear que la relación que hay en la satisfacción laboral y la selección de personal está altamente ligada al departamento de recursos humanos dentro de una empresa y siendo esta última uno de los nexos focales de la presente proposición, da como resultado un amplio campo de estudio, promoviendo un cambio en los paradigmas laborales como lo es en selección de personal, brindando así reflexiones que pueden ser de mucha utilidad tanto para el analista de recursos humanos como para el empleador laboral.

Y que con base en los textos analizados, se logra una percepción más actual dentro del departamento de recursos humanos y específicamente a la relación que hay entre la satisfacción laboral, la selección de personal. Pues al no conocer en principio las bases y orígenes del departamento de recursos humanos dentro de las empresas se puede desorientar el objetivo de la selección de personal generando así rotación de personal originada por la poca o nula satisfacción laboral. Siendo la misma satisfacción laboral uno de los objetivos primordiales en la presente investigación y que proporciona beneficios tanto para las instituciones como para los prestadores de servicios o bien llamados recursos humanos, siendo estos finalmente el motor de las empresas que le brindan estabilidad, productividad, crecimiento, rentabilidad y jerarquía entre otros propósitos encontrados en la presente tesina.

Ya que la poca satisfacción laboral genera arrepentimiento en los trabajadores que abandonan sus puestos de trabajo en busca de uno que cumpla con dicha satisfacción y es que un trabajador satisfecho puede llegar a ser más productivo, si es bien motivado y se otorga reconocimiento y la oportunidad de trabajar sin presiones, permitiendo así que este tenga libertad creativa y oportunidad de adoptar las problemáticas que enfrenta la empresa como suyas, dicho de otro modo el empleado se pone en el lugar de la empresa para con sus productos o servicios, poniendo de esta forma más énfasis en la calidad de su trabajo, con mucha más energía y gusto del mismo.

Además siendo que se hace evidente la relación entre el empleado y la obtención de de satisfacción laboral con fundamento en la buena selección de personal por parte del departamento de recursos humanos, dando parámetro a que la nueva concepción de los empleados genera una mayor producción en tiempo y forma más veloces que en los anteriores modelos que se habían venido utilizando durante el siglo XX. Concretando así que la psicología juega un papel esencial para que mediante una buena selección de personal aunado de un seguimiento constante del empleado es que se puede alcanzar la satisfacción laboral y por lo tanto mayores beneficios para los implicados en el contrato de trabajo.

De tal modo que si el propósito de la empresa es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante saber la opinión de los empleados y el grado de satisfacción laboral que experimentan cada uno de ellos. La satisfacción laboral produce

importantes aspectos vinculados con los funcionarios y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los subalternos. Para mantener un buen ambiente de trabajo que permita la estabilidad dentro de la empresa y que a su vez promueva beneficios en ambos sentidos y es que la insatisfacción laboral provoca tensiones en el puesto de trabajo, reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar.

También los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la empresa, por lo que esperan una oferta mejor para abandonarla, con el riesgo de pérdida de talento y conocimiento que esto supone. Sin dejar de lado las pérdidas económicas que esto conlleva, por lo tanto es importante conocer las causas de la insatisfacción y erradicarlas, antes de que se empiece a experimentar un incremento en la rotación de personal derivado de algunas de estas causas como son la baja remuneración y la imposibilidad de crecer profesionalmente en la empresa, ya que el empleado deduce que no “tiene futuro en la compañía”. Unido a este estancamiento profesional está también la falta de reconocimiento, que en muchos casos provoca que el trabajador sienta que su trabajo no es valorado y por tanto reduce su rendimiento.

Por lo tanto la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y

congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento, partiendo de esto es recomendable generar un ambiente de confianza con los trabajadores de sea cual sea la institución.

Y es por su parte tarea del psicólogo o profesional entrenado en psicología encargado del área de recursos humanos quien tiene que estar al pendiente de subsanar estas vertientes dentro de cada departamento de trabajo, puesto que la insatisfacción laboral es un punto detonante de diversas formas de ineficiencia dentro del trabajo mismo, por lo tanto el encargado del departamento del área de recursos humanos tiene tener un entrenamiento psicológico para poder detectar estas anomalías, ya que un empleado con otro tipo de formación profesional no sería eficaz en detectar dichas anomalías.

Así mismo la inestabilidad laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas; genera consecuencias negativas para la institución y posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos, a una ineficiente Gestión de la selección de personal por parte del departamento de Recursos Humanos.

ANEXOS

Dibujo de la figura humana de Karen Machover:

Este nos ayuda a definir la autovaloración que tiene una persona sobre su concepto. Debido a que, es un test gráfico que consiste en la realización de un dibujo de la figura humana en una hoja tamaño carta y a lápiz. Este dibujo permite analizar especialmente “aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto-concepto, a su imagen corporal y su estado emocional actual”. Es de fácil aplicación y permite hacerlo en grupos sin límites de tiempo, lo cual facilita el desempeño de los aspirantes en la prueba y nos facilita a nosotros su aplicación. (Machover 2011 p.100)

El dibujo de una persona ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del individuo de forma intrapsíquica. Por tanto la figura dibujada es la persona y el papel en el cual dibuja representara el medio ambiente en el que se desenvuelve. Una vez aplicado dicho test se podrán realizar las inferencias con la finalidad de mejorar la selección de personal. Dependiendo de las necesidades planteadas por la empresa.

Test de Dominós de E. Anstey

Es un test gráfico, no verbal, de inteligencia, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas. Mide el factor g de la inteligencia (capacidad de inteligencia general), proporcionando una estimación de la capacidad intelectual. La prueba de Dominós pertenece a la clase de las llamadas "Pruebas de Poder" es decir pruebas que

pretenden medir puramente la habilidad de los sujetos, en contraposición a las "pruebas de rapidez" que se basan en la velocidad de trabajo.

Una de las principales ventajas de este test es que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos. Se le reconocen índices de validez y confiabilidad aceptables, con relación a otros tests de inteligencia y se aplica en multitud de países en Psicología Clínica, Educativa y del Trabajo. De este modo resulta ser de mucha utilidad para el proceso de selección en el área de recursos humanos.(Duro 2013 p.115)

Test de Zavic

Se divide en dos áreas que son valores e intereses, para ayudar a pensar al individuo de manera crítica sobre sus respuestas a fin de que pueda responder honesta y cuidadosamente, estas van a partir de ¿Cuál es tu mayor debilidad?, háblame de ti, ¿por qué quieres trabajar aquí?, ¿Cómo te describirían los demás?, de este modo Si se pretende ocultar el pasado y se rehúsa a admitir errores se envía al entrevistador una alarma que dice que se es terco o que no se tiene la capacidad de reconocer sus propias fallas. (Newstrom 2011 p.32)

REFERENCIAS:

- Ansoff, I. (2011). La dirección y su actitud ante su entorno. España: Deusto.
- Ansoff, I. Declerck, R. Hayes, R. (2011). Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas.
- Arias, F. (2011) Administración de Recursos Humanos .España: Trillas.
- Armstrong, M. (2012). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: LEGIS.
- Atalaya, M. C. (2012). Satisfacción Laboral y Productividad
https://www.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/2012_n5/satisfaccion.htm
- Banks, S. (2011). Ética y valores en el trabajo. E.U.: Paidós.
- Bateman, T. s. (2013). Administración, Liderazgo, y Colaboración en un Mundo Competitivo (8va edición).E.U.: Mc Grawhill.
- Bueno, E. (2015). Dirección Estratégica de la Empresa, Técnicas y Casos. Argentina: Pirámide.
- Camus, G. (2011). Administración Integral de la Empresa. México: trillas.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos Colombia: Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (2013). Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Grawhill.

Chiavenato, I. (2012). Administración, Teoría, Proceso, y Práctica. México: Mc Grawhill.

Dessler, G. (2014). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

Duro, A. (2013). Psicología de la Calidad de Vida Laboral, Trabajo, Trabajador, y Consecuencias del Trabajo sobre el Trabajador. España: Pirámide.

Flores, J. (2012). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: Universidad del pacífico.

Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.

Gamero, C. (2015). Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral. Chile: Consejo económico y social.

Garmendia, J. (2011). Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa. España: ESIC.

Garza, J. G. (2013). Administración Contemporánea. México: Mc Grawhill.

Grados, A. J. (2013). Reclutamiento, Selección, Contratación, e Inducción del Personal. México: Manual Moderno.

Griffin, W. (2011). Administración. E.U.: Cengage Learning Editores.

González, D. (2014). Psicología de la Motivación. Cuba: Ciencias Médicas.

Hernández, M. J. (2014). Administración de Empresas. México: Pirámide.

Henneman, G. (2011). Administración de los Recursos Humanos y personal.

México: Continental s.a.de c.v.

Herzberg, F. (2011). Una Vez Más ¿cómo motiva a sus empleados? España: Dialnet.

Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. México: Mc Grawhill.

Hernández, S. (2011). Fundamentos de Administración. México: F.C.A. UNAM.

Machover, K., (2011). Test Proyectivo de la Figura Humana E.U.: Educación Travel.

Mausner, B. y Snyderman, B. (2014). La Motivación para el Trabajo. E.U.: Prentice hall.

Maslow, A. (2013). Hombre Autorealizado: Hacia una Psicología del Ser. Argentina: Kairos.

Maslow, A. (2011). Visiones del Futuro. México: Kairos.

Maslow, A. (2014). Motivación y Personalidad. México: Díaz de Santos.

Mayo, E. (2012). Problemas Humanos de una Civilización Industrial. España: Ediciones Galatea Nueva Visión.

Milkovich, G. y Bourdreau, J. (2014). Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia. España: Pearson.

Munch, L. y Martínez, J. (2014). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Muller, E. (2011). Dirección de las Relaciones Laborales. México: Trillas.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. España: Mc Grawhill

- Nietzsche, F. (2011). Más allá del Bien y el Mal. México: Leyenda.
- Olivares, S. y Gonzales, M. (2014). Psicología del Trabajo. México: Grupo editorial patria, s.a de c.v.
- Quintanilla, I. (2013). Psicología Social del Trabajo. México: Pirámide
- Reeve, J. (2015). Motivación y Emoción (5ta edicion). Colombia: Mc Grawhill
- Robbins, S. (2011). Comportamiento Organizacional (7ma edicion). E. U.: PEARSON. Prentice Hall.
- Robbins, S. y DeCenzo, D., Moon, H. (2015). Fundamentos de Administración. México: PEARSON Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2011). Administración (8va edición). México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2011). Psicología del Trabajo. México: Pirámide.
- Rodríguez, A. (2013). Psicología de los Recursos Humanos. México: Pirámide.
- Rodríguez, M. (2011). Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos (3^a reimpresión). México: F.C.A. UNAM.
- Schein, E. (2011). Psicología de la Organización (3ra edicion). México: PEARSON Prentice Hall.
- Stoner, A., Freeman, R., y Gilbert, D. (2013). Administración. México: PEARSON Prentice Hall.

Uribe, F. (2015). Clima y Ambiente organizacional; trabajo, salud, factores psicosociales. México: manual moderno.

Varela, R. y Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latino Americano (5ta edición). México: Pearson.

Velázquez, D. (2011). El Estrés y la Satisfacción Laboral y Salarial del Personal Académico en Organizaciones Universitarias de México, España y Chile. España: Editorial universitaria s.a.

Vroom, V. y Deci, E. (2014). Motivación y Alta Dirección. España: Trillas.