

La Selección de Personal como Herramienta para la Mejora del Clima Laboral: caso Restaurante Centro Castellano Polanco (2018-2020)

José Manuel Mejía Bautista



Acerca de los autores...

* Ponencia presentada en el Primer Foro de Estudiantes de Posgrado en el Área Económico-Administrativa 2021.

** Estudiante de la Maestría en Administración Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.

Resumen

Actualmente dentro de las empresas existen diversos procesos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño laboral de los trabajadores, entre éstos se encuentra la selección de personal, la cual debe ser efectiva y cumplir con los estándares requeridos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure un buen desempeño laboral, mejore el clima organizacional, establezca estándares laborales y la calidad total; por esta razón, se considera que el proceso de selección es una herramienta para la mejora del clima laboral.

El presente artículo, tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el clima laboral, mediante una investigación exploratoria. De igual modo, se busca demostrar la importancia de este proceso para las empresas, ya que repercute en el clima laboral, el ambiente interno y el comportamiento conjunto de los trabajadores.

Palabras clave: Selección de personal, Clima organizacional.

Abstract

Currently within companies there are various processes that are directly or indirectly related to the work performance of workers, among these is the selection of personnel, which must be effective and meet the standards required in each job, for the company to ensure good work performance, improve the organizational climate, establish labor standards and total quality; For, this reason, the selection process is considered a tool for improving the work environment.

The objective of this article is to establish the relationship that exists between the personnel selection process and the work environment, through exploratory

research. Similarly, it seeks to demonstrate the importance of this process for companies, since it affects the work environment, the internal environment and the joint behavior of workers.

Keywords: Personnel selection, Organizational climate

Introducción

Hoy día, las empresas son el sector productivo más importante en la mayoría de las economías del mundo, tanto en los países desarrollados como en los que están en proceso de crecimiento. Sin embargo, se quiere ayudar a resolver los problemas que implica un proceso de selección en cualquier empresa, ya sea pequeña o mediana, que no cuente con un equipo de recursos humanos. (INEGI, 2018).

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para el desarrollo de la empresa. La organización de ésta deberá estar pensada, entre otras cuestiones, para generar un buen ambiente de trabajo entre todos los empleados.



Apartado Teórico

Selección de personal

La planeación de los recursos humanos es responsabilidad de la dirección de la empresa, y no solo del departamento de recursos humanos; por esta razón, las demás áreas de la empresa tienen que apoyar y participar activamente. El objetivo de la selección de personal es escoger al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y su capacidad de adaptación, cuando se pretende contratar personas, los procesos de selección no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones que contratan, sino también para el nuevo colaborador (Salgado, Moscoso, 2008).

Cuando en las empresas, no tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa Sánchez Barriga (2004).

“Las prácticas de selección de personal, como un instrumento de dominación socialmente aceptado; los procesos de selección hacen que gran parte de la gestión humana y el proceso administrativo se cuestionen desde una perspectiva hermenéutica, los cuales tienen sus fundamentos arraigados a la psicología, donde toma algunas herramientas con un uso descontextualizado”. (Sánchez, 2009). La selección de personal está arraigada a dos disciplinas sociales principalmente al enfoque administrativo y el enfoque psicológico. La presencia de la psicología aplicada a la empresa es decisiva en algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa para la toma de decisiones; en las prácticas de selección de personal se puede llevar a cabo el abuso de la imposición de uno sobre los demás esto quiere decir que el seleccionador influye sobre uno u otros participantes del proceso de reclutamiento.

Después de un proceso de evaluación se coteja los resultados y se examina sus currículos de acuerdo con ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de acuerdo con su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa Anderson (2001).

Porret (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Muchas organizaciones están definiendo sus puestos de trabajo para adecuarse a ciertos requerimientos, buscando las certificaciones y desvirtuando el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha con los otros subsistemas de Recursos Humanos (López, 2010), formando parte de una de las principales herramientas para definir puestos y saber que las gente que se está contratando es la mejor para la empresa.

Modelo de selección tradicional

Según Salgado, Moscoso (2008) “Se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva” (p.17). Por lo tanto, las empresas en el proceso de selección logran determinar personas con conocimiento y experiencia la misma que cuando se les contrate pongan en práctica





sus habilidades, este modelo indica que un empleado podrá pasar años realizando las mismas actividades en cuanto a su conocimiento.

La selección se realiza mediante tres elementos o herramientas, que son: hoja de vida, entrevista y referencias; como nos podemos dar cuenta, estos elementos son muy importantes para el modelo de selección múltiple, porque son la base para la toma de decisiones. Con base en ello, se podrá conocer si el personal posee conocimientos y experiencia sobre el puesto vacante a contratar y se puede estimar que una persona que tenga estas características, podrá realizar con eficacia el trabajo asignado, y por tanto, se procede a un contrato inmediato.

La importancia de la selección para las organizaciones teniendo en cuenta que la organización de trabajo es una entidad conformada por varias personas, “y que funciona con la convicción de alcanzar metas y objetivos comunes, y que la forma en que estas personas trabajan e interactúan entre sí, influyen significativamente en el éxito de la organización” (Camargo, 2014), es preciso otorgar importancia al proceso de selección del candidato al puesto de trabajo, así como a los valores y actitudes propios del entorno laboral. Así pues, el proceso de selección permitirá encontrar al candidato idóneo, “que pueda cumplir metas y retos propios de la empresa para aportar desarrollo, crecimiento y pág. 8 sostenibilidad” (Camargo, 2014), y pueda adaptar la misión y visión de la organización con un estilo óptimo y cualitativo.

Fernández (2010) introduce el problema de la selección de capital humano afirmando que las empresas de nuestros días “laboran en un mercado muy complejo”. Considera que el principal motor de la economía y el desarrollo en nuestro país son las llamadas Pymes o Pequeñas y Medianas Empresas, que se enfrentan a una serie de dificultades para crecer de forma estable y dinámica. De entre estas dificultades, Fernández extrae el mal manejo de los recursos humanos de las organizaciones, entendiendo por “mal manejo” el hecho de contratar personal que no funciona en un puesto, o sencillamente la falta de capacitación o profesionalización del personal. También es del mismo autor la siguiente afirmación:

“Los individuos son los principales impulsores de las organizaciones. Estas crecen de acuerdo con el nivel de calidad y servicios que ofrecen sus recursos humanos. Ellos poseen el talento y la inteligencia para estimular la innovación y competitividad constante en el mercado. En consecuencia, el personal es el recurso más importante que posee una organización. Por tanto, es elemental encontrar los recursos humanos apropiados que realicen contribuciones valiosas para el logro de los objetivos. [...] Cuando el reclutamiento y la selección no se realizan bien, el departamento de recursos humanos y las organizaciones no logran alcanzar los objetivos programados. Además, una persona inadecuada para un puesto afectará al éxito de la organización, así mismo, impedirá que un elemento potencial y bien preparado tenga la oportunidad de prestar sus servicios a la empresa”.

Herramientas para la selección de personal

Herramientas para la Selección de Personal	% Empresas
Currículum	100.0
Referencias	92.0
Entrevista	94.7
Entrevista adaptada a cada candidato (no estructurada)	90.7
Entrevista con el mismo guion para todos los candidatos (convencional estructurada)	48.0
Entrevista conductual o por competencias	52.0
Test de inteligencia o aptitudes	28.0
Test y cuestionarios de personalidad	40.0
Pruebas profesionales (test de muestra de trabajo, test de conocimientos técnico-profesionales)	52.0
Simulaciones o role playing	20.0
Centro de evaluación (Assessment Center)	8.0
Otros instrumentos (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6.7

Fuente: Alonso, Cuadrado; procedimiento de selección de personal en pequeñas y medianas empresas (2011).

Este estudio muestra, de forma similar a lo ya encontrado en las encuestas previas, que el currículum, la entrevista sin estructura y las referencias son los instrumentos más empleados por las compañías Salgado y Moscoso (2008).

Como afirma Aguilar (2010), las entrevistas son el procedimiento más común en los procesos de selección de personal. Define la entrevista de selección como un *“proceso de comunicación interpersonal entre entrevistadores y candidatos, durante el cual, el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y de la organización, y recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeño”*. Existen muchas denominaciones de los tipos de entrevistas, y Aguilar las clasifica de la siguiente forma:

- En primer lugar, están las entrevistas estructuradas, que “siguen una secuencia previamente establecida de preguntas, en ocasiones se incluye incluso un parámetro de cuál debería ser la respuesta esperada”.
- Por otra parte, están las entrevistas no estructuradas, que implican “la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructurarán otras preguntas dependiendo del interés del entrevistador”. El mismo autor comenta que este tipo de entrevista no estructurada tiene menor validez y confiabilidad, aunque permite explorar con mayor atención los puntos que interesan.
- En tercer lugar, Aguilar habla de las entrevistas bajo presión, basadas en la realización, por parte de los entrevistadores, de preguntas “rudas” al explorar la historia laboral del candidato (aunque su uso es polémico y se requieren muchas habilidades por parte del entrevistador). Por su parte, las entrevistas relacionadas con el puesto implican que el entrevistador no cuestiona sobre situaciones hipotéticas, sino sobre cómo ha respondido en

situaciones anteriores, o se le formulan preguntas destinadas a identificar rasgos psicológicos.

El autor menciona también la entrevista secuencial estructurada, elaborada por varios entrevistadores que sacan sus conclusiones en reunión; así como la entrevista masiva, en la que se entrevistan a varios candidatos al mismo tiempo; o la entrevista computarizada, que utiliza dispositivos electrónicos.

Alzamora (2015) afirma que las referencias laborales son un factor fundamental a la hora de elegir cuál es el candidato adecuado para un puesto de trabajo. Su importancia, se debe a que

“es la única forma que tiene el empleador de verificar que lo escrito en el currículum y las experiencias y aptitudes relatadas en la entrevista personal son reales”. Así, las referencias laborales son un complemento tanto a la entrevista personal como al currículum vitae.

Asimismo, Zayas Agüero (2010) afirma que es importante, a la hora de tomar referencias profesionales, conocer las razones por las que terminó esa relación laboral. Esta información, resulta clave a la hora de seleccionar a un nuevo trabajador o colaborador, ya que *“sirve para determinar el nivel de desempeño del postulante, motivaciones y comportamiento con sus pares y superiores”.*

Así pues, las referencias laborales son un recurso importante tanto para quien busca empleo como para quien selecciona al personal. Mientras para el primero es un respaldo a su capacidad de trabajo, para el segundo es una forma útil y efectiva de elegir correctamente.

Clima laboral

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima laboral (Juárez, 2012).

El clima laboral actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Los primeros estudios sobre clima laboral fueron realizados por Kurt Lewin en la década de 1930. Se acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico (Gómez, 2011).

“Con la finalidad de estudiar el clima laboral como una realidad empírica, se diseñó un experimento que permitió conocer el efecto que un determinado



estilo de liderazgo tenía en relación con el clima organizacional. Las conclusiones son determinantes, pues frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, lo que probó que el clima organizacional era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente, por tanto, el clima o atmósfera es una variable interviniente (esencial entre la persona y el ambiente)” (Juárez, 2012).

Ahora bien, se tiene que el concepto de “clima laboral” alude a “los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento” (Denison, 1996).

El clima laboral es un tema de suma importancia hoy día para todas las empresas, las cuales buscan un constante mejoramiento de éste, para así alcanzar un aumento en la productividad de sus trabajadores, sin perder de vista las necesidades de los trabajadores.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquéllas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios, si quieren sobrevivir en la economía global.

Dessler (2009) establece que los esfuerzos de los empleados deben estar dirigidos a alcanzar metas, esto es fundamental para la administración y la evaluación del desempeño. Los gerentes habrán de evaluar a los empleados con base en los estándares específicos con los que los trabajadores esperan ser medidos. Además, las metas y los estándares del desempeño deben ser congruentes con las metas estratégicas de la compañía.



Para hacer comprensible lo que una empresa espera del desempeño de un colaborador, es recomendable la asignación de metas:

- Asignar metas objetivas: los empleados que cuentan con metas específicas se desempeñan mejor.
- Asignar metas medibles: las metas se deben expresar en términos cuantitativos; además de incluir fechas de cumplimiento o de límite.
- Asignar metas que representen un reto, pero factibles: las metas deben ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan imposibles o poco realistas a cumplir.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima laboral: la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores, y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que dependen de cada organización y sus necesidades



o particularidades; es sensible, porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción del clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico, porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas.

Hellriegel, Slocum, y Woodman (2004) señalan que podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima laboral de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, lo que determinaría el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto laboral.

Un buen clima laboral tiene diversos beneficios, entre los que se pueden mencionar:

Satisfacción general de los trabajadores, mejor comunicación, positivización de las actitudes, favorece la detección de necesidades de capacitación, y facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

Los resultados de un clima laboral negativo, son:

Ausentismo, accidentes de trabajo, pérdidas de tiempo, quejas, mayor tiempo extra, calidad deficiente, sabotajes, demoras, hurtos, mayor rotación de personal, incrementos de gastos, interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que con ello miden parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con presiones excesivas al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Por lo tanto, nos permitimos recalcar que el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización, y está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que se desenvuelven los empleados (Münch, 2011).

Apartado metodológico

De acuerdo con el doctor Roberto Hernández Sampieri, en su libro *Metodología de la Investigación*, el tipo de investigación mixta radica en que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. El autor señala que este método “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para al planteamiento de un problema [...] y puede implicar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa [...]”.

La investigación de corte mixto tiene una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno: la investigación se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y

cuantitativo), y no en sus debilidades; formula el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; produce datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se toman diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes para el análisis; potencia la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración; efectúa indagaciones más dinámicas; apoya con mayor solidez las inferencias científicas; permite una mejor exploración de los datos; brinda la oportunidad de desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación.

El trabajo de investigación de carácter explicativo, analiza la relación entre la selección de personal y el clima laboral, con la finalidad de explicar el ambiente donde se presenta, interpretarlo y dar a conocer el reporte correspondiente.

El trabajo de investigación de carácter descriptivo, representa algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio de gráficas, de tal manera que se pueda tener una idea cabal de la relación entre la selección de personal y el clima laboral, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades.

Una investigación de carácter narrativo, presenta las experiencias recopiladas en artículos de investigación, así como el trabajo realizado en campo. Requiere habilidad y destreza para referir o contar la relación que existe entre la selección de personal y el clima laboral; presentará una narración histórica, cronológica, incluyendo los antecedentes de la investigación. Es importante que la investigación tenga rigor científico en el tratamiento de la narración del hecho o fenómeno observado, de manera que esas experiencias puedan sustentarse en textos, datos estadísticos, gráficas, documentos formales, y testimonios de participantes calificados.

La investigación de carácter documental, está encaminada a la obtención de antecedentes y la recopilación de información de fuentes documentales, lo que comprende libros, revistas, artículos, digitales y fuentes electrónicas (Internet). Estudia las teorías de otros autores, con aportaciones previas sobre el tema de estudio, para corroborarlas, complementarlas, refutarlas, o bien, para derivar, a partir de ellas, nuevos conocimientos sobre la temática en cuestión.

La investigación de carácter exploratorio, tiene como objetivo examinar un tema poco estudiado. Esto permitirá identificar los aspectos fundamentales de una situación determinada, profundizar en el tema o estudiarlo de manera preliminar para abrir líneas de investigación que sean adecuadas a investigaciones posteriores sobre el fenómeno en estudio.

La investigación de carácter confrontativo, tiene como propósito comparar teorías, problemáticas, posiciones o fenómenos entre sí, con el objetivo



de clarificar o, en su caso, acentuar las posibles controversias que existan entre ellos. Esta investigación asume una postura inicial, que es opuesta a una o varias posturas sobre el mismo tema que se estudia. Su finalidad central es diseñar una investigación que permita analizar, desde diferentes ángulos, cada posición, para llegar a conclusiones casi definitivas sobre esas posturas.

La investigación de carácter interpretativo se enfoca en tratar de indagar, y comprender, mediante un método formal de investigación, alguna teoría, fenómeno, hecho o problemática relacionados con un comportamiento social, económico, etcétera.

La investigación de carácter argumentativo, tiene como objetivo presentar las ideas que componen el texto de la investigación de manera ordenada, estableciendo las relaciones lógicas entre ellas, la relación causa-efecto del problema, entre otros muchos tipos de argumentaciones. Además, se caracteriza por la exposición organizada de los acontecimientos, ya sea en forma temporal, de manera secuencial o por el análisis lógico o conceptual del tema tratado.

Resultados teóricos

Apartado teórico

Existe una relación directa y significativa entre la selección de personal con el clima laboral. La selección de personal puede definirse como el proceso de selección del individuo adecuado para el cargo requerido, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más aptos para ocupar los puestos existentes en la empresa, la cual trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.



Si la selección de personal se realiza de forma correcta, captando a los mejores candidatos para el puesto, éstos se podrán desempeñar de manera adecuada dentro de la organización y de esta forma, poder desarrollar un buen clima laboral, teniendo una mejor actitud en el trabajo. En el proceso de selección, la psicometría ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera la conducta de los trabajadores, y obtener una definición de las pruebas en el proceso de selección.

Las pruebas o test de selección, son un conjunto estandarizado para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, las cuales se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, verbales o numéricas.

Si se implementan las pruebas psicométricas de forma adecuada en el proceso de selección, será más fácil poder detectar cuáles son los candidatos más adecuados para el puesto y de esta forma, encontrar a la persona idónea para el trabajo.

Es importante implementar las herramientas correctas en la selección, como lo es el curriculum, la entrevista sin estructura y las referencias, los test de habilidades cognitivas, y las medidas de personalidad. El incremento en el uso de estas herramientas, es más acusado en las medianas empresas que en las pequeñas. Estos datos evidencian que sigue existiendo una brecha entre el ámbito de la investigación y la práctica profesional en selección de personal.

De acuerdo con lo revisado anteriormente, el clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados, pues dicho clima afecta directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral. Es imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones, puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aunque no basta con reconocer dichas problemáticas, sino que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional, lo cual contribuye a mejorar la competitividad laboral, ya que los empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo y la rotación de personal, pues se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.

Discusión

El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el clima laboral, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección, se ven reflejadas en los niveles de desempeño.

Si el proceso de selección es el adecuado y se realiza de forma correcta, tiende a mejorar el desempeño de los colaboradores; por ello, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, la información del puesto y las responsabilidades de éste, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores dentro de la empresa.

El proceso de selección debe fortalecerse con exámenes de psicometría para cada puesto; además, se debe informar al candidato sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al cual será sometido, sus horarios, sus condiciones de trabajo y su salario desde la entrevista inicial, para que así el candidato este consciente de todo lo que realizará dentro de la organización y de esta manera pueda tomar una decisión mucho más reflexionada y no termine aceptando el trabajo solo por la necesidad del empleo.

Referencias

Aguilar Morales, J. E. (2010). La entrevista de selección de personal. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://goo.gl/Ei97h1>

Ahumada, L. (2004). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones*. Chile: Ediciones Universitarias.

Alonso, P. (2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 43–53.

Alzamora, E. (2015). *Gestión y Dirección de Recursos Humanos*. (Apuntes). Palma de Mallorca, España: Universidad de las Islas Baleares. Grado en Pedagogía.

Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391–411. <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167451>

Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291–304. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>

Camargo Cadena, V. M. (2014). “La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas.” (Tesis). Universidad Militar Nueva Granada. Colombia: Bogotá. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.), México: Pearson

Denison, D. R. (1996). ¿Cuál es la diferencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional? Un nativo punto de vista sobre una década de guerras paradigmáticas. *La academia de revisión de gestión*, 619–654.

Fernández Jiménez, I. (2010). Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas. (Tesis). Universidad Veracruzana. México

García, M. y Bedoya, M (1997). “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle”. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (2006). Recuperado el 10 de noviembre del 2018 en: <http://www.inegi.org.mx/>

Juárez, S. A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314.

López, R. G. (2010). La selección de personal basada en competencias. *Perspectivas*, 129-152.

Mendoza, J., y Hernández, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Foro empresarial*, 13(2), 23-43.

McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business*, 22(4), 1-8.

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del Siglo XXI*. México: Trillas.

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.

Sánchez Barriga, F. (2004). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. 3ª edición. México: Limusa.

Sánchez, Y. H. (2009). *Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado*. AD- minister, 137-160.

Porret Gelabert, M. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice s.l. vértice.

Zayas Agüero, P. M. (2010). "Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal." Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid: Madrid, España. Recuperada el 20 de marzo de 2016 de <http://go.gl/w4mqae>

Los resultados de una selección de personal efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral; para medir el mismo, las organizaciones utilizan un proceso conocido como evaluación del desempeño, instrumento que tiene como finalidad detectar indicadores exitosos, deficientes y aceptables de cada colaborador.

Es provechoso evaluar periódicamente el desempeño de todos los colaboradores de la organización, y realizar trimestralmente una evaluación a las actitudes de los empleados y a los nuevos trabajadores de la empresa.

Las personas disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen al éxito de la empresa de una forma significativa; el departamento de recursos humanos tiene una influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima laboral.

La importancia de la aplicación de prácticas de capital humano para lograr el éxito competitivo de las empresas, entre otras acciones, consiste en establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. En definitiva, han de prestar gran atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y permitan gestionar correctamente el conocimiento; pues, no reconocer el valor de la gestión de los recursos humanos es una de las principales causas de fracaso en las empresas (McEvoy, 1984).



TODO EL TESE POR UN



ESPACIO
100%
LIBRE DE
PLÁSTICO
DE UN SOLO USO

+ COMPROMISO **Ø PLÁSTICO**



soy
orgullosamente
TESE
TECNM



CIENCIA Y TECNOLOGÍA
PARA EL BIENESTAR SOCIAL

#100% Libres de PLÁSTICO TecNM

f /FamiliaTESE

t @FAMILIATESE

ig familiatese.oficial

yt Familiatese Tese



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



EDOMEX
ORGANISMO FIDUCIARIO
DE DESARROLLO LOCAL