

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL

Juan David Amarillo D., Martha Mosquera.

Universidad de La Sabana

Abstract

El objetivo del presente artículo fue realizar una revisión teórica del tema de atracción y retención de empleados y la satisfacción laboral y establecer la relación que existe entre estos dos temas. Para este fin se realizó una búsqueda bibliográfica de 50 autores que han hecho estudios sobre cómo atraer y retener empleados y el componente de la satisfacción laboral, dentro de los cuales se tomaron 30 autores en español y 20 autores en inglés. Se ha demostrado que los cambios políticos, económicos y culturales han comenzado a tener un impacto en las organizaciones; ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente a la gerencia de recursos humanos.

Palabras clave: Atracción y retención de empleados, satisfacción laboral, recursos humanos.

Atracción y Retención de Empleados y su Relación con la Satisfacción Laboral

Dentro del contexto organizacional actual, se han venido gestionando una serie de conceptos, teorías y procesos que resaltan la importancia de la persona como componente vital para el buen funcionamiento de una compañía. Dicho componente es denominado capital humano o capital intelectual, el cual sustenta casi todos los procesos de una compañía, y que en las empresas emergentes o postmodernas son el gran eje de la productividad y/o rentabilidad de una compañía, a diferencia de las empresas tradicionales donde el recurso humano simplemente es una parte que es sustituible y que la participación de él no hace la diferencia. En las áreas de recursos humanos, el actual foco es la gestión del talento, ya que el ser Humano, su motivación, lealtad y habilidades poseen un valor altísimo, intangible, que hace con frecuencia la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Desde el comienzo; teorías administrativas como la X o la Y, mencionaban que al ser humano no le gusta trabajar y que para que lo haga necesita de control, de refuerzo o de castigo. Posiblemente no se tenían en cuenta las dimensiones de la persona, expectativas, motivaciones o necesidades que realmente son las razones por las cuales cualquier ser humano se mueve. Según Douglas McGregor (1960), este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

A toda empresa le urge sobrevivir, fortalecerse, vitalizar su moral, desarrollarse, y para ello requiere ser muy activa, conciente de su posición en el mercado, de las oportunidades que emergen y de los riesgos que se corren. En este ambiente el hombre no es un mero consumidor o una cifra estadística, tampoco es simple “mano de obra”. En la empresa postmoderna, el actor principal es la persona humana, no restringida

como un factor productivo más. Como plantea Alejandro Llanos en su artículo sociedad del conocimiento (2006), el paso a la nueva sociedad del conocimiento, consiste en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y todas sus posibles transformaciones. Desde esta perspectiva, las empresas tienen un gran cúmulo de potencialidades por estrenar, que no son otra cosa que las respectivas inteligencias y libertades de quienes integramos la sociedad”

Pero gestionar el talento humano es una labor ardua, dispendiosa y que requiere el máximo compromiso del área de recursos humanos en áreas de selección, capacitación y desarrollo y por otra parte la transformación en algunas ocasiones de la organización.

Atraer y retener el talento humano dentro de las compañías requiere de la elaboración de una serie de estrategias que identifiquen cargos claves o talentos de la organización y no solo talentos que laboran en la organización sino además identificar desde el proceso de selección los candidatos que poseen un alto potencial. “No es ningún secreto que los negocios hoy día giran en gran medida alrededor de las personas no del capital” cita (Félix Barber y Rainer Strack en su artículo la sorprendente economía de los recursos humanos, 2005)

Atraer y retener talentos es sin duda el tema más importante de la gestión moderna de Recursos Humanos. Si entendemos como “talentos” a aquellos individuos que aportan una porción de beneficios muy importante al desempeño de los negocios de las compañías, y que generan valor por encima del promedio para los clientes y accionistas; que poseen destrezas de alto valor, y un conocimiento profundo no sólo del trabajo, sino de cómo hacer que las cosas pasen.

Atraer Empleados, El Proceso de Selección

A través de los siglos, el hombre ha acompañado su existencia de muchos elementos, procesos, sistemas, procedimientos, normas y leyes que han servido para optimizar cada día más su estilo de vida. Dentro de ese inmenso cúmulo de experiencias cotidianas y también del ejercicio intelectual, inherente a la racionalidad del hombre, se desprende una vocación innata, su capacidad para discriminar las cosas que para su buen entender le pueden proporcionar el mayor beneficio.

Es ahí donde quizás, emerge el primer y más natural proceso de selección, el cual, sin duda se mantendrá por siempre, aunque cada vez será más variable y dinámico. En la cotidiana actividad del hombre existen muchas circunstancias, eventos y situaciones que necesariamente le tendrán dispuesto a desarrollar procesos de selección, llámese a este, natural aleatorio, científico o experimental.

El objetivo de esta investigación es adentrarse en el proceso como tal, para describir sus características, relacionarlo con la experiencia profesional de quienes lo utilizan, para de esta forma tratar de evidenciar algunas características más complejas que permitan determinar de alguna manera su utilidad, beneficio, o perjuicio para quienes participan en él.

El proceso de selección ha sido una fuente constante de investigación y argumentación teórica, para la psicología, con el fin de hacerlo más sólido y coherente. Hoy en día es un proceso interdisciplinario con patrones a seguir establecidos, organizado y dinámico.

La selección de personal es una función del sistema de gestión de recursos humanos que incide en toda la estructura de la organización. Se debe destacar que un

aspecto que condiciona los elementos diferenciales, con respecto a la organización del proceso, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, son las particularidades de cada cargo u ocupación. (French, W. 1993).

Cada vez el proceso de selección de personal tiene más trascendencia. Ya que juega en el factor de la competencia de mercados, convirtiéndose en una herramienta que atrae empleados, actualmente desde el momento en el que se seleccionan a las personas que harán parte de alguna organización se establecen características específicas en cuanto al saber y el ser de la persona, se busca personas con conocimientos relacionados con el trabajo a realizar ya sean técnicos o de tipo general según sea el caso, un nivel de habilidades cognitivas que encajen con el lugar de trabajo y unas habilidades sociales necesarios para ofrecer un buen servicio. A medida que el lugar de trabajo requiera de mayor responsabilidad, también se requerirá mayores conocimientos sobre el sector que ocupe en la empresa, mayor experiencia y madurez personal.

Las empresas sensibles a este hecho no escatiman esfuerzos para asegurarse de contratar a las personas adecuadas por ello estudian los diferentes candidatos para un lugar de trabajo por medio de diferentes pruebas técnicas y psicológicas.

El hombre gracias a su lógica y racionalidad descarta las situaciones, personas y cosas que no sirven para su desarrollo y para el alcance de sus objetivos y metas. De igual manera, las empresas han determinado diferentes cánones para el reclutamiento de su personal con el fin de mantener sus esquemas de productividad.

El éxito o fracaso en un proceso de selección de trabajo depende de varios factores pero sobretodo depende en primer lugar de que el empresario disponga de buenos profesionales que sepan identificar el perfil que realmente necesiten y así evitar costes innecesarios y en segundo lugar que el trabajador posea el grado de

autoconocimiento suficiente para que dirija su atención para dirigirse en el camino adecuado respecto a su carrera Profesional. (Chiavenatto, 1992).

Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, es ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar aprender o copiar.

El proceso de selección de RH es un proceso técnico mediante el cual la organización busca, evalúa y escoge a las personas que necesitan. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación. Consiste en un conjunto de técnicas y pasos que nos permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la organización, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal. (Bruce, Pfau, 1997)

El Reclutamiento

Existen diversos métodos de convocatoria ante el mercado laboral; el reclutamiento de personal a través de las relaciones comerciales o personales, ofertas directas o indirectas a personas colocadas, entidades oficiales de colocación, asociaciones de antiguos alumnos, anuncios de ofertas de empleo, y los métodos específicos de acudir a los estudiantes.

El reclutamiento es el proceso por el cual la organización convoca candidatos para abastecer el proceso selectivo; este se realiza en dos direcciones, comunica y divulga la oportunidad de empleo, atrayendo a los candidatos al proceso selectivo (Chavenato, 2003)

Un buen reclutamiento debe ser sensible a las limitaciones que pesan sobre el proceso de reclutamiento. Estos límites son impuestos por la organización, reclutador y el ambiente externo aun cuando la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, estas son algunas de las restricciones más comunes. (William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1992).

- Normas de la organización
- Planes de recursos humanos programas de acción afirmativa
- Hábitos del reclutador condiciones ambientales
- Requisitos del empleo

De igual manera las actitudes erróneas respecto al mercado de trabajo, la mala detección de las necesidades, la formulación defectuosa de las necesidades frente al exterior y las demás personas interesadas en la empresa, la insuficiente integración de la selección dentro de la acción general de entrada en funciones de un mando y los errores técnicos en la concepción y en el modo de conducir las operaciones de selección son otras de las causas del fracaso o del éxito del proceso de selección. (Vassal, 1972)

Entre los especialistas imprescindibles en la realización del proceso se encuentran psicólogos, médicos e ingenieros industriales. Es necesario que se actúe en equipo de trabajo, que interactúen durante todo el proceso y de forma colectiva, adopten la decisión. En adición a lo anterior el hombre debe ser valorado en su integridad, como un todo, en sus dimensiones cognitivas, afectivas, físicas y sociales, manifestando sus cualidades en el contexto de su personalidad. (Harold C. White and Robert, 1974).

El proceso de selección tiene carácter interdisciplinario, no es patrimonio de una especialidad determinada sino que a él tributan un conjunto de especialidades que de forma integrada dan respuesta a las exigencias del sistema de selección.

Para elegir el método de reclutamiento de personal, se deben analizar diferentes variables, pues unas producirán mayor flujo de aspirantes, otras serán demasiado costosas, y otras darán resultados después de mucho tiempo; por esto se deben observar las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión.

La promoción interna tiene como ventaja la creación de vacantes a niveles inferiores, con mayor posibilidad de llenar, economizando tiempo y dinero, además de aumentar la motivación de los empleados pero en tal caso que las Fuentes internas no logren satisfacer las necesidades de la organización, los planificadores tienen poca flexibilidad en el corto plazo, deben basarse en la obtención de personal mediante la fuente externa. (Ericsson, 1974)

La información verbal es una buena fuente ya que es económica y rápida, pero debe utilizarse otras medidas para que llegue a un mayor número de receptores.

Los avisos en periódicos, revistas e Internet, pueden llegar a un target más amplio, solicitando características específicas para los interesados; mas estos resultan costosos y puede demorarse la ocupación del cargo, de igual manera aunque se obtiene una mayor cantidad de posibles candidatos, ya que son los medios de comunicación con mas audiencia y aunque se hagan las especificaciones claras sobre el perfil requerido, usualmente quienes asisten no cumplen con algunos del requisitos exigidos ya que hacen caso omiso a dicha solicitud, lo cual hace que el proceso de selección sea mas lento.

Finalmente, las agencias o bolsas de empleo tienen acceso a grandes fondos, pero también manejan precios altos y pueden enviar personas no aptas para los cargos.

Para el reclutamiento es necesario llevar a cabo una serie de pasos previamente establecidos, los cuales hacen que el proceso se lleve de una manera estructurada en pro del desarrollo y mejora de la organización.

En primer lugar se hace la convocatoria esta podrá orientarse tanto interna o externamente. Luego de haber se realiza una preselección de las hojas de vida recaudadas para de esta manera remitirse a la citación.

En el proceso de selección se realiza una evaluación psicológica, en ella se encuentra inmersos diversos factores. La evaluación psicológica tiene la característica de que en la misma se expresan de forma marcada las tendencias motivacionales de los sujetos, a causa de necesidad e interés de los mismos en alcanzar sus objetivos de ocupar el cargo al que aspiran, por las repercusiones que esto tiene en la vida de los candidatos. (Wood, R. and T. Payne, 1998).

Herramientas de Evaluación

Pruebas psicológicas; La cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer, etc. Por lo general se consideran tres tipos de pruebas de corte psicológico que servirán de insumo para las entrevistas de este tipo. (Rivera Soler, Ricardo Antonio, 1968). Se evalúa personalidad, porque como dijimos es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado. Se evalúa motivación, porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones. La motivación es un factor determinante en el crecimiento y progreso de las personas y las organizaciones. Se evalúan habilidades, porque en

muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona. La entrevista, integra toda la información recogida, permitiendo la subjetividad, indispensable antes de tomar una decisión, para ordenar las impresiones del entrevistado. Además de permitir observar las reacciones de la persona ante situaciones inesperadas y el manejo de sus aptitudes para solucionar dificultades. (Robert M Guion, 1969).

Los tests o examen, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio profesional, con relación a los requerimientos precisados en el perfil del puesto y/o la posibilidad de desarrollarlos de forma adecuada por vías factibles a la organización desde el punto de vista económico y de tiempo.

Las técnicas de simulación someten al candidato a una dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la organización, se obtiene una expectativa más realista sobre su comportamiento en el cargo.

La verificación de datos y referencias, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. Cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes. Cuáles han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos.

En la actualidad hay algunas corrientes en la selección de personal que se apoyan en llevar al candidato a extremos para evaluarlo en situaciones de alto estrés y determinar así, con la experiencia y “en carne viva” si el individuo sirve para trabajar

bajo presión. En este tipo de técnicas, se llevan a cabo entrevistas en las cuales el sujeto es enfrentado de una manera polémica por el entrevistador y es atacado en su persona haciendo afirmaciones sobre su manera de vestir, de comportarse, de hablar, etc., que pueden indisponer al entrevistado (Cronbach, L. y G. Gleser, 1965).

Es importante resaltar que el proceso de selección no puede ser desarrollado bajo un falso supuesto de "objetividad", caracterizado por la aplicación impersonal de un conjunto de técnicas e instrumentos, sino que este implica la necesidad de interacción, No se puede conocer verdaderamente al hombre sin interactuar con él, solo a partir de datos fríos. Es necesario valorar la vida y las actividades que desarrollan las personas. Mientras más se acerca el investigador a la vida del sujeto, más precisa será la valoración que se efectuó. (Simula, A. y J. McKenna, 1989).

Se tiende a generar un efecto de halo con los resultados arrojados por las pruebas, sin tener presente que estas pueden traer inmersos diversos factores personales de quien las están realizando, como el estado de ánimo actual, los diferentes problemas a nivel personal que pueda tener, el hecho de estar bajo presión al sentirse evaluado y la necesidad de obtener el empleo hace que los datos se sesguen, ya que intervienen factores externos de los que no se tienen control.

Aunque existen técnicas que no pueden ser falseadas en positivo, como algunas pruebas de conocimiento y de capacidad de solución de problemas, en otras generalmente existe una tendencia consciente o inconsciente a mostrar una imagen mejor que la real, por lo que es necesario lograr la participación, involucrar y comprometer a los candidatos en la construcción de la información que dará el conocimiento objetivo para adoptar la decisión de selección (Munich, 2005).

Por otra parte el sujeto es un elemento activo en el proceso de formación y desarrollo de sus propias competencias, por lo que resulta necesaria su participación en la valoración de las mismas. Por ello es necesario al final realizar una retroalimentación a fin de generar en el candidato una intención de mejora en los aspectos faltantes. O simplemente dar conocimiento del por qué no puede ser vinculado al cargo aspirante.

La contratación

La contratación del personal es un punto básico para el desarrollo de una empresa, si se contrata a un empleado que no sirve para el cargo que se le estipula, esto puede llegar a costarle a la compañía 4 ó 5 veces el salario de esa persona.

Definitivamente el éxito de una compañía depende de la capacidad que esta tenga para contratar a sus empleados, ya que el personal es el activo más importante de la organización.

Finalmente, es importante entender la selección de personal como un proceso continuo que no termina con la entrevista o las pruebas y exámenes que se realizan, esto durará durante todo el tiempo que la persona labore para la empresa; pues durante este periodo se podrá observar como es realmente la persona, su forma de trabajar, de relacionarse y comunicarse con los demás, su interés y habilidad por aprender y poner en práctica. (Crespo,1992)

Así mismo, los gerentes de las diferentes empresas deben reclutar personas flexibles y capaces de adaptarse a los diferentes cambios que se produzcan, pues la globalización y la rápida modernización, requieren personas ágiles y abiertas a nuevos modelos. (Puchol, 2003).

Son muchas las consecuencias nefastas que se pueden llegar a evitar con la buena selección de personal, no solo con los candidatos que llenaran algún puesto vacante sino de aquellos empleados que se encuentran laborando dentro de la organización y jamás son tenidos en cuenta para desempeñara algún otro puesto y abandonan su trabajo por alguna mejor oportunidad que satisface sus expectativas.

Si se observa el cálculo de la de salarios, prestaciones sociales, los gastos de ubicación, los costos de capacitación, los costos de reubicación, los efectos sobre los compañeros de trabajo (a nivel de clima organizacional), pérdidas a causa del bajo e inadecuado desempeño de la persona que en primer lugar no debió ser contratada. El coste de este error puede medirse en decenas de millares de dólares por cada contratación. (William S. Swam, 1989)

Es evidente que toda actividad profesional conlleva la expresión de un conjunto de normas y valores que caracterizan el modo de actuación de la misma. Los procesos de selección de personal implican relaciones, informaciones, valoraciones y la toma de decisiones que tienen incidencia sobre los seres humanos y su vida.

Por tal motivo el principio fundamental que rige a quienes realizan dicho proceso, es el aspecto ético ya que plantea la necesidad de trabajar con equidad y justeza evitando que el favoritismo y el amiguismo sean indicadores o competencias que rijan la selección.

Por otra parte, es importante la discreción en el uso y transmisión de la información sobre los candidatos, pues un mal empleo de la misma puede ocasionar daños en la autoestima y la imagen social de los candidatos. (Robbins, 1994).

Sólo cuando se comprenda la gran responsabilidad de Recursos Humanos en el proceso de selección y del trabajo interdisciplinario con los miembros de toda la

compañía, organización, empresa etc., se lograra tanto el bienestar de sus, como la satisfacción de sus empleados, logrando en estos un óptimo desempeño laboral y una gran satisfacción lo que garantiza la estabilidad permanente de la organización.

Retener profesionales, empleados y talentos

Por otra parte retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial, pero no es un tema reciente. Charles Handy (1994), planteaba la coexistencia de tres conceptos en la organización del futuro. Empresarialmente Handy veía tres áreas:

Primera, la básica, cada vez más pequeña, con profesionales cada vez mejor elegidos, con mayor talento y espléndidamente retribuidos bajo todos los conceptos (no sólo económicamente), área que será la base de cualquier negocio.

Segunda, organizaciones que le apoyarán en una gran cantidad de temas externalizables, actualmente denominado outsourcing.

Tercera, una enorme fuerza de trabajo, en sus casas u otros sitios, que le solucionará las necesidades físicas de trabajo, en la medida en que las haya y necesidades intelectuales reemplazables. Esta fuerza de trabajo no formará parte de su plantilla y será reclutada a través de ETTs (empresas de trabajo temporal) y organizaciones que canalicen ese flujo de trabajo, manteniendo sus relaciones con las personas físicas.

Para que todo esto que planteó Charles Handy, y que actualmente es el boom en las empresas emergentes o postmodernas como lo son las compañías de consultoría, se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como, el clima

organizativo, estilos de liderazgo diferentes, flexibilidad de directivos, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportaciones, una visión diferente del empleado, posibilidad de crecimiento profesional y oportunidades diversas de aprendizaje.

“En cuanto a aquellos que no cambien o no se incorporen a las nuevas tendencias quedarán obsoletos tecnológica o técnicamente. Serán reemplazables porque estarán obsoletos. Sin ambición profesional, debido, en gran parte, a que la mayor parte se ha desarrollado en esa forma de trabajar tradicional que conocemos”. Dice (Handy, C., 1994, p. 201).

Pero retener a los talentos requiere mucho más que remuneración económica y simples beneficios que satisfagan necesidades de carácter primario; la tendencia actual en el mundo laboral es la selección de empresa mas no la selección de un empleado. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante, “las empresas pueden ganar una ventaja competitiva al atraer y mantener a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. En el mundo actual, caracterizado por la incertidumbre y la inestabilidad, es crucial para el éxito de las empresas desarrollar un grupo de personas talentosas” dice ED michaels, helen handfield y beth axelrod en su libro la guerra por el talento (2004).

El retener a un empleado talentoso enmarca tanto características personales tales como la motivación, la satisfacción laboral, expectativas de crecimiento, balance laboral y familiar, y las características de la compañía, que las empresas tradicionales han descuidado. Hablar de un esquema de retención del talento no es sencillo y realmente no

existe un plan o proceso de retención, por el contrario es deber de cada compañía y por ende función primordial de gestión humana intervenir en una serie de áreas de interés para los empleados, tal vez son diferentes para cada uno de ellos.

Componentes de Retención de Empleados

Dentro de los componentes importantes para retener empleados talentosos, la motivación es uno de los factores con mayor peso en el momento en el cual un empleado decide vincularse a una compañía, mantenerse o desvincularse.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del comportamiento Organizacional. De esta manera la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (Solana, Ricardo F. 1993).

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. (1996). afirman que la motivación son "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." Y según Koontz, Harold (1999). "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Estas tres definiciones coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. "Decir que los gerentes o directivos motivan a sus subordinados, es decir, que

realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. 1999).

Taylor en su teoría de la Administración Científica afirmaba que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales, donde el empleado es un ser que responde a estímulos y donde la motivación se basaba únicamente en el interés económico. Esta no es la única forma de motivar, tal vez siendo la forma de incentivar a los empleados de empresas tradicionales pero gran parte de la alta rotación de empleados clave o talentosos radica en que las compañías no han contemplado que los empleados postmodernos están en busca de satisfacer otro tipo de necesidades.

Por otra parte se encuentra Elton Mayo con su teoría de Las relaciones humanas y aunque va en contra de la posición de Taylor el también se centra en un solo factor motivacional. Mayo afirma que lo que determina la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Mc Gregor (1960), está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar

responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Por otra parte Landy y Becker (1987), han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, uno de ellos es la teoría de las Necesidades, la cual se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo, en este sentido Abraham Maslow (1954), afirma que los individuos actúan bajo la presión de satisfacer determinadas necesidades que interpretan como prioritarias, teniendo la satisfacción de las de nivel inferior preferencia respecto de las que ocupan la parte superior de su ya famosa “pirámide” o estructura jerarquizada de necesidades de la persona, esta postura de Maslow es la que rige a los empleados que se desempeñan en una empresa tradicional. Los empleados postmodernos están satisfaciendo necesidades de orden superior como la estima, la autonomía y la autorrealización aunque pueden existir otro tipo de necesidades de corte más trascendental y que actualmente el empleado busca satisfacer.

Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas, tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo; necesidades de seguridad, protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios; necesidades sociales o de afiliación, pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto; necesidades psicológicas o del ego, estimación propia y de otros y necesidades de autorrealización, desarrollo pleno de la personalidad.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad

pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador. En este sentido podrían estar dirigidas las motivaciones de los empleados actuales, ya que el salario ha dejado de ser el principal factor de retención.

Un estudio realizado en España por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), menciona que los principales factores que atraen y retienen al personal talentoso son, en primer lugar, las posibilidades de desarrollo profesional en la empresa y, en segundo lugar, el hecho de que la misma sea líder en su sector. Sorprendentemente, el nivel remunerativo que la empresa puede ofrecer a sus trabajadores fue relegado al sexto lugar como factor de atracción. Es así como en nuestro medio empezamos a observar que no solo las empresas escogen a sus trabajadores, sino que los trabajadores eligen también las empresas en las que desean laborar. Esto explica la creciente exigencia por parte del personal para que las empresas formalicen sus procesos de planificación y evaluación de desempeño, para que dichos procesos estén alineados con los objetivos que se les solicita y con los de la organización, para que existan planes de carrera, que se les dé información o feedback de cómo es percibido su desarrollo dentro de la organización y poder conocer con claridad sus posibilidades de conocimiento dentro de la misma. (Besseyre 1989).

Existen otros autores que proponen sus teorías alrededor de la motivación, Alderfer (1969), quien propone un modelo basado, en las necesidades individuales, que construye a partir de dos componentes básicos: “satisfacción-progresión” y “frustración-

regresión”. Para Alderfer, la persona cuando no consigue dar satisfacción a una necesidad de un determinado nivel se ve afectada por un sentimiento de frustración que la induce a regresar a un nivel de necesidades anterior en busca de liberación de tensión. Funciona como un modelo jerarquizado de necesidades de tres niveles; existencia, relaciones interpersonales y desarrollo, siendo las de nivel inferior más concretas y las del superior más ambiguas.

Hertzberg (1966), construye una teoría en la que se parte de dos categorías de necesidades: La primera, incluye las de tipo primario, propias de la dimensión “animal” del ser humano: existencia, alimento, seguridad, etc. La segunda, agrupa todas las que inciden en lo que Hertzberg llama “compulsiva búsqueda del crecimiento psicológico”, de la cual son manifestaciones, el mantenimiento de la propia identidad, el deseo de ser creativo, la búsqueda del desarrollo personal y profesional.

Según Hertzberg, en todo individuo conviven, con distinto peso, necesidades de uno y otro tipo, de ahí que las organizaciones deban recurrir, para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, a distintos incentivos:

Cuando se pretende que satisfagan sus necesidades primarias, es preciso recurrir a “factores higiénicos”, tales como: creación de condiciones de trabajo confortables, incrementos salariales, estabilidad en el empleo, etc.

En el caso de que la pretensión fuese dar satisfacción a la necesidad de desarrollo psicológico, lo procedente es acudir a otro tipo de incentivos: atribución de crecientes responsabilidades, ofrecimiento de programas de formación y desarrollo, facilitación de la innovación, etc.

A partir de estos supuestos, construye Hertzberg su modelo bifactorial de la motivación, según el cual; Los factores higiénicos no son un instrumento para promover

de forma continua la productividad: los incentivos salariales, por ejemplo, no resuelven satisfactoriamente el problema de lograr una actuación laboral siempre motivada ya que, el perceptor, una vez que alcanza un determinado nivel en sus retribuciones, se siente de nuevo insatisfecho y aspira al siguiente, sin que quede claro que pueda alcanzarse un punto de equilibrio que genere una situación de satisfacción estable y duradera en el tiempo.

Las organizaciones laborales han de prever la realización de programas de desarrollo personal que den respuesta a las aspiraciones de crecimiento personal e intelectual de sus empleados como una única vía para conseguir un crecimiento sostenido de la productividad.

K.Lewin (1948), propone que es factible hallar recursos para interpretar la conducta social, y por consiguiente laboral, de las personas y los grupos, conociendo que siempre se hallan formando parte de un determinado “espacio vital”, en el que las relaciones entre sus componentes son “adientes”, o de aproximación y aceptación, o “abientes”, o de alejamiento y rechazo.

Vecchio (1981), propone su teoría de la equidad basada en la madurez moral, y cuyo modelo explicativo de la motivación de la conducta laboral se diseña a partir de un postulado básico, en el cual las personas son capaces de percibir el justo trato en su entorno inmediato, y son propensas a percibirlo.

Otros teóricos de la teoría de la equidad son Birnbaum y Mellers (1983), quienes sostienen que los trabajadores perciben, con gran precisión y sentido de la equidad, cuál es el puesto que les corresponde según su mérito, derivando de ahí el “equitativo” nivel de recompensa que cada uno debiera recibir según esta “equidad ajustada”. Cuando tal correspondencia entre “mérito” y “recompensa” se produce, se genera una conducta

motivada positivamente respecto de la liberación de esfuerzos y recursos intelectuales para el logro de los objetivos de la organización.

Las actuales teorías de recursos humanos parten, para explicar la motivación laboral, de planteamientos integradores, ya que aceptan el valor de los incentivos económicos al mismo tiempo que reconocen los efectos que en esta variable tienen los programas de desarrollo profesional y personal. Este grupo destaca, en todo caso, la relevancia que tiene el que los trabajadores se sientan participes de la adopción de decisiones y del control del curso productivo para que en ellos se generen actitudes favorables hacia la eficiente realización de las tareas y el asumir las responsabilidades.

Satisfacción Laboral, Relación de Gana – Gana

Por otra parte la satisfacción laboral está directamente relacionada con atraer y retener empleados, ya que, como se ha visto los incentivos de tipo económico no satisfacen del todo las necesidades de los empleados modernos. La satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos. Es obvio que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo

del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho

Muñoz Adánez, (1990) define 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”.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, 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.

Para Kreitner y Kinicki (1997) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede

proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

La satisfacción laboral según Robbins, 1998, Podría definirse como 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". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son, Las necesidades, Los valores y los Rasgos personales.

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 y los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son la retribución, las condiciones de trabajo, la Supervisión, los compañeros, el contenido del puesto, la seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente 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.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. 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.

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.

Johns (1988), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas.

Es por eso que en la actualidad la satisfacción laboral es uno de los componentes vitales en la retención de empleados, es decir de que tan satisfecho este un empleado en su compañía y por ende consigo mismo dependerá su estabilidad laboral, la productividad y la estabilidad emocional.

"La satisfacción de los empleados esta ligada con los resultados organizacionales, ya que expresa el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado; como tal, es un indicador del cual se pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1999, p.24).

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población.

Halloran y Bentosn (1987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional, esto se explica desde el flujo y cambio constante de las necesidades que tiene cada persona en las diferentes etapas de su vida, mientras que para un adulto joven su prioridad es el incentivo económico, para un adulto mayor es mas importante

encontrar un equilibrio entre vida personal y laboral. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio"(Peiró, 1996, p.344).

Determinantes importantes en la satisfacción laboral

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

El Género, en investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario.

Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar

con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo...las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa. (Schultz, 1998, p.264).

Palma, S (1999) en un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

La Experiencia Laboral se entiende como la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

En cuanto al nivel ocupacional de la persona. Mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobres de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional.

Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad"(Dunnette, 1998, p.266).

Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

Estrategias materiales y no materiales de Satisfacción Laboral

Por ende, hoy en día están disponibles numerosas estrategias materiales y no materiales para los administradores. Las estrategias de motivación material pretenden asegurar y mejorar el estatus material de los empleados.

El salario era considerado como el factor motivacional más importante. Los economistas y la mayoría de los administradores colocan al salario bien alto en la escala

de motivación, mientras que los conductistas lo ponen abajo. Herzberg, en su teoría bifactorial incluye el salario en el grupo de “higiene”, Ej.: los factores que previenen de la insatisfacción, mientras que en sí mismos no tienen un impacto en un mejor compromiso laboral.

Wehrich y Koontz (1994, p. 478) señalan que el salario puede prevenir la insatisfacción de un individuo buscando un nuevo trabajo, pero él en sí mismo no suele ser un motivador fuerte.

Se podría decir que entre el salario sea más alto, la motivación laboral será más alta, y por ende la productividad será más alta. Pero la correlación es más compleja y sofisticada, y aparte del salario y otras compensaciones materiales, existen una serie de factores diferentes, que varían de persona a persona.

En cualquier caso, el sueldo debería ser asignado sobre la base de cuánto debería pagarse para atraer y retener a la gente correcta, así como sobre lo que la empresa puede pagar según su fuerza financiera. La insatisfacción con el salario tiene numerosas consecuencias negativas que no sólo reducen el éxito individual, sino también el de la organización.

Además del salario, las compañías deberían desarrollar una serie de estímulos relacionados con varias formas de comportamiento individual y grupal.

De esta manera pueden desarrollar bonos, que se añaden a los salarios y están relacionados con contribuciones especiales. La regla básica relacionada con la implementación de varios bonos es que deben estar conectados con lo que se supone que estimulan. Algunas de las bases para asignar los bonos son; calidad, actitud a clientes y consumidores, flexibilidad y expansión del conocimiento, ideas e innovaciones.

Algunos de los beneficios que las compañías pueden ofrecerle a sus empleados, son pensión y salud, seguro de vida, compensación en el caso de desempleo, compensaciones de separación, servicios de ayuda legal, becas, préstamos, comidas subsidiadas, vehículo de la compañía, cuidado de los niños y personas mayores, actividades sociales y muchas otras.

Las organizaciones modernas, en su esfuerzo para aumentar la dimensión motivadora de los beneficios y acercarlos más a las necesidades reales de los empleados, desarrollan programas de beneficios cada vez más flexibles.

Además de las estrategias materiales, un sistema de motivación completo y de calidad debería incluir también estímulos laborales no materiales, que proveerán satisfacción para los empleados y las tan mencionadas necesidades más elevadas. Las estrategias de motivación no materiales que pueden desarrollar e implementar las compañías son la creación de empleo, estilo de administración, participación, tiempo de trabajo flexible, todas estas enmarcadas en un modelo de empresas familiarmente responsables.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, 1996, p.344). Esto realmente es lo que busca un empleado postmoderno cuando se vincula a una compañía, y es también una de las premisas fundamentales para retener talentos que se deben asumir por parte de las compañías.

Actualmente el equilibrio entre la vida familiar y laboral que buscan los empleados es una de las razones más fuertes que permiten que el trabajador se sienta

satisfecho con su trabajo y por ende comprometido con la organización. Schein, (1993), realizó un análisis sobre los roles de las personas en el trabajo y en la familia, concibiéndolos como esferas altamente interactivas y no sólo paralelas. Hall & Ritche (1988), hablan de trabajo y familia como dominios asimétricamente permeables, siendo los límites del hogar más permeables que los del trabajo de varones o mujeres., y Donati (2003) en su Manual de Sociología de la Familia, refiere que formamos parte de una sociedad, que no cree todavía que la sociedad de la empresa no elimina a la sociedad de la familia.

Uno de los principales problemas entre la relación familiar y el trabajo, es el tiempo. Los conflictos por lo general se deben a la falta de flexibilidad en los horarios, las jornadas laborales son muy extensas y no permiten que los padres compartan con sus hijos, colaboren con sus tareas, estén pendientes de la alimentación, puedan asistir a reuniones en los colegios, entre otros.

Esta falta de coordinación, influye en la competitividad, la actitud, el bienestar y la motivación de los empleados; pues estos no trabajan con buena voluntad cuando en su empresa sólo se interesan por el bienestar de la corporación, mas no de la familia de cada uno de ellos. De esta forma, los directivos tienen en sus manos la decisión de mirar a la familia únicamente como productora y consumidora; o, como parte fundamental en el desarrollo y productividad de la Institución.

Se ha empezado a hablar de empresas familiarmente responsables, las cuales se definen como la empresa que de un modo explícito desarrolla programas, políticas y prácticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, flexibilidad, excedencias, políticas de servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos, adaptación del puesto de trabajo, apoyo o asesoramiento profesional/personal

y beneficios sociales). No todas las empresas utilizan todas las medidas, algunas están contempladas en la ley y otras van más allá. Muchas no tienen coste para el empresario, constituyen tan sólo una cuestión de cultura empresarial

Chinchilla y Torres (2006), describen un modelo práctico que puede servir para clasificar el comportamiento de una organización como Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Las empresas situadas en el "Nivel D" aún no han asumido ninguna responsabilidad en la protección de la ecología humana en el contenido de sus políticas organizativas, mientras que las del "Nivel A" ofrecen protección y ayuda a los trabajadores y sus familias. La transición del Nivel D al A es gradual y precisa la introducción de políticas y prácticas firmes, además del fomento y el enriquecimiento de una cultura flexible y responsable.

Es así como las empresas deberían tomar en consideración las cuatro dimensiones del ser humano, material, espiritual, individual y social. Del mismo modo, deberían ser conscientes del poder que tienen para satisfacer las distintas motivaciones de las personas, extrínseca (satisfacción por el sueldo y el reconocimiento que se percibe), intrínseca (adquisición de conocimiento en el trabajo) y trascendente (satisfacción por ayudar a un colega o por ofrecer un buen servicio al cliente).

Chinchilla y Torres estudian tres paradigmas de la visión que del mundo empresarial tienen los directivos. En el primero, el "modelo mecanicista", cómo motivar a las personas es visto como una cuestión de discernir qué y cuánto se le ha de dar a una persona para convencerla de que haga el trabajo que la organización quiere que haga.

Este modelo se basa en la creencia de que el dinero es el incentivo universal, por lo que el problema de la motivación se reduce a qué incentivo ofrecer y en qué cantidad. Las organizaciones mecanicistas no aplicarán políticas de conciliación de familia y

trabajo por iniciativa propia a no ser que beneficien a la empresa en el corto plazo. Son organizaciones que se preocupan por su imagen, por lo que utilizarán esas políticas de conciliación como una mera estrategia de marketing para atraer a más candidatos laborales y clientes.

El "modelo psicosocial" ve la empresa como un organismo social en el que las personas participan para obtener los incentivos que ofrece, así como para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otras personas en el seno de la propia organización. Según este modelo, el objetivo último de la organización es doble: eficiencia y atractivo. Supone un paso hacia una visión más completa que la del anterior modelo, el mecanístico.

El tercer modelo, el "antropológico/humanístico", contempla la organización como una institución cuya finalidad no sólo es alcanzar la eficiencia y el atractivo, sino también la unidad o identificación de sus miembros con sus objetivos. La empresa estudia "por qué" hace lo que hace. Las políticas de conciliación de trabajo y familia forman parte del objetivo de este tipo de organización. La empresa sabe que sus empleados tienen vida personal y familiar y que ambas son importantes para la organización y forman parte de los valores de esta última.

En la actualidad las empresas que asumen un modelo de empresas familiarmente responsables, responden a la necesidad imperativa del mercado laboral para atraer y retener al empleado postmoderno, al talento; dándole importancia a las motivaciones propias del ser humano. Este modelo de empresas familiarmente responsables, fomenta una serie de políticas y facilitadores dentro de los cuales se encuentran:

Políticas de Flexibilidad: Incluyen aquellas políticas de flexibilidad en el tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora)

o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual. Las aplicaciones más populares son: días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños, trabajo a tiempo parcial, horario flexible, excedencia para cuidar enfermos o discapacitados, y jornada reducida. Hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo ofreciendo Internet en casa, videoconferencias, o trabajo en casa.

Políticas relativas a beneficios sociales o extrasalariales: Consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias.

Políticas de apoyo profesional y asesoramiento: Consistentes en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de la familia; o capacitar al empleado con formación específica.

Políticas de servicios familiares: Que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado.

Por otro lado los facilitadores de las empresas familiarmente responsables, son los elementos básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable. Chinchilla (2006).

Liderazgo: Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en cuanto el proceso de cambio que es necesario convertir la empresa en una empresa familiarmente responsable. Unen

y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.

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 frustrantes House y Mitchell, (1974).

El empleado postmoderno encuentra agradable y estimulante estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes. (Atalaya, 1999, p.50)

Comunicación: La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistentemente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Responsabilidad: Para que una organización sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios paralela a la política salarial. cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las

políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

Estrategia: El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como, incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

Es un hecho que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. Contrario a , los trabajadores que no tienen una buena remuneración, se sienten mal tratados, cumplen la misma tarea o función una y otra vez, sin posibilidades de crecer profesional ni personalmente, son los que no cumplen con sus metas ni con las de la organización.

Dentro de los aspectos relevantes para atraer y retener a los empleados, podemos rescatar el desarrollo profesional, enmarcado en la capacitación y las posibilidades de crecimiento, en términos de ascensos.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. 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.

En la actualidad el entrenamiento o la capacitación son razones de peso para que un empleado se mantenga en una compañía, y esto a su vez es una herramienta de

retención que las compañías deben ofrecer a sus empleados. el entrenamiento es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. " (Amaro, 1990. Pág. 266).

Chiavenato (1995), define el entrenamiento como, un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Pero el entrenamiento es realmente importante para los empleados y para la compañía ya que asegura una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen.

De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener un impacto en las organizaciones; ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos. Es de vital importancia que las compañías implementen políticas y programas de atracción y retención de empleados, de talentos y de personas, que vayan en pro de la satisfacción de necesidades de segundo orden, es decir, que vayan en pro de la autorrealización, el crecimiento personal, familiar y laboral.

Conclusiones

En cuanto a las fortalezas de este artículo, la revisión bibliográfica no solo representó un aporte individual, sino que también generó construcción de conocimiento, tomando como punto de partida la psicología organizacional y por consiguiente aportando al diplomado de gestión humana por competencias.

Además se logró crear un espacio de conocimiento donde profesores dan la guía para la elaboración de un artículo teórico, y donde los estudiantes son capaces de generar conocimiento en la rama de la psicología organizacional y específicamente en el campo laboral de un psicólogo.

Finalmente se plantea a partir de la revisión bibliográfica que el atraer y retener empleados enmarca mucho más que el aspecto remunerativo, y que está profundamente relacionado con la satisfacción laboral, y que esta a su vez da una serie de componentes personales y laborales que se entrelazan entre sí, estos componentes van dirigidos a la autorrealización del empleado, el equilibrio entre vida familiar y laboral, la posibilidad de reconocimiento, el tipo de trabajo que se va a realizar y de una serie de características de aprendizaje de segundo orden.

Atraer y retener empleados es una de las áreas más importantes en la gerencia de recursos humanos actualmente y que a través de este artículo queda evidenciado que no se puede desligar de los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Es por esta razón, que es muy importante implementar estrategias y programas para atraer y retener empleados con un fuerte componente en el desarrollo personal de cada empleado; es decir, en la satisfacción de necesidades tanto de primer orden como de segundo.

Referencias

- Alderfer, C., (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, (vol. 4); 142 - 175.
- Atalaya, M.C., (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos*. Año III, N° 5, 45-76.
- Barber, F., y Strack, R., (2005). *La sorprendente economía de los recursos humanos*
- Besseyre des Horts, Ch. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, Editorial Deusto, p224.
- Birbaum, M.H., (1983). Perceived equity of salary policies. *Journal of Applied Psychology*. 68. 49-59.
- Bruce, N., Ira. T., (1997). *The Human Capital Edge*. Editorial McGraw-Hill. Cap.1. 10
- Cronbach, L. y Gleser. G., (1965). *Psychological tests and personnel decision*. Illinois, Editorial Mc Graw Hill,
- Chiavenatto, I., (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw-Hill. p124
- Chiavenato, I., (1995). *Administración de Recursos Humano*. México, Editorial MacGraw-Hill.
- Muñoz, A. (1990). Tesis doctoral inédita. *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*., Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid,

Chiavenato, I., (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Reclutamiento de personas. México, Editorial MacGraw-Hill. Cap 4. 95-98

Crespo, M. (1992): "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", *Revista Horizonte Empresarial*, España, No 2044. P 23 -25

Chinchilla, N., (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?*. Editorial Pearson Prentice Hall.

Chinchilla, N., Torres, E., (2006). Why become a family responsible employer. *Internacional center of work and family Universidad de navarra*

Donati, P., (2003). *Manual de sociología de la familia*. Eunsa, Ediciones Universidad de Navarra - 1ª Edición.

French, W., (1993). *Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos*. México, Editorial Limusa., p 656.

Guzmán, Amaro., (1990). *Administración de Personal*. México, Editorial Limusa.

Handy, C., (1993). *La edad de la insensatez – futurología de la administración*. Mexico, Editorial limusa, Pag 230.

Hall & Ritzer (1988). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10.

Harold, C., y Robert, E., (1974). "Role of personnel: A Management view" *Arizona Business*, pg 17-21

Hertzberg, F. (1966). *Work and the Nature of the Man*. The World Pub. Company Cleveland

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*. (2ª ed.). New York: Wiley, 1967

House., R.J. y Mitchell., T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98

Johns. (1988). *Episodes in ESP: A Source and Reference Book for the Development of English for Science and Technology*. New York, Editorial Prentice-Hall.

Koontz., H., Wehrich., H., (1999). *Administración, una perspectiva global 11ª Edición*. México, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 501

Kreitner y Kinicki, A.(1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill

Landy, J. y Becker, Ws. (1987) .Motivation theory reconsidered. *Research in organization behaviour*. Editorial staw. 9. 1-38.

Llano, A., (2006). sociedad del conocimiento, *diario la gaceta*

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York. Editorial McGraw-Hill.

Lewin, K. (1936). *The principles of topological psychology*. Nueva York. Editorial McGraw-Hill.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. Nueva York. Editorial Harper and Row.

Lewin, K. (1951). *Field theory in the social science*. Nueva York. Editorial Harper and Row.

Loitegui Aldaz, J.R. (1990).. Tesis doctoral inédita. *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra* Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid,.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York. Editorial Harper and Row

Mellers, B.A., (1982). Equity judgment: A revision of Aristotelian views. *Journal of Experimental Psychology*. General, III, págs. 242-270.

Michaels, ed., Handfield, H. y Axelrod, B., (2004). *La guerra por el talento*.

Editorial Norma. pag 140

McGregor, D., (1960). *The human side of enterprise*,. New York, Editorial

Mcgraw hill book company. Pág 201

Munich, I., (2005). *Administración del Capital humano*. Madrid. Editorial Trillas Díaz de Santos S.A. pg 69.

Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*. Vol IX, Nº1, 27 -34.

Peiro, J., y otros., (1996). La actividad laboral en su contexto Tratado de *Psicología del trabajo*. Vol I.(1era.ed.). Madrid, Editorial Síntesis.

Peiro, J., y otros., (1996). Aspectos Psicosociales del Trabajo. *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol II. Madrid, Editorial Síntesis.

Puchol, L., (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Editorial Díaz de Santos S.A. pg 287,

Rivera, Ricardo Antonio., (1968). *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. Mexico, Editorial Limusa Wiley S.A.

Robbins, S.P., (1998). *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall, Octava edición.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, p 780.

Robert, E., (1974). "Recruitment: some Unanswered Questions". *Personnel Journal*, February. 136-140.

Robert, M. G., (1969), *Tests para selección de personal*. Madrid, Ediciones Rialp, S.A. pg.29.

Sikula, A. y J. McKenna., (1989), *Administración de recursos humanos. Conceptos práctico.*, México, Editorial Limusa S.A, p502.

Stoner, J., Freeman, R., Edward y Gilbert., (1996). *Administración*. México, Editorial Pearson, 6a. Edición. Pág. 484.

Solana, R. F., (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas S.A, Pág. 208.

Schein, E.(1993): *Psicología organizacional*. México, Editorial Publimex, 252pp.

Schultz, D. (1998) *Psicología Industrial* (3era. ed.). México: Ed. McGrawHill

William, S., (1989). *Como escoger al personal adecuado*. Editorial Norma, Cap I. 13-15.

Vassal, J., (1972). *Selección e Integración de Mandos*. Madrid, Editorial Gudian de Publicaciones S.A. p 19-21.

Lievens, F., Van Keer, E., Michael, M., Bisqueret, C., Predicting Cross-cultural Training Performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview Pg.476.

Vecchio, R.P., (1981). An individual differences interpretation of the conflicting predictor generated by equity theory and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*. 66. 470-481

William, B., Werther, Jr., Davis, K., (1982). *Dirección de personal y recursos humanos*. México, Editorial McGraw-Hill. Cap. 7, 154-165.

Wood, R. and Payne, T., (1998). *Competency based recruitment and selection*. U.S.A, Editorial Wiley. p194 .

<http://www.apd.es/> asociacion para el progreso de la direccion

<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-03-E.pdf>