



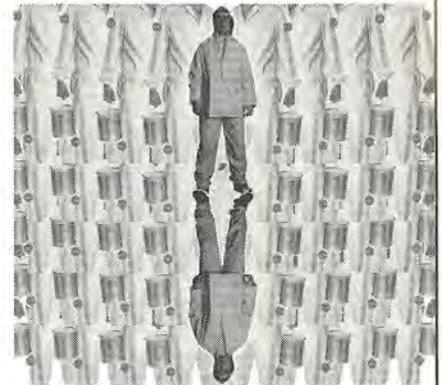
Entrevista realista de selección, *satisfacción en el trabajo* e intención de permanencia

Herman Frank Littlewood Zimmerman
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey, Campus Estado de México

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es presentar los resultados de una investigación sobre la relación que tienen la información sobre el trabajo recibida por los candidatos en la entrevista de selección, la satisfacción experimentada en el trabajo y la intención por permanecer en la organización, que se llevó a cabo con una muestra de 344 personas que trabajan en puesto medios y altos en cuatro regiones de México.

Los aspirantes a puestos vacantes llegan a la entrevista de selección con expectativas sobre el trabajo solicitado, condiciones laborales, oportunidades de desarrollo, sueldo y prestaciones. En caso de ser contratados y tiempo después del ingreso a la organización, los individuos validan o invalidan sus expectativas, y en consecuencia el cumplimiento o incumplimiento de las expectativas desencadena la satisfacción o insatisfacción laboral. Para Locke (1976) Satisfacción en el Trabajo es una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. Entonces, la Satisfacción en el Trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados.



32

Entre los constructos relacionados con la rotación voluntaria de personal están la Entrevista Realista de Selección (Hom, Griffeth y Bracker, 1998) y Conocimiento Previo al Ingreso (Kammeyer-Mueller y Wanberg, 2003). Los autores, mediante investigaciones empíricas, demuestran que los individuos que han sido informados y advertidos sobre las características y responsabilidades del empleo y la organización, ya sea mediante la entrevista de selección que previamente se realiza antes de la contratación o mediante descripciones recibidas de conocidos o familiares que laboran en la organización, establecen o reajustan sus expectativas sobre el posible empleo, y en consecuencia estas expectativas tienen mejores posibilidades de ser cumplidas y por lo tanto ser fuente de Satisfacción.

Hom et al. (1998) proponen que la influencia de la Entrevista Realista de Selección (ERS) descansa en que la ERS realinea las expectativas de los recién llegados tienen sobre el trabajo solicitado, que la ERS deflaciona expectativas previas a la contratación, y que promueve la congruencia entre las expectativas previas y las expectativas cumplidas.



Finalmente, los investigadores sostienen que interviene un mecanismo de compromiso, ya que el recién contratado que ha sido informado completamente siente más libertad para elegir un trabajo y así es que desarrolla un sentido de responsabilidad y compromiso por la decisión tomada. Un meta-análisis apoya este razonamiento al verificar que la ERS induce el compromiso (Premack y Wanous, 1985).

Por otro lado, Kammeyer-Muelley y Wanberg (2003) corroboraron que el conocimiento adquirido antes del ingreso a la organización también predice ajuste laboral y la permanencia. Aunque la relación entre el Compromiso Organizacional y la información previa ha sido demostrada (Meglino, DeNisi, Youngblood y Williams, 1988), los autores sugieren que el conocimiento previo influye en el Compromiso Organizacional mediante el dominio del puesto, claridad del rol, integración con el grupo de trabajo y conocimiento de las políticas organizacionales.

En línea con la propuesta de que la entrevista realista de selección conduce al establecimiento de expectativas que tienen mayor probabilidad de ser cumplidas o que desanima a los candidatos con expectativas incongruentes, la presente investigación establece que los empleados que tienen expectativas cumplidas se sienten satisfechos y en consecuencia manifiestan una mayor intención de permanecer que aquellos empleados que no ven sus expectativas cumplidas. El constructo de Intención de Permanencia es definido por Tett y Meyer (1993) como la voluntad concebida y conciente por seguir en la organización y ha sido identificado como el precursor más importante e inmediato de la rotación (Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Jaros, 1995 y Hom y Griffeth, 1991), de acuerdo al postulado de que el mejor predictor del comportamiento es la intención por ejecutar dicho comportamiento, según propone la teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen (1975).

Aquí, la Intención de Permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización (Mowday, Porter y Sterrs, 1982; y Vandenberg y Scarpello, 1990).

La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral.

Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento (Bluedorn, 1982; y Cotton y Tuttle, 1986; Fishbein y Ajzen, 1975, y Hom y Griffeth, 1991) y una revisión de la literatura (Moblely, Griffeth, Hand, y Meglino, 1979) revela que hay una relación consistente (correlación promedio de .35) entre la Intención de Permanencia y la rotación de personal. Prueba de ello es el estudio meta-analítico de Steel y Ovalle (1984) que no solamente identificó una relación positiva entre la Intención de Permanencia y la rotación (correlación promedio ponderada de .50), sino que encontró que la Intención es un mejor predictor de la rotación que otras variables tales como la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional.

En línea con el párrafo anterior, estudios más recientes han demostrado empíricamente que la variable que mejor predice la rotación es la Intención de Permanencia (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992; y Vandenberg, Self, y Seo, 1994).

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de la investigación consiste en determinar qué relación tienen entre sí la Entrevista Realista de Selección, la Satisfacción en el Trabajo y la Intención de Permanencia en una muestra de empleados en niveles medios y altos.





OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Así, la presente investigación plantea como objetivo determinar si la Entrevista Realista de Selección antecede a la Satisfacción en el Trabajo, y si la Satisfacción en el Trabajo antecede a la Intención de Permanencia. En otras palabras; si la Satisfacción media la relación entre la Entrevista Realista de Selección y la Intención de Permanencia en empleados en puestos medios y superiores.

Preguntas de investigación

- a. ¿Existe relación significativa entre la Entrevista Realista de Selección, la Satisfacción en el Trabajo y la Intención de Permanencia en el caso de individuos que ocupan puestos de nivel medio y superior en organizaciones localizadas en México?
- b. En caso afirmativo ¿cuál es la fuerza y naturaleza de la relación entre la Entrevista Realista de Selección, Satisfacción en el Trabajo y la Intención de Permanencia?

Hipótesis

Hipótesis General

- H1 El Modelo reproduce significativamente las correlaciones entre Entrevista Realista de Selección, Satisfacción en el Trabajo e Intención de Permanencia.

En otras palabras, las trayectorias identificadas por el Modelo explican el proceso secuencial seguido por los individuos en su Intención por Permanecer: Entrevista Realista, Satisfacción en el Puesto e Intención por Permanecer.

Hipótesis Especificas

- H2 La Satisfacción con el Trabajo se relaciona significativa y positivamente con la Entrevista Realista de Selección.
- H3 La Intención de Separación Voluntaria se relaciona significativa y positivamente con la Satisfacción en el Trabajo.





ALCANCE Y METODOLOGÍA

Tipo de estudio y diseño

La investigación recabó los datos mediante un cuestionario. Por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y la investigación es un estudio de tipo correlacional.

Instrumento

Se aplicó un cuestionario que mide los constructos antes señalados. Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos biográficos, son redactados mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de cinco puntos.

La encuesta contiene 11 reactivos de Entrevista Realista de Selección, 11 reactivos de Satisfacción en el Trabajo, y 4 reactivos de Intención de Permanencia. Los reactivos de Entrevista Realista de Selección y Satisfacción en el Trabajo fueron redactados por los autores de esta investigación, y los reactivos de Intención de Permanencia se obtuvieron y tradujeron de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978).

PROCEDIMIENTO

En la actualidad, el acceso a organizaciones en México para realizar investigaciones sobre actitudes del personal es frecuentemente desalentada por las mismas organizaciones, por el temor a generar inquietudes preocupantes o expectativas difíciles de cumplir, o debido a que las organizaciones están experimentando cambios importantes, entre otras razones.

Por otro lado, el proyecto de investigación es un proyecto en marcha y requiere identificar a los participantes en la encuesta inicial a fin de poder relacionar sus respuestas, tiempo después, con el comportamiento investigado, que en este caso es la separación voluntaria del individuo de la organización para la que trabaja. Esta situación es una fuente de contaminación que puede alterar las respuestas a la encuesta por el temor a que no se mantengan confidenciales sus respuestas y la organización (jefes) pudieran reaccionar de manera adversa.

Es por estas razones que el proyecto adoptó un enfoque diferente. Se realizó la investigación con estudiantes de maestría que trabajan.

Dicho enfoque tiene ventajas:

- a) No se necesita permiso de las organizaciones;
- b) Se permite obtener información simultánea de varios tipos de organizaciones, ocupaciones y localidades;
- c) Disminuye el temor de los participantes por la identificación, ya que las organizaciones no tendrán acceso a las encuestas y la promesa de confidencialidad es más convincente debido a que el propósito es generar conocimiento; y
- d) Es fácil contactar nuevamente a los participantes para determinar su situación laboral e inquirir sobre las razones que llevaron a los participantes a renunciar.

La aplicación de las encuestas se realizó mediante la aplicación presencial en salones de clase, previo permiso de la institución educativa, el profesor y los participantes.

Sujetos

Estudiantes de maestría (mayoritariamente de administración) de universidades públicas y privadas mexicanas que tiene un trabajo formal de tiempo completo, localizados en la zona metropolitana del Estado de México y el D.F., Monterrey, N.L.; Querétaro, Qro. y Toluca, Méx.





Debido a que la investigación dependió del permiso y aceptación de las instituciones, los profesores y los estudiantes, y que el objetivo no es obtener una muestra representativa, sino determinar la relación entre variables, la muestra es de conveniencia.

Análisis de datos

Se utilizó el paquete SPSS a fin de obtener frecuencias, estadísticos descriptivos, la confiabilidad (alpha de Cronbach) de las variables, y la matriz de correlaciones entre constructos.

También se utilizó el paquete AMOS para probar la hipótesis sobre la reproducción significativa de las correlaciones entre las variables investigadas.

RESULTADOS

Descriptivo

Participaron 344 voluntarios, de los cuales 36.9% son mujeres y 55.8% son hombres (7.3 % no reportó su sexo); el 18% trabaja y estudia en Querétaro, Qro., 11.6% en Monterrey, N.L., 10.8% en Toluca, Méx., y el 59.6% en la zona metropolitana del valle de México; el 29.4% ocupa un puesto directivo o gerencial, el 23.3% un puesto supervisorio, el 26.5% un puesto técnico, el 5.8% un puesto operativo y el 10.8% "otro" tipo de puesto (el 4.4% no reportó); y el 8.4% tiene una antigüedad de 6 meses o menos, 11.9% entre 6 meses y 1 año, 31.7% entre 1 y 3 años; 22.1% entre 3 y 6 años, 21.2% tiene 6 años o más, y el 4.7% no contestó.

Confiabilidad de los instrumentos (alpha de Cronbach)

| | |
|---|-------------|
| Tabla 1 Confiabilidad de las escalas | |
| Entrevista Realista de Selección | 0.87 |
| Satisfacción en el Trabajo | 0.83 |
| Intención de Permanencia | 0.79 |

Correlaciones entre las variables

De acuerdo a la tabla 2, las hipótesis 2 y 3 se aceptan, y se concluye que la Entrevista Realista de Selección y la Satisfacción en el Trabajo, y la Satisfacción en el Trabajo y La Intención de Permanencia correlacionan positivamente.

36

| | | | |
|--------------------------|------------|--------------|--------------|
| Tabla 2 Correlaciones | | | |
| | ERS | ST | IP |
| ERS | 1 | .66** | .52** |
| ST | 1 | 1 | .73** |
| IP | 1 | 1 | 1 |

Notas: ERS es Entrevista Realista de Selección,
ST es Satisfacción en el Trabajo e IP es Intención de Permanencia.

** Correlación significativa al nivel de .01.



Análisis de Trayectorias (AMOS)

Se identificó un modelo que reproduce significativamente las correlaciones entre la Entrevista Realista de Selección, Satisfacción en el Trabajo e Intención de Permanencia, mediante el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales. La figura 1 y la tabla 3 contienen la evidencia de la validez del modelo que apoya la hipótesis general.



Notas: Los coeficientes de determinación múltiples se presentan encima de los rectángulos y los coeficientes beta de regresión estandarizados se encuentra arriba de las flechas. e1 y e2 son errores de estimación de las variables endógenas.

Tabla 3
Modelo de Intención de Permanencia.

| | |
|------------------------|------|
| Ji cuadrada | 1.78 |
| Grados de Libertad | 1 |
| Nivel de significación | 0.18 |
| TLI | .98 |
| RMSEA | .04 |
| NFI | .99 |
| Varianza explicada | .53 |

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación confirman las hipótesis y apoyan el planteamiento de que los individuos que son claramente informados, en las entrevistas previas a la contratación, sobre el puesto y las condiciones laborales, o que han tenido la oportunidad de modificar las expectativas iniciales con las que llegan a las entrevistas mediante la aceptación o negociación de las condiciones laborales, perciben que sus expectativas han sido cumplidas. En consecuencia, de acuerdo a la definición de Locke (1976), los individuos experimentan satisfacción y manifiestan la intención por permanecer en su puesto y en la organización.

En el caso contrario, en las entrevistas de selección donde no se comunican claramente las condiciones laborales o se engaña al candidato, el individuo experimenta un incumplimiento de expectativas y en consecuencia insatisfacción. Los individuos pueden resolver la insatisfacción e inequidad de diferentes maneras, siendo una de ellas la intención por terminar la relación laboral y eventualmente la renuncia. Otras reacciones, no consideradas en la investigación, pueden ser el ausentismo, la impuntualidad o el bajo desempeño.





El modelo sugiere que los individuos que estudian una maestría y que ocupan puestos medios y superiores, y que en su entrevista de selección no reciben información verídica y clara sobre el puesto, sus responsabilidades, el sueldo, las prestaciones, el horario, las condiciones de trabajo, y las oportunidades de desarrollo, tarde o temprano perciben que sus expectativas han sido incumplidas, gradualmente generan insatisfacción y posteriormente deciden separarse de su organización.

Las implicaciones gerenciales son críticas, teniendo en cuenta que el mantenimiento del capital humano juega un papel decisivo en la consecución de la misión y objetivos organizacionales. Una herramienta que contribuye a ello es la entrevista de selección y a la luz de los resultados de esta investigación, se sugiere que en la entrevista, los entrevistadores informen claramente al candidato sobre el puesto vacante, aún cuando las condiciones no sean atractivas, ya que se corre el riesgo de que el candidato se integre a la organización, la organización invierta recursos y tiempo en él, y al poco tiempo se pierda a un valioso empleado de nivel medio o alto. En otras palabras, es preferible que un candidato atractivo con expectativas difíciles de cumplir rechace aceptar un puesto, a que se le contrate y al poco tiempo se separe.

Pueden señalarse como una limitación del artículo que no se considera a la variable "renuncia" o la separación laboral voluntaria, ya que la mera Intención de Permanencia no es una evidencia suficiente de que los individuos se separarán de su organización, y que existen otras conductas mediante las cuáles los individuos reaccionan ante el incumplimiento de expectativas y la Insatisfacción.

REFERENCIAS

- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-470.
- Hom, P. & Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
- Hom, P., Griffeth, R.W., & Bracker, J.S. (1998). An exploratory investigation into theoretical mechanisms underlying realistic job previews. *Personnel Psychology*, 51, 421-451.
- Jaros, S.J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 317-335.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: *Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5.
- Kopelman, R. E., Rovenpor, J. L., & Millsap, R. E. (1992). Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 269-287.
- Locke, E.A. "The nature and cause of Job Satisfaction", in M.M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1300.
- Meglino, B. M., DeNisi, A. S., Youngblood, S. A. & Williams, K. J. (1988). Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview. *Journal of Applied Psychology*, 73, 259-266.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Premack S.L. & Wanous J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- Steel, R.P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-265.
- Vandenberg, R.J. & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- Vandenberg, R.J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.

