

FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos y tiene Como objeto de estudio escoger al personal idóneo para desarrollar una actividad. Su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y el desarrollo económico con las necesidades de la sociedad.

La gestión de recursos humanos es un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

En el proceso de selección de personal se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Muchas empresas desarrollan el proceso de selección de personal no solo como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión lleva a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. También realizan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

El subsistema de selección y desarrollo tiene Como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

MARCO CONCEPTUAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En todos los modelos presentados se puede apreciar también la ubicación y el tratamiento que se da a la selección del personal como una de las funciones o procesos básicos de un sistema de gestión de recursos humanos. Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por especialistas de diferentes latitudes, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

- ❖ Dunnette, M. (1974) plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esta en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".
- ❖ Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".
- ❖ Para Sikula, A. (1994): "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".
- ❖ Louart, P. (1994) denomina a este proceso como contratación y para él consiste en: "elegir entre diversas candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto".
- ❖ Para Puchol, L. (1994): "La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico".
- ❖ Dessler, G. (1994) plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla".
- ❖ Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) se refieren a la selección externa, señalando que la misma: "recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo".
- ❖ Byars, L. y L. Rue (1994) definen la selección: "el proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto".
- ❖ Para Cowling, A. y P. James (1997): "La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto".

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y

futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Resumiendo los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personal como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor rellenen las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una actividad determinada.

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS METODOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

No es posible pasar por alto en la actualidad el papel del profesional, investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo del proceso de selección. La preparación científica que estos posean, las motivaciones y la creatividad, constituyen elementos vitales, que reflejan la interrelación objetividad-subjetividad en el desarrollo de las ciencias.

Al abordar los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, es necesario reconocer el papel de estos como medios en la obtención y construcción del conocimiento.

No puede desconocerse que los métodos, técnicas e instrumentos no revelan por sí, de forma independiente, la realidad, sino que la misma se proyecta a través del prisma de las interpretaciones del sujeto cognoscente sobre la base de sus concepciones teóricas, como se observara más adelante, al analizar en qué medida contribuyen los métodos, como medios en el conocimiento de la realidad.

En el proceso de selección de personal, el principal objeto de estudio es un sujeto activo, que se encuentra en constante interacción con el medio y en la medida que lo transforma se transforma a sí mismo; por tanto se asume el estudio del objeto en su relación estabilidad-cambio y debe tenerse en cuenta la multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana, así como valorar las potencialidades de desarrollo en distintos escenarios y en correspondencia con la etapa de la vida del sujeto y las condiciones prevalecientes en el entorno.

Los métodos, como medios en la producción de conocimientos, deben poseer la cualidad de brindar un reflejo veraz de la realidad y el objeto de estudio, lo que se produce mediante la interacción investigador-objeto de estudio-método.

A la capacidad refleja constructiva concierne la veracidad del conocimiento, abordado desde distintas posiciones por las diferentes corrientes epistemológicas existentes. El empleo de una proyección cualitativa no implica un reblandecimiento de los métodos en el proceso de construcción del conocimiento, sino una aproximación flexible, una mayor adecuación método-objeto-investigador-conocimiento.

Uno de los puntos mas polémicos alrededor del empleo de los métodos, técnicas e instrumentos en el análisis epistemológico actual, es el requisito de objetividad.

La objetividad es la independencia del producto lograda por el método, obviando al investigador.

Objetividad de aplicación: relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas.

La objetividad de evaluación: está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente

implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano.

La objetividad de interpretación: se produce cuando "se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones (en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos.

Un requisito que deben poseer los instrumentos que se emplean en el proceso de selección de personal es la estabilidad de los resultados, su consistencia en el tiempo a partir de las condiciones existentes, lo que está vinculado con el estado de la interrelación, estabilidad-cambio del aspecto a valorar.

Uno de los principios metodológicos del proceso de selección de personal, es el papel preponderante del método clínico, la entrevista, la construcción de la historia de vida del sujeto, lo que no implica la eliminación de los métodos cuantitativos en el estudio de este objeto, ya que por sus características el proceso de selección contiene elementos de interpretación ideográfica, al estudiar y construir el conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades y los factores diferenciales de cada sujeto y de interpretación homotética, y al ser necesario comparar sobre determinadas bases a cada candidato, a partir de generalizaciones desarrolladas en determinadas condiciones.

Se consideran de utilidad los métodos cuantitativos, ya que si bien el ser humano no es una expresión matematizable, los números constituyen instrumentos de modelación de la realidad, de aproximación al conocimiento del sujeto y contribuyen en determinadas condiciones a ordenar la información en el proceso de producción del conocimiento.

El abordar esta problemática nos enfrenta a las posiciones teóricas y metodológicas alrededor de los criterios de la verdad defendidos por una u otra posición. Por parte de la investigación cualitativa, el empleo predominante de métodos flexibles de orden cualitativo, el uso de criterios tales como credibilidad, posibilidad de transferencia, fidelidad y posibilidad de confirmación, y por otra parte, los partidarios de la investigación cuantitativa que hacen énfasis en el control experimental, la objetividad, la validez y confiabilidad.

Una de las características que deben poseer los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal es la capacidad de predecir o anticipar

sobre la base de determinados medios el estado futuro de actuación del sujeto, lo que debe verse como una tendencia a partir de determinados supuestos y no como una resultante de un pronóstico estadístico regido, debido a las particularidades de cada sujeto, la multiplicidad de factores condicionantes, unido a un entorno altamente dinámico en las condiciones actuales

Una característica fundamental que deben reunir los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida por medio de los mismos revelando su esencia y no un resultado numérico de una forma mecánica.

FUENTES DE ERROR QUE AFECTAN EL PROCESO DE SELECCION

En el proceso de evaluación en las ciencias sociales y en las ciencias en sentido general existen factores que son fuentes de desviaciones y están vinculados a los diferentes subsistemas y elementos que interfieren en los diferentes procesos.

Los principales factores del investigador que pueden conducir a errores en la evaluación son: la preparación del investigador, sus motivaciones y características personales, estado de ánimo y elementos de tipo ético.

Entre los errores generalmente cometidos por los investigadores en el proceso de evaluación se plantean: el efecto de halo, visto como la tendencia a evaluar a los candidatos a partir de la generalización de elementos aislados, los que configuran una impresión general; el error de indulgencia expresado en la tendencia a valorar de forma poco crítica y favorablemente a los candidatos; la tendencia extrema de evaluar en la escala más desfavorable a todos los sujetos y el error de tendencia central caracterizado porque se tiende a ubicar a los evaluados en la parte media de la escala.

Los métodos, técnicas e instrumentos empleados también contienen elementos portadores de distorsión en cuanto a la certeza de la evaluación de los candidatos:

- La concepción teórica en que se fundamentan.
- La estructuración del mismo.

- La accesibilidad y posibilidades de comprensión.
- La complejidad.

El investigado, a su vez, puede ser también un elemento distorsionador en la precisión que se alcance en el proceso de evaluación.

El investigado es un ser activo con determinadas características, motivaciones, aspiraciones, máxime en el caso de la selección de personal, donde existe de forma generalizada la intención de obtener el trabajo por parte del candidato, y esto puede ser un elemento vital en su jerarquía motivacional, ya que desplegara todas sus potencialidades en función de mostrarse lo más cercano posible a lo que él considera es el candidato ideal.

Por eso se produce lo que muchos autores denominan "deseabilidad social", o sea, que el sujeto no se muestra real mente como él se manifiesta, sino de la forma en que considera debe comportarse para alcanzar su objetivo. Pueden ocasionar también distorsiones el estado de salud, o de ánimo o el nivel de nerviosismo y ansiedad por la prueba.

Son múltiples los factores del entorno que provocan distorsiones en la construcción del conocimiento de un sujeto durante el proceso de evaluación, tales como la privacidad, la presencia de determinadas personas, las características del evaluador, la higiene, el espacio, la iluminación, los medios, la temperatura, la comodidad y la hora.

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO UN SISTEMA

Los sistemas de selección no existen aislados de su entorno, sino que están condicionados por los distintos factores económicos, políticos, sociales del medio donde se desarrollan, los que determinan la filosofía y los enfoques teórico-metodológicos.

Todo sistema está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes.

Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son: las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección. De la interrelación entre estos elementos se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores.

MÉTODO	VALIDEZ	FRECUENCIA DE USO
Solicitud de empleo y currículum.	Menos de 0.20 para las puntuaciones de experiencia y logros académicos. Se ponderaron las solicitudes con valores tan altos como 0.56.	Uso frecuente pero en una forma no estructurada. Cerca de 11% de las organizaciones.
Verificación de antecedentes y referencias.	En el orden de 0.25.	Menos de 20% utilizan investigaciones externas.
Información de la historia personal.	Las puntuaciones de logro y de inventarios biográficos produjeron validez de 0.30 o más altos. Las puntuaciones de experiencia y la formación mostraron una validez menor a 0.20.	
Entrevista.	Las entrevistas pueden producir una validez tan alta como 0.30 o mayor, con la validez de la entrevista estructurada en el nivel de 0.60 o más alta.	Frecuente, pero solo 35% de las compañías utilizan entrevistas estructuradas.
Pruebas de capacidad.	Por lo general son mayores de 0.40 y pueden alcanzar hasta 0.80.	Utilizados con una frecuencia en el 30% de las organizaciones, con el uso más alto para los puestos de oficina.
Pruebas de conocimiento del trabajo, muestras de trabajo y pruebas de aptitud para el empleo.	Es común la validez en 0.40.	Más de 60% de las organizaciones utilizan las pruebas de capacidad o las muestras de trabajo y el 31% emplea pruebas de conocimiento del trabajo.
Requisitos físicos y fisiológicos.	Las pruebas de capacidad desarrolladas de manera rigurosa han mostrado una validez en la escala de 0.50. La validez para la mayor parte de las pruebas fisiológicas es baja o las pruebas son incompletas.	Actualmente menos de 10% utilizan otras pruebas fisiológicas.
Pruebas de personalidad, y grafológicas.	Se informa de una validez bastante baja en virtualmente todos los estudios, aunque las pruebas no son inadecuadas en muchos casos.	Cerca de 17% de las organizaciones emplean pruebas de personalidad, en su mayoría para vendedores. Menos de 10% utiliza otro tipo de pruebas.

Tabla 1. La selección de personal como un sistema

LAS EMPRESAS

Las empresas son el soporte del proceso de selección, están enmarcadas en un entorno que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento. El mercado de trabajo, la tecnología, la situación socioeconómica reinante son factores que inciden en las empresas, las que como organismos vivos se encuentran en constante transformación.

Es en las empresas donde se inicia el proceso de selección a partir de la determinación de las necesidades, donde se realiza el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones y

quien acoge al trabajador y adquiere la responsabilidad de su formación y desarrollo, así como de cumplir el contrato psicológico que se establece entre ambos, ya que el trabajador es el cliente interno de la organización.

LOS CANDIDATOS

El principal objeto y sujeto en el proceso de selección es el hombre, el que se encuentra inmerso en un determinado contexto económico, político y sociocultural que condiciona en la interacción con el mismo, todo un conjunto de características propias de un determinado territorio o región. El desarrollo cultural, el sistema educacional, las costumbres imprimen su sello en la formación y desarrollo del individuo.

Desde el punto de vista del proceso de selección, las acciones con los sujetos van a proceder por medio de la valoración nitrada de las características de los mismos en los aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, en correspondencia con las exigencias de los cargos y ocupaciones integrados en las competencias laborales.

Organización del proceso de selección

El proceso de selección es el elemento mediador entre las necesidades de empleo de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización que se le imprima a dicho proceso.

En la organización y desarrollo del proceso de selección tienen un papel fundamental la estrategia y las políticas que se tracen, caracterizándose por el dinamismo y la flexibilidad.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta en la organización de un sistema de selección de personal están: los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear en correspondencia con las necesidades y en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso, la definición de los métodos y técnicas a emplear, así como los medios necesarios para ejecutar dicha actividad.

EQUIPO DE SELECCIÓN

El principal sujeto y objeto del proceso de selección de personal es el hombre, por lo que al igual que en cualquier terreno del conocimiento sobre el hombre, la preparación y

proyección de los investigadores y el instrumental teórico y práctico que se emplee determina la calidad de los resultados de dichos procesos.

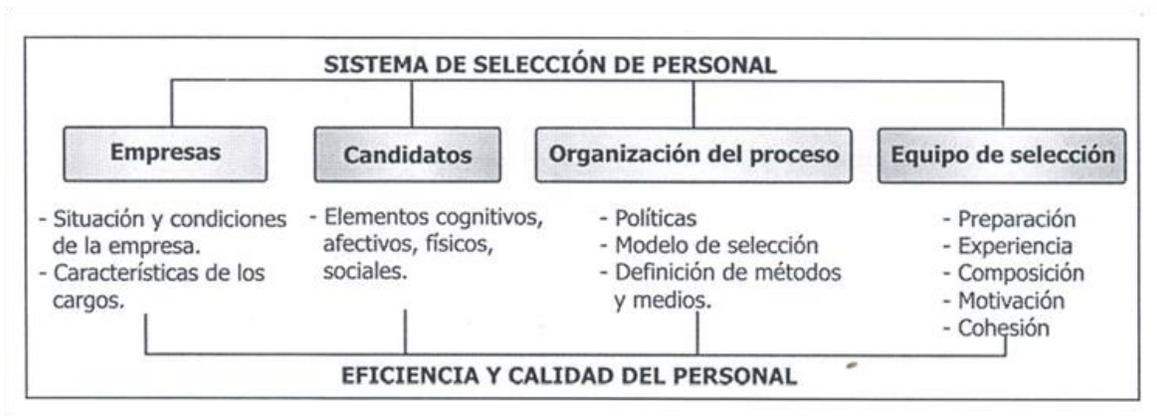


Figura 1. proceso de selección de personal

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

Sobre la base de los principios metodológicos que se formulan en el presente trabajo, el análisis de los diferentes modelos existentes y las experiencias en la creación e implantación de diferentes sistemas de selección, se elaboró el modelo siguiente, el cual parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos; así como hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto depende de los factores que condicionan la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección. En el capítulo 5 se muestra este modelo.

El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo.

Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la forma siguiente:

1. **Etapa preparatoria:** determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.
2. **Etapa de reclutamiento:** precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria.
3. **Etapa de selección:** recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección.
4. **Etapa post decisión de la selección:** comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Como se puede apreciar, en el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección.

El orden o la aparición de los diferentes elementos que conformen un sistema de selección en particular están en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

PAPEL Y FUNCIONES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un elemento vital dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma.

Al referimos a la selección de personal, no puede enfrentarse esta con un enfoque científico-técnico restringido, sino que es imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter axiológico, así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad social. Es por ello que, dentro del modelo de gestión de recursos humanos elaborado, se denomina al subsistema al que pertenece este proceso, subsistema de selección y desarrollo.

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativa mente en el desarrollo humano.

Ya al realizar la clasificación de los distintos tipos de selección sobre la base del tratamiento a los candidatos, se planteó que seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección.

Es por ello que se considera como válida y justa la realización de procesos de selección de personal que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA:

FUNIBER, Universidad de Cataluña. Maestría en Recursos Humanos. Documentos de estudio.