

## AREA 2. RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVO GENERAL.

Al término de esta unidad, el alumno identificará la administración de los recursos humanos como función administrativa que ayuda a reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a los integrantes de una organización, asegurando la adecuada y constante integración de trabajadores capaces.

### ÍNDICE

#### CAPITULO 2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<u>OBJETIVO</u> .....	2
2.1.1 <u>Consideraciones Generales</u> .....	2
2.1.2. <u>Proceso de reclutamiento</u> .....	6
2.1.3 <u>Proceso de selección</u> .....	10
2.1.4 <u>Proceso de contratación</u> .....	14
2.1.5 <u>Proceso de inducción</u> .....	16
2.1.6 <u>Capacitación y desarrollo</u> .....	18
2.1.7 <u>Motivación</u> .....	19

#### CAPITULO 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.

<u>OBJETIVO</u> .....	21
.	21
2.2.1 <u>Definiciones</u> .....	22
2.2.2 <u>Actitud</u> .....	22
2.2.3 <u>Estímulo – respuesta</u> .....	23
2.2.4. <u>Medición de las actitudes</u> .....	24
2.2.5. <u>Que es clima organizacional</u> .....	26
2.2.6 <u>Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud</u> .....	

## CAPITULO 2.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

---

- 2 El alumno conocerá los principales fundamentos teóricos y conceptuales de la administración de los Recursos Humanos.
- 3 El alumno conocerá la forma de comenzar una planeación de Recursos Humanos en una organización.

#### 2.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en microempresas. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal, se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel, en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal, cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

#### **Desarrollo Funcional de la Administración.**

El desarrollo de las funciones básicas de la administración, coinciden con el desarrollo industrial de los países.

1.- *Producir con eficiencia.* Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe que aplicaron conceptos de control. Después emergieron F.W. Taylor, los Gilbreth, Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración. Así nació la administración de la producción.

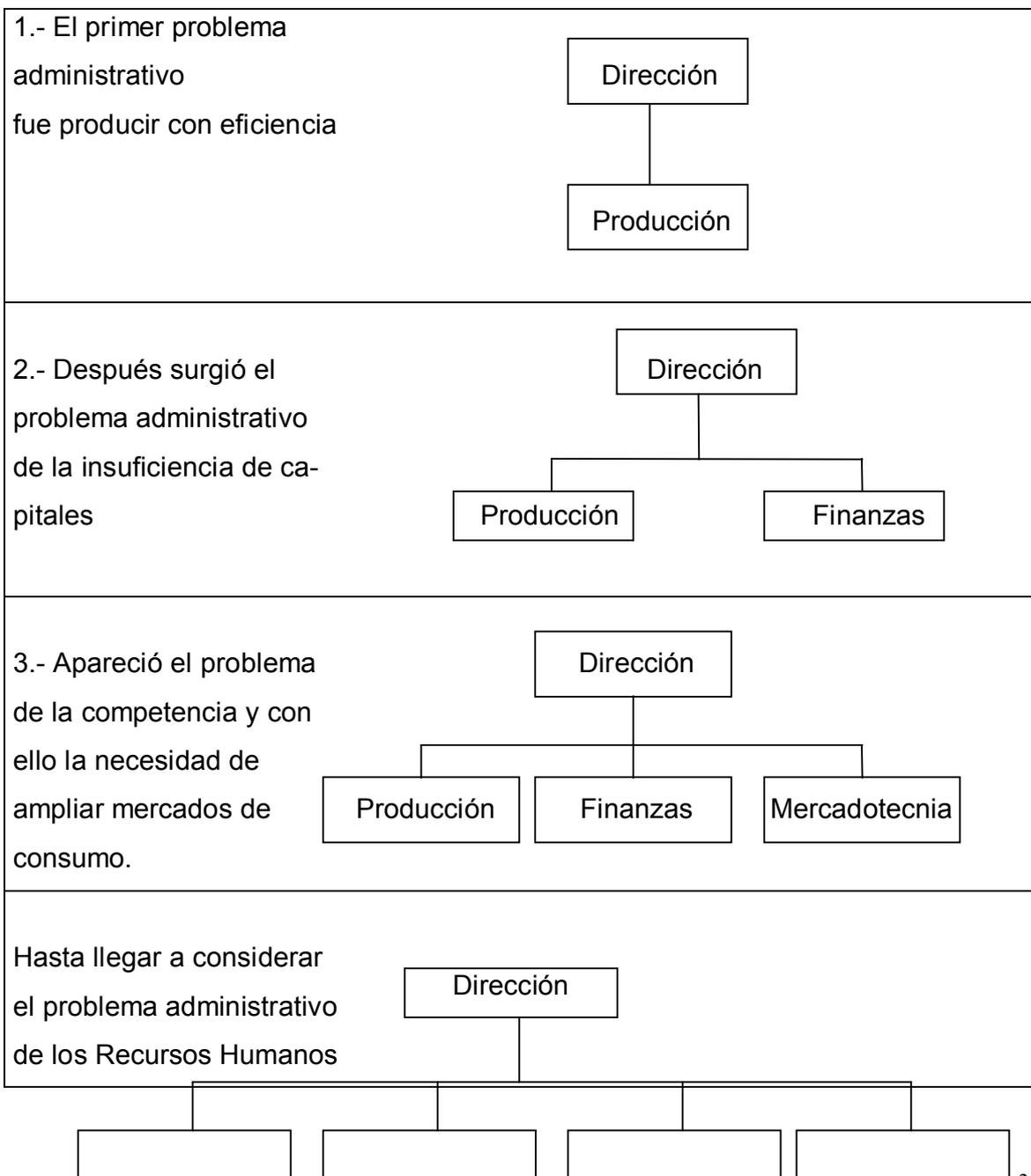
2.- *Surgió la insuficiencia de capitales.* Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa, requirieron de inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y productos terminados y fuerte capital de trabajo. Surgió la administración financiera.

3.- *Apareció la competencia.* La necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción de gran escala. Se desarrollaron todas las técnicas de

comercialización que ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta la adquisición por parte del consumidor. Cobró importancia la administración de la mercadotecnia.

4.- *Considerar el problema administrativo de los recursos humanos.* Con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, etc. Surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Así nació la administración de recursos humanos.

**Desarrollo Funcional de la Administración**



Producción	Finanzas	Mercadotecnia	Personal
------------	----------	---------------	----------

### **Recursos Organizacionales.**

Las organizaciones para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos; estos son elementos o medios que administrados correctamente, le permitirán a la organización un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Estos medios se presentan bajo diferentes características, por ejemplo: la forma de poder vender eficientemente los bienes o servicios; la oportunidad de poder darle solución a los problemas en el menor tiempo posible; que la organización logre tener satisfechas las demandas salariales y su personal.

Los recursos organizacionales se clasifican así:

- a) Recursos Humanos
- b) Recursos Financieros
- c) Recursos Materiales
- d) Recursos Técnicos

Los Recursos Humanos, comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los recursos humanos son los más importantes, porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Por ejemplo: “El problema de aumentar las ventas no es el de conseguir pedidos, cambiar cuotas de venta y desarrollar nuevos productos; sino básicamente es: el encontrar, desarrollar y satisfacer a vendedores eficientes, leales y trabajadores”.

Con relativamente poca gente capaz, disponible en el mercado de trabajo, la elevación de los salarios, las solicitudes de nuevas prestaciones, junto con otros desarrollos económicos, el “personal” se ha convertido en uno de los mayores, sino es que el mayor de todos los recursos de un sólo costo que utiliza un administrador.

En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administre el recurso humano. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo económico dramático.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización (privada o pública) es: “Facilitar el rendimiento organizacional”.

### **Administración de recursos humanos y rendimiento organizacional.**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es: “facilitar el rendimiento organizacional”. Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

### **Dotación de personal a la organización.**

El recurso más importante de las organizaciones es el *recurso humano*. Por ello es importante el proceso de dotación de “recursos humanos apropiados”, este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución desde luego, es el resultado de la productividad de los puestos que tienen asignados. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios, etc., tienen importancia

para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización.

Aunque el proceso de dotar los recursos humanos apropiados para la organización es complejo y un tanto subjetivo, para proporcionar exitosamente el personal apropiado a la organización a medida que se abren vacantes, el departamento de personal debe seguir cuatro procesos sucesivos, que son utilizados para cubrir vacantes tanto de personal de confianza como personal sindicalizado. En las microempresas, aún cuando no hay departamento de personal, el proceso para la dotación de personal, la realiza el dueño.

### **2.1.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

El encontrar nuevos empleados para la organización es *un desafío continuo* para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

#### **Requisitos previos al proceso de Reclutamiento**

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos, tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Política de personal.
- c) Análisis de puestos.

#### **a) *Requisición al departamento de personal.***

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal, la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre del personal necesario.

**b) Políticas de personal.**

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones especificadas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las “*políticas de personal*”, éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

**c) Análisis de puestos**

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El “*análisis de puestos*” es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar: 1) *Que actividad aplica un puesto* y 2) *que tipo de individuo deberá ser contratado para ejecutar el trabajo*.

## **El Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

### **Definición de Reclutamiento**

- ♦ Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.
- ♦ Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, dentro de la organización.

Práctica del Reclutamiento. El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es “*directa*” cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es “*indirecta*”, cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

## Limitaciones del Reclutamiento

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son *impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo*. Aunque la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son :

- ♦ Políticas de personal.
- ♦ Planeación del personal.
- ♦ Hábitos del reclutador.
- ♦ Requisitos de puestos.
- ♦ Condiciones ambientales.

*Políticas de personal.* Éstas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumera algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento:

- ♦ Políticas de ascensos.
- ♦ Políticas de posición de empleo.
- ♦ Políticas de remuneración.
- ♦ Políticas de contratación.

*Planeación de personal.* Esta es otra limitación que se debe considerar por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. Este plan ayuda a los reclutadores porque resumen las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

*Hábitos del reclutador.* El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces.

*Condiciones ambientales.* Condiciones tales como los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, desafíos del gobierno, influyen poderosamente.

*Requisitos de puestos.* Es importante considerar los requisitos para un puesto sin restricciones, por ejemplo los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del

puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar.

### **Proceso de Reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

- a) Fuentes de Reclutamiento
- b) Medios de Reclutamiento

#### **a) Fuentes de Reclutamiento**

El problema básico de la organización, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo, que le interesen específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento: “son los lugares de origen donde se podrán encontrar los reclutamientos humanos necesarios”. Una de las fases más importantes del reclutamiento *es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidato que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.* Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

#### **Fuentes internas**

Son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- ♦ Los trabajadores de la propia organización.
- ♦ Contactos con sindicatos.
- ♦ Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores. Esta es una fuente común de reclutamiento en algunas microempresas, sin embargo la facilidad que implica, puede convertirse en un problema si no hay políticas adecuadas y se verifican referencias por otros medios

El utilizar fuentes de reclutamiento internas, representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una

capacitación directa, a su vez *motiva al personal* dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

### **Fuentes externas.**

Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- ♦ Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- ♦ Oficinas de colocación.
- ♦ Otros empleos.
- ♦ Por el público en general, el que transita en la zona.

### **Medios de Reclutamiento.**

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento": son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos son:

- ♦ La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ese).
- ♦ La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- ♦ La carta y el teléfono.
- ♦ El periódico.
- ♦ Anuncios o mantas fuera de la empresa
- ♦ La radio y la televisión.
- ♦ Los folletos y boletines.

### **2.1.3. PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección de personal es un subproducto importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad

*positiva de invitación*, el proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación.

En sí, la tarea de “reclutamiento” es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de “selección” es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

### **Definición de Selección:**

- ♦ Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.
- ♦ Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de “*función de empleo*”, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La “selección de personal” intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Estos principios deben ser aplicados y verificados aún más en las microempresas ya que por el reducido número de personal, la falla de alguno de sus integrantes, conlleva perjuicios más graves que en empresas de mayor tamaño.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección para desempeñarlo.

## **Entrada para el proceso de Selección de Personal**

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles.

La “*planeación de personal*” indica a los gerentes de personal, que vacantes tienen posibilidad de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el “*análisis de puestos*” proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente se requieren “*candidatos*”, para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger.

## **Limitaciones de la Selección.**

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo. Para triunfar los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes :

- ♦ De la organización.
- ♦ De la ética.
- ♦ De la oferta.

*De la organización.* El proceso de selección, es un medio que le permite a la organización *integrar personal eficiente* para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

*De la Ética.* Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

*De la Oferta.* Es necesario tener un grupo grande y apropiado de gentes de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con sueldos y salarios bajos, los puestos muy especializados son ejemplo de puestos con pocas razones de selección. Una “razón de selección”: es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1.25, una pequeña de 1.2. Una razón de selección baja, significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos casos,

una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad. La razón se calcula así:

$$\text{Razón de Selección} = \frac{\text{Cantidad de candidatos contratados}}{\text{Cantidad total de solicitantes}}$$

El proceso de selección es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos, y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

*Objetivos del proceso de selección.* Ni es exagerado indicar que la selección de personal, es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización. Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal los siguientes:

- ♦ Escoger a las personas con más probabilidades “para” tener éxito en el puesto.
- ♦ Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva a mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Para lograr este objetivo, el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas.

- ♦ *Recepción de Solicitantes.* La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial, es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico

Áreas Funcionales: Recursos Humanos.

- ♦ *Entrevista Preliminar.* Es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.
  
- ♦ *Formas de solicitud.* Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historia de salarios.
  
- ♦ *Pruebas de empleo.* Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto.
  
- ♦ *Entrevistas.* Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección.
  
- ♦ *Investigación de la historia anterior.* Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores.
  
- ♦ *Selección preliminar en el Departamento de Personal.* En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.
  
- ♦ *Selección final por el supervisor.* Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento, entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos.

- ♦ *Examen Médico.* Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren de un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la elegibilidad del solicitante, para seguro de vida del grupo, de salud y de invalidez, sino también, para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

El resultado final del proceso de selección *son las personas a las que se contrata.*

#### **2.1.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección, incluye la compilación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no la contrata una empresa, antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: *contratación individual y contratación colectiva.*

#### **El proceso de contratación.**

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

##### **a) Contratación individual**

El artículo 20 de la LFT, define lo que se entiende por relación de trabajo, como: *la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario*".

Por otro lado contrato individual de trabajo, se define así:

*"Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"*.

#### **El Trabajador.**

PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico

Áreas Funcionales: Recursos Humanos.

El art. 8 de la LFT define al trabajador como: “La persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Se deduce de la definición, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores, y que tales labores, se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.

**El Patrón.**

El artículo 10 de la LFT define al patrón como “La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

El patrón puede ser *persona física o moral*. Es persona física, el patrón que esta representado por un individuo y es persona moral, el patrón que esta representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

b) Contratación Colectiva.

El artículo 386 de la LFT define al contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la “*Relación Laboral*”, concluyendo que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aún disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo. El contrato colectivo de trabajo, es el medio por el cual lo beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la Ley.

c) Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo.

*De Forma.* Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento de fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fechas diferentes.

*De fondo.* Se consideran requisitos de fondo los siguientes:

- ♦ Los nombres y domicilios de los contratantes.
- ♦ Las empresas y establecimientos que abarque.
- ♦ Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- ♦ Las jornadas de trabajo.
- ♦ Los días de descanso y vacaciones.
- ♦ El monto de los salarios.
- ♦ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- ♦ Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse conforme a la ley.
- ♦ Las demás estipulaciones que convengan las partes.

d) Requisita el expediente del trabajador.

La función de requisita el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que han acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- ♦ La solicitud de empleo.
- ♦ Los comprobantes de la entrevista, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- ♦ Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados y de antecedentes penales.

### **2.1.5. PROCESO DE INDUCCIÓN.**

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

#### **Definición de Inducción:**

“El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto”.

“Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo”.

### **Objetivos de la Inducción.**

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- ♦ Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado “para” tener un comienzo productivo.
- ♦ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ♦ Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación “para” generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

### **El proceso de Inducción**

a) Introducción al departamento de personal.

Aparte de la ayuda técnica que se le puede dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- ♦ Historia de la organización.
- ♦ Políticas generales de personal.
- ♦ Indicaciones sobre disciplina.
- ♦ Prestaciones a las que tiene derecho.

b) Introducción al puesto.

Otra etapa del proceso de inducción, es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- ♦ Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- ♦ El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- ♦ El jefe explicará en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliara de la “*descripción del puesto*”, entregándole una copia para hacer que lo lea con detalle.

- ♦ Debe mostrarle los sitios generales como son: Lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto a la organización.

La inducción es importante tanto en la micro, como en la pequeña, la mediana y la empresa grande. Cuanto más grande sea la empresa, será necesario utilizar más instrumentos de inducción.

### **2.1.6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

Acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización comprende el área general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década actual, la capacitación juega un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas, se intensifica su actividad hacia la exportación. Aunque tradicionalmente la capacitación y el desarrollo del personal es responsabilidad del departamento de recursos humanos, debe ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

#### **Definición de capacitación.**

“El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades, para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

#### **Objetivos de la capacitación:**

- ♦ Incrementar la productividad.
- ♦ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ♦ Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ♦ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ♦ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo, más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- ♦ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ♦ Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- ♦ Facilitar la supervisión del personal.
- ♦ Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.

- ♦ Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- ♦ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- ♦ Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- ♦ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

## **MOTIVACIÓN.**

Frederick Herzberg en la década de los años 60 desarrolla su teoría de “higiene” y propone una teoría de motivación que considera dos factores: uno de ellos resulta de la condición del hombre de ser un ente biológico y que hace que el hombre trate de evitar las situaciones desagradables del ambiente; se llaman factores “higiénicos” o de “mantenimiento”, su presencia no es factor de motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. Son factores preventivos y ambientales.

En este grupo estarían las normas y políticas de la empresa, el estilo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo, el salario, el rango, la posición, la vida personal, las relaciones interpersonales y la estabilidad en el trabajo.

El otro factor resulta de su condición de ser humano con capacidad para pensar, razonar y aprender y crear. Estas son las necesidades que lo hacen crecer y desarrollarse mentalmente y que impulsan al individuo a querer llegar a niveles superiores de creatividad, de producción y de rendimiento. Este grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por tanto el elemento activo de la motivación.

Aquí estaría la oportunidad de lograr los objetivos y conocer sus resultados, el reconocimiento y estímulo por las metas alcanzadas, el enriquecimiento del trabajo a través de tareas atrayentes, interesantes y retadoras, el desarrollo del poder creador y de la innovación, el sentido amplio de la responsabilidad, las oportunidades de ascensos, la posibilidad de avance y capacitación.

En fin, este segundo grupo permitirá auto-realización y desarrollo de los individuos a través de la empresa.

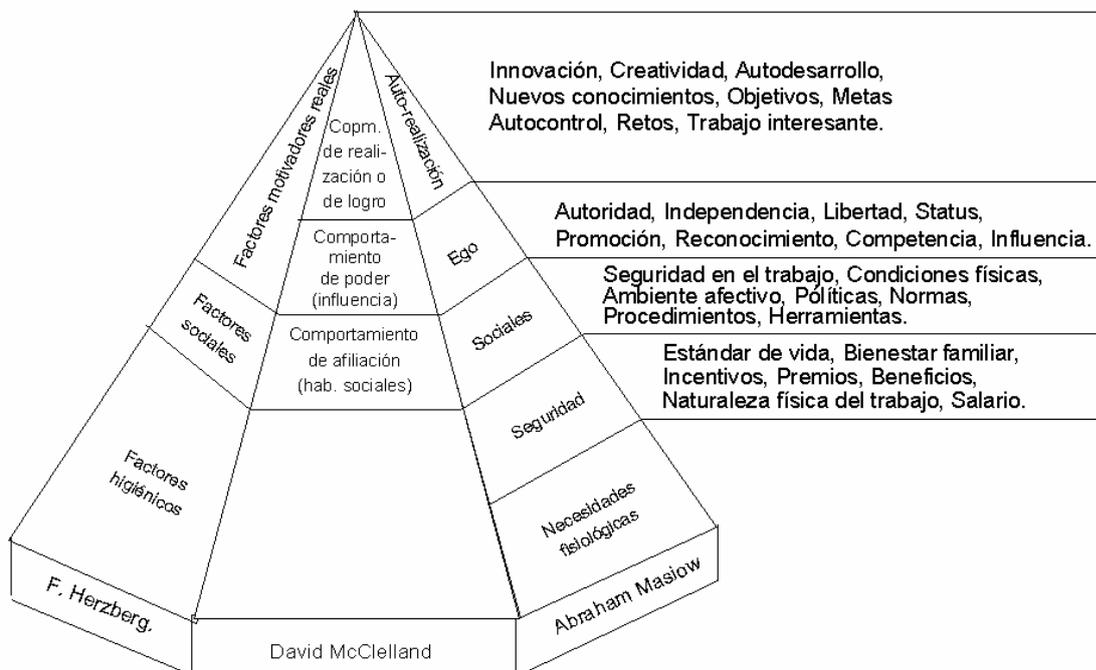
David McClelland “Motivación para el logro” ha estado últimamente endosando el tema de la motivación, analizando las fantasías, los sueños del hombre, como aquellas posibilidades que lo van llevando a moldear su propio destino, e indica que las personas que están motivadas a lograr y realizar cosas tienen aproximadamente el mismo patrón de pensamiento. Un motivo humano específico es la necesidad del éxito que impulsa al hombre a aceptar nuevas

**PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico  
Áreas Funcionales: Recursos Humanos.**

ideas y ensayar nuevos métodos, que los lleva a mirar hacia el futuro y a preocuparse más por las planeación, la organización y la eficiencia.

H. Maslow, en su libro “Motivación y personalidad”, aparecido en 1954, sostiene que las necesidades de los individuos se desarrollan en una secuencia, desde deseos “más bajos” hasta deseos “superiores” y dedujo que las necesidades satisfechas no crean motivación, y que las necesidades “más bajas” deben satisfacerse antes de que puedan surgir las “superiores”.

**LA DIRECCION COMO MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO**



**CAPITULO 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 2 Identificar los métodos para identificar el clima organizacional en una empresa.

- 3 Conocer e interpretar las diferentes técnicas de evaluación del clima organizacional que se presenta en la empresa.

### 2.2.1 DEFINICIONES.

Los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional" en muchos casos, se utilizan como sinónimos y no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes: sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta; y, participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

### 2.2.2. ACTITUD

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta"

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

Otros parecen inferir que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

### 2.2.3. ESTÍMULO - RESPUESTA

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta.

El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende grandemente de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

En base a lo expuesto podemos decir entonces que la actitud funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una actitud de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El gerente de una empresa se sorprende al enterarse de que su fábrica, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencillísima explicación es que los empleados no "experimentan" la misma empresa. Desde el punto de vista de sus necesidades, la empresa es un lugar muy diferente al que "experimenta" el gerente.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

*Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.*

Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede aparecer ridícula.

### 2.2.4. MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES.

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

**PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico**

**Áreas Funcionales: Recursos Humanos.**

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como *cambios proyectados dentro de la empresa*.

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, damos las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica:

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
  - A. No me gusta.
  - B. Preferiría alguna otra cosa.
  - C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
  - D. Me gusta bastante.
  - E. Me gusta mucho.
  
2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:
  - A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
  - B. Casi siempre desagradable.
  - C. Ocasionalmente desagradable.
  - D. Generalmente satisfactoria.
  - E. La mayor parte del tiempo, excelente.
  
3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:
  - A. Poco amistosos.
  - B. Indiferentes hacia mí.
  - C. Buenos.
  - D. Cooperativos.
  - E. Muy amistosos.
  
4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
  - A. Siempre injusto,
  - B. Con frecuencia injusto.
  - C. A veces justo, a veces no.
  - D. Generalmente justo.
  - E. Justo en todas las ocasiones.
  
5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?
  - A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
  - B. Algunas compañías son mejores.
  - C. Tan bien como la empresa promedio.
  - D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
  - E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

6. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?
- A. Empleando nuevos trabajadores.
  - B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.
  - C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
  - D. Tomando la persona competente más disponible.
  - E. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

### **2.2.5. ¿QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL?**

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 2 El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- 3 El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- 4 El Clima es una variable que interviene mediando entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

**PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico**

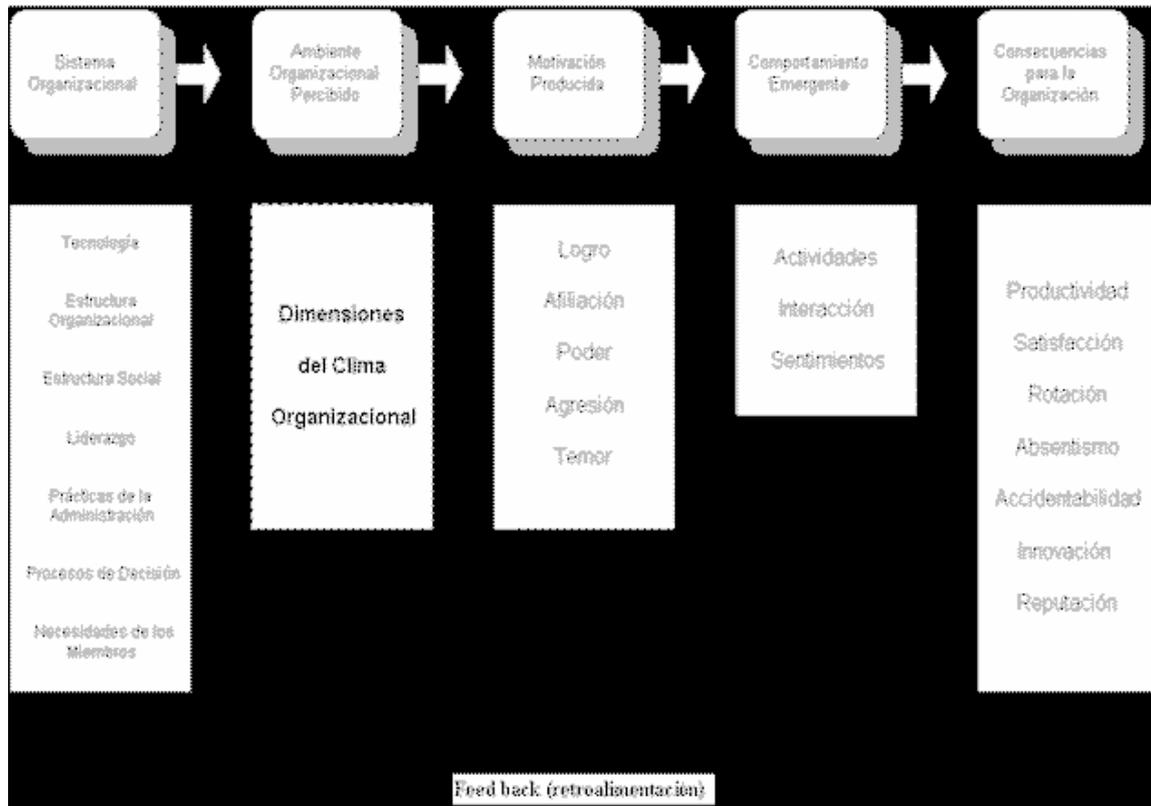
**Áreas Funcionales: Recursos Humanos.**

- 5 Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- 6 El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- 7 Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- 8 Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- 9 Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- 10 Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- 11 Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

**PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico  
Áreas Funcionales: Recursos Humanos.**

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta en la página siguiente:



## 2.2.6 PASOS PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE ACTITUD

### *Planeación de la encuesta.*

Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.

### *Diseño del cuestionario.*

El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las

PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico

Áreas Funcionales: Recursos Humanos.

encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

*Administración del cuestionario.*

Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

*Análisis de los datos.*

La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones.

*Actuar en forma apropiada.*

Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.

*Repetir periódicamente el estudio.*

Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ejemplo: con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

El lograr la modificación de las actitudes de los trabajadores en las organizaciones requiere implementar cambios que en esta ocasión no se abordarán pues dependen de las causas y de los resultados que se hubieran obtenido en la medición del clima organizacional o en el Diagnóstico desarrollado por el consultor.

En las páginas siguientes, se presentan ejemplos de cuadros o cuestionarios, a ser contestados por los trabajadores y comentados con su jefe, los cuales ayudan a identificar sus actitudes, aptitudes y disposición a fin de tener mayores elementos e información sobre ellos y poder dirigirlos de mejor manera

### CUADRO DE ACTITUDES

	SÍ	NO	NO LO SÉ
Prefiero trabajar por objetivos			
Otorgo mayor importancia al trabajo que a mi familia			
Tengo un compromiso ético-moral con un colectivo o idea			
Me atrae más el dinero que el tipo de trabajo que desempeñe			
Mis ideas condicionan mi concepción sobre los demás y mis relaciones con ellos			
Necesito la compañía y la consideración de mis colegas / jefes de trabajo			
Valoro la seguridad y estabilidad por encima de otras consideraciones			
Planteo la movilidad y el cambio como instrumentos para mi enriquecimiento			
Acepto retos en solitario			
Me gusta tener poder de decisión en mi trabajo			
Soy entusiasta en lo que realizo			
Me gusta aceptar responsabilidades y doy la cara cuando tengo que darla			
No me agrada trabajar sólo			

PROGRAMA CONSULTE  
 FORMACIÓN DE CONSULTORES  
 Modulo 1. Propedéutico  
 Áreas Funcionales: Recursos Humanos.

**CUADRO DE APTITUDES**

	<b>BIEN</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MAL</b>
Comprensión de textos			
Escritura			
Presentaciones orales			
Identificación de problemas			
Nuevas aproximaciones a problemas			
Facilidad para investigar			
Realización de Estudios			
Capacidad de liderazgo			
Trabajo en equipo			
Capacidad de persuasión			
Capacidad de venta			
Planificación de tareas			
Organización efectiva del Tiempo			
Trabajo Individual			
Seguimiento de Instrucciones			
Proyectos a largo plazo			
Trabajo minucioso			
Capacidad numérica			

PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico  
Áreas Funcionales: Recursos Humanos.

**CUADRO DE HÁBITOS / DISPOSICIÓN**

	SI	NO	NO LO SÉ
Movilidad Geográfica			
Disposición a viajar			
Condicionantes familiares			
Condicionantes afectivos			
Otros condicionantes (salud...)			
Preferencia horario estricto			
Preferencia horario flexible			
¿Trabajar más de las 8 horas diarias?			
Disposición a renunciar a otras actividades			
Continuar formación			
Importancia del ambiente de trabajo			
Asumir responsabilidades			
Preferencia por un entorno competitivo			
Preferencia por un trabajo de acción			
Preferencia por un trabajo de análisis			
Vivir sólo			
Dormir en Hoteles			

**PROGRAMA CONSULTE  
FORMACIÓN DE CONSULTORES  
Modulo 1. Propedéutico  
Áreas Funcionales: Recursos Humanos.**

Otros...			
----------	--	--	--

**BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL TEMA DE RECURSOS HUMANOS:**

**Diplomado en Crecimiento Empresarial, Módulo Recursos Humanos, 1999, Red Crece**

**Curso: El Personal, clave del éxito empresarial, 2000 red Crece**

**Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos**

**Administración, Teoría y Práctica ; Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa**

**El Mundo de los Negocios, Gitman y Mc Daniel, Ed. Harla, 1993**

**[www.monografias.com](http://www.monografias.com)**