

875202

2



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“ LA ACTITUD COMO FACTOR  
ESENCIAL EN EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,  
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE  
PERSONAL”

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CLAUDIA AMERICA ARRIOLA HERRADOR

ASESOR DE TESIS

REVISOR DE TESIS

L.A.E. MOISÉS GONZÁLEZ RIVERA

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RIO, VER.

2001



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis maestros, amigos, familiares** y a todos aquellos que contribuyeron a mi formación profesional y que me apoyaron hasta este momento...Gracias.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivos generales	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Hipótesis	8
1.5 Variables	9
1.5.1 Variable independiente	9
1.5.2 Variable dependiente	9
1.6 Definición de términos	9
1.7 Población y muestra	10
1.8 Tipo de estudio	10
1.9 Instrumento de medición	11
1.10 Recopilación de datos	11
1.11 Proceso	11
1.12 Procedimiento	12
1.13 Análisis de datos	12
1.14 Importancia del estudio	13
1.15 Limitaciones del estudio	13
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	14
2.1 Antecedentes	14
2.1.1 Escuela de las Relaciones Humanas	14
2.1.2 Escuela neo-humanorelacionista	18
2.1.3 Teorías sobre comportamiento humano	20
2.1.4 Administración de recursos humanos	29

2.1.5 Funciones y Subfunciones del depto de recursos humanos	31
2.2 Análisis de Puestos	38
2.2.1 Definición	38
2.2.2 Objetivo	39
2.2.3 Aplicación y utilización	40
2.2.4 Importancia del análisis de puestos	41
2.2.4.1 Para el trabajador	41
2.2.4.2 Para el departamento de recursos humanos	42
2.2.4.3 Para el supervisor	42
2.2.4.4 Para la empresa	43
2.2.5 Partes que lo forman	43
2.2.5.1 Encabezado	43
2.2.5.2 Descripción genérica	44
2.2.5.3 Descripción analítica	44
2.2.5.4 Especificación del puesto	44
2.2.5.5 Requerimiento de actitudes	44
2.2.6 Necesidad legal del análisis de puestos	45
2.2.7 Necesidad de efectividad y eficiencia	45
2.3 .La Actitud	46
2.3.1 Definición	46
2.3.2 Fuentes de actitudes	48
2.3.3 Tipos de actitudes	48
2.3.4 Actitudes y consistencia	49
2.3.5 Teoría de la disonancia cognoscitiva	49
2.3.6 Medida de actitudes	50
2.3.7 Actitudes en el trabajo	51
2.3.8 Relación entre actitud y ejecución en el trabajo	52
2.3.9 Cambio de actitudes	54

2.3.10	Importancia de la actitud	56
2.3.11	Catálogo de actitudes	56
2.3.12	Modificación de la actitud	57
2.3.13	La importancia de la actitud en el desempeño de las funciones	58
2.3.14	Definición de emoción	58
2.3.15	Actitudes y emoción	59
2.3.16	Rasgos de personalidad	60
2.3.17	Medición de la relación Actitud – Comportamiento	65
2.4	Reclutamiento	68
2.4.1	Definición	68
2.4.2	Objetivo	68
2.4.3	Tipos de reclutamiento	69
2.4.4	Importancia del reclutamiento	71
2.4.5	Medios y fuentes de reclutamiento	71
2.4.6	La actitud como elemento de la convocatoria para el reclutamiento de personal	76
2.5	Selección	77
2.5.1	Definición	77
2.5.2	Objetivo	78
2.5.3	Importancia	78
2.5.4	Proceso de selección	80
2.5.5	El análisis de puestos como elemento esencial en el proceso de selección	82
2.5.6	La actitud como factor esencial en la selección de personal	82

2.6 Contratación	83
2.6.1 Definición	83
2.6.2 Objetivo	83
2.6.3 Tipos de contrato	84
2.6.4 Importancia del contrato	84
2.6.5 Importancia de incluir la actitud del trabajador en el acuerdo de voluntades	85
2.6.5.1 Fundamento legal que contempla la actitud como factor esencial en la relación contractual	87
2.6.6 Causales de rescisión de la relación contractual que se refieren a la actitud	87
2.7 Inducción	88
2.7.1 Definición	88
2.7.2 Objetivo	88
2.7.3 Importancia	88
2.7.4 Partes de la inducción	89
<b>CAPITULO III RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>90</b>
3.1 Desarrollo del procedimiento	90
3.2 Definición de test aplicados	92
3.3 Definición de variables	93
3.4 Resultados	95
3.5 Test aplicados	98
<b>CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
4.1 Conclusiones	109
4.2 Recomendaciones	110

## **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal destacar el papel tan importante que representa el tomar en cuenta la actitud en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; ya que es un factor cuya participación es casi nula en dicho proceso.

A través de los años se le ha dado importancia al cúmulo de conocimientos que tiene el individuo, su aspecto y su experiencia entre otras, y a la actitud se le ha venido relegando, sin darse cuenta de que esta es poco moldeable ya que forma parte del individuo; sólo a través del tiempo se trata de cambiar esta para que sea la adecuada al puesto y / o las necesidades de la organización.

La actitud se contrata junto con el individuo, es parte de él, de su imagen, de su manera de ser, de pensar, y por lo tanto es la cara que los clientes o consumidores tendrán de la organización ya que es el contacto directo que tiene con la misma; de ahí su importancia en el proceso de reclutamiento.

El padre de la administración científica, Frederick Winslow Taylor, hizo mención del valor fundamental de especificar los rasgos a encontrar en los individuos para poder hacer la selección, dentro del principio de dirección de operaciones, donde toma en cuenta la selección científica y la preparación del operario, argumentando la importancia de las aptitudes al encargarle el trabajo



que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

Podemos apreciar que además de las aptitudes se habla ya de la habilidad como factor esencial para seleccionar al personal.

Los esposos Gilbreth destacaban al respecto, la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo, - basándose en las ciencias humanas, particularmente en las condiciones psicológicas del individuo en los resultados de los procesos productivos, pero le critican a Taylor su falta de visión, ya que él considera al hombre como apéndice de la máquina.

Henry Laurence Gantt, dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados y la consideró fundamental para la buena marcha de las empresas.

Henry Fayol dice textualmente que a cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, comercial, financiera, administrativa, etc., que reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos contenidos en los recursos humanos, donde destacan las físicas, intelectuales, morales, culturales, conocimientos especiales y experiencia.

Mary Parker Follet, destacó la importancia del hombre en la organización y fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración; señalaba que los trabajadores tenían un lado técnico y un lado personal. Aquí sin mencionarlo literalmente, se refiere a la actitud que algunos hombres poseen y otros no.

Elton Mayo, con el experimento de Hawthorne, concluyó que los sentimientos, estado de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad, así como también una conducta ilógica e irracional que el hombre llega a presentar; según el autor, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y hay que ayudarlos a determinarlas, muchas de ellas se debían a las particularidades de su carácter; descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una descarga emocional que calmaba tensiones emocionales.

La teoría de Kurt Lewin sostenía como tesis fundamental que la conducta humana es el resultado del espacio social o espacio vital del individuo, es decir, la influencia psicológica que recibe del entorno en que se desenvuelve.

La Escuela Neo - humanorelacionista se basaba en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Esta es una de las corrientes más novedosas en el campo de la administración. Uno de sus representantes, Douglas Mc Gregor, con sus teorías X - Y llegó a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y necesidades físicas, psicológicas y sociales.

Maslow estudia al hombre a partir de sus necesidades, y explica así su comportamiento y su centro de motivación; concluye que cuando las personas tienen cubiertas sus necesidades se sienten capaces. También dice que la gente sana es más espontánea y expresiva y que su comportamiento es más sencillo, completo y honesto.

Mc Clelland estudia al hombre a partir de 3 factores: poder, logro y afiliación. De esta manera explica su comportamiento y centro de motivación.

La administración por objetivos de Peter Druker evita la fuga de responsabilidad de las actividades y modifica así, la conducta del hombre en la organización. La semblanza anterior, refleja la tendencia a maximizar la fuerza de trabajo a través de la aplicación de diferentes técnicas y teorías.

En el presente material se mencionaran los puntos importantes de lo anteriormente expuesto a través de los diferentes capítulos que lo comprenden.

El capítulo primero: comprende la metodología de la investigación que es el conocimiento del método para contar con los recursos para expresar el fruto del trabajo en una forma lógica, precisa y ordenada, la cual contiene una sucesión de pasos tales como se enumera en el índice; el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos (general y específicos), las variables a tratar (dependiente e independiente) y el diseño de prueba correspondiente.

El capítulo segundo: hace referencia al marco teórico, el cual contiene subcapítulos tales como: El licenciado en administración como profesional en la administración de recursos humanos, análisis de puestos, la actitud, el reclutamiento, la selección, y la contratación; cada uno con sus respectivos subtemas, cabe señalar que en este capítulo, dentro de los subtemas principales se dedica un punto en particular para tratar la importancia de la actitud en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El capítulo tercero consiste en la exposición, definición, análisis e interpretación de los resultados de los test aplicados y sus variables; de tal manera que el análisis de la información sea parte del estudio de la relación de los resultados con el planteamiento del problema, las variables, la hipótesis y los instrumentos de la recolección de datos

El capítulo cuarto de conclusiones y recomendaciones presenta una breve síntesis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, la comprobación o rechazo de la hipótesis, las conclusiones a las que se llegó después de realizar el trabajo, y las sugerencias y aportaciones teóricas para evitar problemas futuros en el desempeño de las funciones al contratar a la persona que presente las actitudes necesarias para el desarrollo óptimo de las actividades, la empresa y de él mismo.

## **CAPITULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El objeto de investigación se delimita en los términos siguientes: el problema de las relaciones internas entre el personal son los conflictos generados entre sí a causa de la intolerancia provocada por las diferentes actitudes que adoptan los miembros de una organización y el esfuerzo de las organizaciones por modificar la actitud de sus integrantes a través de programas, de incentivos y motivadores en razón de lograr la integración de los mismos.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas

- ¿Qué procedimiento se debe seguir para determinar la actitud adecuada de cada uno de los colaboradores de la organización?
- ¿Es posible medir la actitud de los candidatos y aspirantes a ocupar un puesto antes de ser contratados?
- ¿Es importante la actitud en el desempeño de las labores?
- ¿La actitud modifica la aptitud?
- ¿Cuáles son las cualidades de actitud que debe tener cada colaborador?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación de la variable actitud en razón de determinar su impacto en las relaciones interpersonales de los colaboradores y su influencia en el desempeño de las labores para las que se fue contratado; ya que es incipiente el material y los autores que estudian la actitud como factor esencial en la selección y contratación de personal

Se expondrá también la técnica para determinar en cada puesto la actitudes requeridas mismas que deberá contener el aspirante a ocupar el puesto de que se trate

En el proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción se pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que corresponden con los requisitos de un puesto de trabajo.

Lo anterior en el entendido de que las organizaciones invierten tiempo y recursos materiales y económicos con el afán de modificar la actitud de sus colaboradores; en base a ello la propuesta recobra gran valor ya que es de tipo preventiva, toda vez que con la propuesta se reduce la cantidad de conflictos e intolerancias; así como los programas dedicados a disminuir estos, al aplicar las razones y técnicas de la propuesta al seleccionar y contratar personas que tengan la actitud adecuada para el desempeño de las labores encomendadas e integrarse productivamente con los demás colaboradores de la organización

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Apuntar la importancia de incluir la actitud como parte esencial en el proceso de selección.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Subrayar el beneficio que proporciona la inclusión de la actitud en el proceso de selección
2. Señalar que la actitud específica para el puesto es esencial para el bienestar de la organización
3. Identificar a la actitud como factor decisivo para el proceso de selección de personal
4. Diseñar el formato en el proceso de selección que contemple los requisitos de actitud
5. Explicar los beneficios de la aplicación de los test de actitud en el proceso de selección de personal.

## **1.4 HIPÓTESIS**

La aplicación de los test de actitud permitirá efficientar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal operativo en la organización.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

El proceso de selección de personal y la actitud hacia el trabajo

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

La aplicación de test de actitud en los trabajadores de la empresa

## **1.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES**

### **ACTITUD**

Se entiende por actitud el estado de preparación organizada mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, a los objetos y las situaciones con las que se relaciona.

Sin pretender dar una definición acertada, sino simplemente destacar la importancia que tiene la actitud en la actuación de cada trabajador, reconocemos ésta como parte de su personalidad.

### **COMPONENTE COGNOSCITIVO DE LA ACTITUD**

Creencias, opiniones, conocimientos o información que tiene una persona.

### **COMPONENTE AFECTIVO DE LA ACTITUD**

Segmento emocional o de sentimientos de una actitud



## **COMPONENTE CONDUCTUAL DE LA ACTITUD**

Intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo

### **1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Debido a que la investigación es documental con una aplicación de campo, la población a la que hará referencia serán las personas que trabajan en contacto directo con el público en instituciones de salud subsidiadas por el gobierno con domicilio en la Ciudad de Veracruz, y la muestra, por tratarse de una de tipo transversal será representativa de 40 personas, las cuales laboran en el centro médico de especialidades regional Adolfo Ruiz Cortines.

### **1.8 TIPO DE ESTUDIO**

Por el ámbito en que se efectuara el estudio será descriptivo y transversal. Descriptivo por los objetivos que persigue el proceso de investigación y transversal por el período en el que realiza (a un determinado número de personas en un período de tiempo específico); lo cual significa que sólo se realizará una sola vez, a un sólo grupo. La información permitirá la conceptualización del marco teórico que se llevará a cabo mediante el uso y aplicación de la información recopilada de la manera anteriormente señalada.

La técnica de las fuentes documentales de investigación comprende la documental bibliográfica y la documental hemerográfica.

a) documental bibliográfica que comprende como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección la ficha bibliográfica.

b) documental hemerográfica que como fuente de información es el centro de documentación y el instrumento de recolección empleado, es la ficha hemerográfica de revistas, folletos, obras de consulta y circulares.

Lo anterior confirma que el estudio es de tipo documental y que se estudiarán autores expertos en la materia

### **1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

El instrumento de recolección de datos que se utilizará para registrar la información, que servirá para el análisis de las variables propuestas son los test así como las fichas de evaluación de resultados de los mismos.

### **1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS**

El procedimiento de recopilación de datos se realizará por medio de fichas bibliográficas, fichas hemerográficas y test, con el objeto de establecer una conceptualización acerca de la importancia de la actitud en el proceso de reclutamiento, selección y contratación; y su contenido se aplicará a la redacción de toda la investigación para el presente trabajo de tesis.

### **1.11 PROCESO**

El proceso de estudio se llevará a cabo a través de dos etapas:

- Explosión de conocimientos.- Acopio de diversos libros, ya que cada día que pasa se añaden más conocimientos para tener una mejor conceptualización del tema de actitud y aptitud en el trabajo

- Recolección de folletos, revistas especializadas, obras de consultas, test, fichas para índices o abstractos para su análisis y evaluación de la información pertinente al tema.

## **1.12 PROCEDIMIENTO**

En este punto se describen las acciones que se realizarán a fin de obtener los datos para el estudio, y el procedimiento se describe en los siguientes puntos en forma operativa.

Para la investigación documental se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

- Se harán visitas a las diferentes bibliotecas de los diferentes centros universitarios.
- Se llevará a cabo visitas a las instalaciones como hemerotecas, dependencias gubernamentales de apoyo empresarial.

Para la investigación de campo se visitarán los centros de capacitación y el departamento de personal de las organizaciones hospitalarias

## **1.13 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de datos en el presente trabajo de tesis, consiste en recorrer los pasos utilizados en la investigación: objetivos, hipótesis, técnicas, instrumento, con el objeto de proporcionar respuestas a los interrogantes de la investigación, para la simplificación de los datos y analizar la dependencia o interdependencia de la variable propuesta, para proporcionar una respuesta confirmatoria ó el rechazo de la hipótesis.

## **1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La importancia de esta tesis, es, que en ella se hace notar la relevancia de tomar en cuenta la actitud en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal ya que, al constituir éstas una manera de expresar sentimientos, inhiben o abundan la capacidad técnica, mental, física y productiva de los empleados; y por tanto merman o benefician el desarrollo de la organización.

También al ser ésta un área poco tratada y de la cual existe poco material relacionado con el área de recursos humanos; éste trabajo da una pauta, asevera y confirma la importancia de no sólo tomar en cuenta la aptitud de los empleados, su capacidad física y mental, sino también las actitudes que toman ante diversas circunstancias que se pueden presentar en el desarrollo cotidiano de su puesto.

## **1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Algunas de las limitaciones en la investigación en el presente trabajo de tesis, son:

Que no existe material suficiente para sustentar dicha investigación, ya que es un tema poco tratado

Que al tratarse de una muestra de tipo transversal sólo se realizó el estudio una sólo vez, sobre un determinado número de personas, y en un período específico.

- El lugar de aplicación, ya que al estar representado éste por instituciones de salud subsidiadas por el gobierno con domicilio en la Ciudad de Veracruz, no existen muchas opciones, ni disposición de los empleados y ejecutivos.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENTA A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ACTITUD EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.**

### **2.1. ANTECEDENTES**

#### **2.1.1. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela de las relaciones humanas, conocida también como la escuela del comportamiento humano, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. <sup>1</sup>

Esta escuela surgió a partir de los estudios que Elton Mayo y Fritz Roesthlisberger condujeron en Hawthorne en la Western Electric Company en la década de 1930. Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas (entorno físico) sobre la productividad del trabajador. No se encontró ninguna relación, pero los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollaban habilidad efectiva en relaciones humanas al aconsejar a los empleados y establecían su autoridad con una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación

---

<sup>1</sup> Munch Galindo & Garcia Martinez. Fundamentos de administración

entre los empleados, en vez de sólo la experiencia técnica y coercitiva, se aumentaba mucho la productividad del empleado; es decir que los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia; el tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

La anterior concepción ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos ético e ideológicos y respete más la dignidad del hombre.

El objetivo primordial de esta escuela es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas y de grupo de los trabajadores, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, liderazgo, entrenamiento y comunicación.

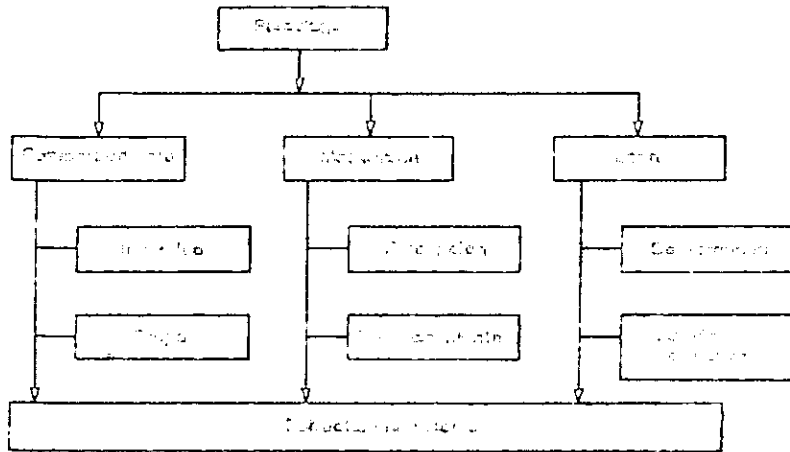
La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres

La figura 1 representa los conceptos pragmáticos de la psicología ampliamente utilizados en ésta escuela. Se emplean enfoques tanto clínicos como experimentales para descubrir nuevas avenidas para el aprendizaje: el comportamiento, la motivación y el logro<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Terry & Franklin. Principios de administración.

Figura 1



Algunos de los autores que han contribuido a la búsqueda de la integración organizacional entre las dimensiones técnicas y del comportamiento de una empresa son Hugo Munsterberg (padre de la psicología industrial), Mary Parker Foller, Chester Barnard, Chris Argyris, Robert Owen y George Elton Mayo; estos dos últimos son los dos autores más sobresalientes de esta escuela y a continuación se presentan datos de ellos

Robert Owen (1771 – 1858). Es precursor y el primer escritor formal en el campo de la gerencia. Era gerente de un establecimiento textil en Escocia y se refirió a los trabajadores como "máquinas vitales" y comparó su importancia y naturaleza con la de las "máquinas inanimadas" de la fábrica.

Owen afirmó que generalmente se entendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que éste se pagaba a sí mismo; pero postuló que si a las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debiera proporcionársele a las máquinas vitales. Instó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad

como en el trabajo. Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían devueltos con creces.

George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia; en 1922 emigró a los Estados Unidos, donde de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría, a la que se le llama "del descubrimiento del hombre", resultado del experimento en las plantas de Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser escuchados, de ser considerados en los proyectos, de ser considerados en igualdad, es difícil y en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

La aportación de esta escuela a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en ésta escuela. La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso<sup>3</sup>

Los partidarios de esta escuela dicen "La administración no lo hace, hace que otros lo hagan"

---

<sup>3</sup> Munch Galindo & García Martínez. Fundamentos de administración.



## 2.1.2. ESCUELA NEO – HUMANORELACIONISTA

En forma paralela al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa, se producen en los Estados Unidos una nueva escuela dentro de la administración, la neo – humano relacionista, llamada así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa.<sup>4</sup>

Se inicia en 1940 y considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

Por considerarla como una de las corrientes más novedosas en el campo de la administración, se estudia con mayor detalle la administración por objetivos, cuyo principal representante es Douglas McGregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales), dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización.

Postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta

---

<sup>4</sup> Ríos Szalay & Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración.

actitud del trabajador, tan común y corriente en la empresa, y la multitud de problemas que origina, surge la administración por objetivos; la cual trata de hacer desaparecer los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructuras refleja suposiciones como las que se ven en el cuadro comparativo, mientras que la administración por objetivos se basa en conceptos más reales sobre la naturaleza humana.

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
1.- El ser humano es por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda	1.- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes en las empresas
2.- Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para lograr los objetivos de la empresa	2.- La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización, se encuentran latentes en todo ser humano. Es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
3.- El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsabilidad y es poco ambicioso	3.- La labor esencial de la administración es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos a las metas de la empresa.

En otras palabras, la administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole

independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa<sup>5</sup>

### 2.1.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

La incapacidad para encontrar “oro” en las minas de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Robert Crandjall, presidente del consejo de administración de American Airlines, y Paul B. Kazarian, ex presidente del consejo de administración de Sunbeam – Oster, ahn tenido mucho éxito para dirigir sus compañías en tiempos difíciles. Y ambos confían en un estilo común de liderazgo (habla fuerte, intensos, autocráticos).

Si el enfoque conductista llegará a tener éxito sobre el liderazgo, tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales, se podría capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que indicaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y se estaría en posibilidad de diseñar programas que implantaran patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.<sup>6</sup>

---

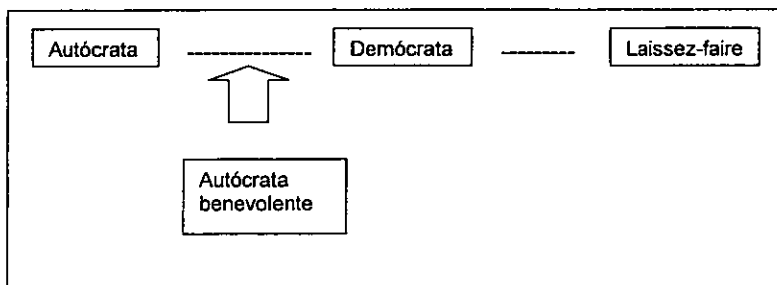
<sup>5</sup> Munch Galindo & García Martínez. Fundamentos de administración.

Muchos investigadores sugieren que hay un estilo mejor para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los teóricos del comportamiento, afirman que el estilo de un líder esta orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

*Continuo del líder.*- Las primeras investigaciones de Lewin, Lippitt y White surgieron la teoría de un continuo que identificaba tres estilos básicos de liderazgo, como se muestra en la figura 2

Figura 2. El continuo líder



<sup>6</sup> Robbins P. Stephen. Administración, teoría y práctica.

En un extremo del espectro se encuentra el *autócrata*, un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.

Al otro extremo del continuo está el líder *laisser-faire*, que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

El líder *demócrata* comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

La investigación sugirió que el estilo demócrata de liderazgo es más efectivo y productivo. Da como resultado un flujo continuo de nuevas ideas y de cambios positivos, un sentido de responsabilidad colectiva y calidad y cantidad mejoradas de trabajo.

Robert Mcmurry describió al *autócrata benevolente* como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales. Afirma que el estilo del liderazgo demócrata es demasiado lento e inoperable para el rápido movimiento de nuestro mundo comercial. Un autócrata benevolente, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una firma.<sup>7</sup>

*Estudios del estado de Ohio.*- Después de la Segunda Guerra Mundial, los investigadores de la Ohio State University condujeron uno de los estudios más

---

<sup>7</sup> Terry & Franklin. Principios de administración

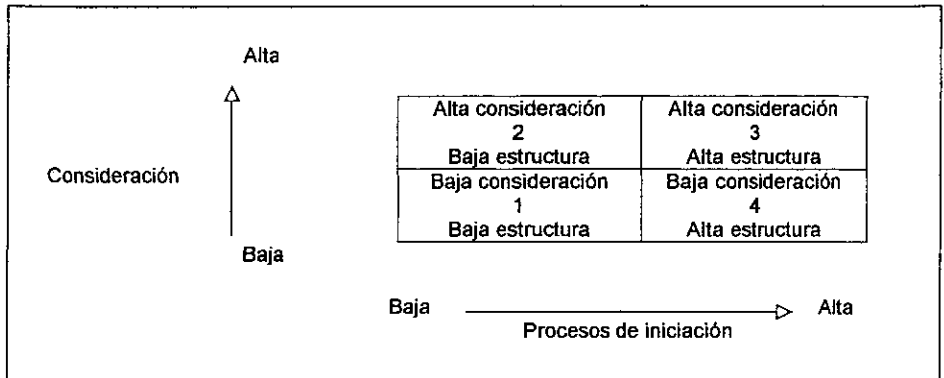
conocidos del liderazgo para explorar los determinantes del liderazgo exitoso e investigar el efecto de los varios estilos de liderazgo sobre el desempeño del grupo y la satisfacción en el puesto. Estos investigadores identificaron dos factores principales o dimensiones con los cuales los gerentes – líderes están interesados: estructura de iniciación y consideración. La *estructura de iniciación* es el grado en el cual es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas, debe hacerse la definición de los canales de comunicación, y evaluación de la producción del grupo. La *consideración* comprende el grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, las relaciones respetuosas, amistad, apoyo al empleado y comunicación informal efectiva.

Estas dos dimensiones fueron trazadas en una gráfica en la *figura 3*. El eje horizontal mide el interés por la estructura de iniciación de baja a alta, en tanto que el eje vertical mide el interés por la consideración. Trazando puntos medios en cada eje, emergen cuatro estilos de liderato: cada uno poniendo o quitando énfasis a la consideración o a la estructura: (1) baja estructura, baja consideración; (2) baja estructura, alta consideración; (3) alta estructura, alta consideración y (4) alta estructura, baja consideración.

Los investigadores formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo sería el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura. Sin embargo, los resultados indicaron que ningún estilo sólo de liderazgo era el más efectivo en todos los casos. Algunos resultados revelaron que un estilo de alta estructura – alta consideración estaba asociado con un desempeño y satisfacción del empleado elevados, pero otros estudios indicaron que este estilo daba como resultado un ausentismo excesivo, poca satisfacción del empleado y malas evaluaciones de desempeño por el supervisor líder. También se descubrió que los subordinados calificaban la efectividad del

líder no por el estilo, sino en la situación en la cual se aplicaba un estilo en particular. Los líderes militares que calificaron alto en consideración fueron considerados menos efectivos que los funcionarios orientados a la estructuración.<sup>8</sup>

Figura 3. Cuadrícula de liderazgo del estado de Ohio



*La cuadrícula administrativa.* - Los psicólogos industriales Blake y Mouton han popularizado los estudios del estado de Ohio redefiniendo los dos principales intereses del gerente – líder como ser para las personas y para la producción (consideración y estructura inicial, respectivamente). Su cuadrícula administrativa da nuevos nombres y números al formato del estado de Ohio y proporciona un enfoque útil para estudiar los estilos administrativos. Trazando horizontalmente el interés por la producción en una gráfica y el interés por las personas en forma vertical, se pueden mostrar los estilos de liderazgo expresados por estas dos variables. *La figura 4* muestra tal gráfica con el eje 1 en el eje horizontal representando el ínfimo y el 9 el máximo interés por la producción. En el eje vertical, el 1 representa el extremo más bajo y el 9 el más alto interés por las personas. Una ubicación de 9.1 en la gráfica indica un tipo de liderazgo

<sup>8</sup> Robbins Stephen. Administración, teoría y práctica. Munch Galindo, Fundamentos de administración

caracterizado por un alto interés en la producción y el interés más bajo por las personas. De igual manera, el 1.9 indica el interés más bajo por la producción y el interés más alto por las personas. En el plan de identificación, el primer dígito representa el interés por la producción, el segundo dígito el interés por las personas. Después de varios años de investigación, Blake y Mounton concluyeron que existen hasta 81 estilos, pero que, básicamente existen cinco principales estilos de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

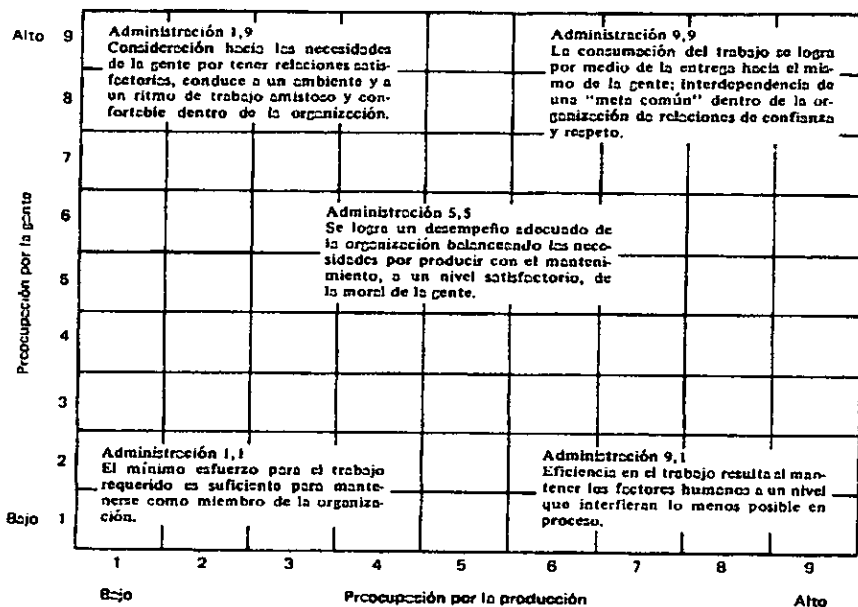
CONCEPTO	ESTILO DE LIDER	EFFECTIVIDAD
1.1 Poco interés por la producción y por la gente	Tipo Empobrecido	El peor estilo de liderazgo
1.9 El más bajo interés por la producción, el más alto interés por las personas	Tipo Club Campestre	Estilo orientado a las personas
9.1 El más alto interés por la producción, el más bajo para las personas	Tipo Autócrata	Estilo orientado a la producción
5.5 Cómodo interés tanto por la producción y las personas	El tipo intermedio	Mantiene el estilo actual de equilibrio
9.9 El interés más elevado tanto por la producción como por las personas	Tipo Equipo	Lo máximo en los estilos de liderazgo

Cómo podría esperarse, Blake y Mounton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de líder de equipo . El énfasis está en moldear a los miembros del grupo en un equipo dinámico, efectivo, solucionador de problemas y de toma de decisiones que sea el núcleo de la excelencia organizacional<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Munch Galindo & Garcia Martinez . Fundamentos de administración. Terry & Franklin. Principios de administración. Robbins Stephen. Administración, teoría y práctica



Figura 4.- Cuadrícula o Grid administrativo



*Los cuatro sistemas de Likert.* - Rensis Likert estudió el estilo de liderazgo desde una perspectiva centrada en el puesto y centrada en el empleado y concluyó: " Los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño ". Likert estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones. Catalogó cuatro estilos o sistemas de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas que incluyen:

- 1.- Carácter de las fuerzas motivacionales
- 2.- Carácter del proceso de comunicación
- 3.- Carácter del proceso de interacción – influencia
- 4.- Carácter del proceso de toma de decisiones
- 5.- Carácter de la fijación del objetivo
- 6.- Carácter del proceso de control
- 7.- Características del desempeño

Al sistema 1 se le llama *explotador – autoritario* y es análogo al estilo autócrata 9.1 de alta estructura, baja consideración tratados anteriormente. El temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción y las decisiones se toman y las órdenes se emiten sólo por el líder. Las observaciones de Likert sugieren que la productividad bajo este sistema es mediocre

El sistema 2, *benevolente – autoritario*, es una mejoría, según Likert, sobre el sistema 1. Se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación sólo es poco mejor y la productividad es de regular a buena. Todavía hay mucho espacio para mejoras en las otras características operativas.

Al sistema 3 se le llama *consultativo* y es un gran paso hacia lo que Likert considera el estilo de liderazgo ideal. La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

El sistema 4 es el estilo del liderazgo del *grupo participativo*, considerado por Likert y sus colegas como el enfoque óptimo de conducir a toda persona en

nuestra educada y dinámica sociedad. Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuos, los controles administrativos están ampliamente autovigilados, y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

Likert argumenta que todos los gerentes deben esforzarse hacia un sistema 4 participativo si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de los empleados. La figura 5 describe en forma gráfica la teoría de los cuatro sistemas de Likert.<sup>10</sup>

Figura 5.- Los cuatro sistemas de liderazgo de Likert

Autoritario - centrado en el puesto		Participativo – centrado en el empleado	
Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Explotador autoritario;	Benevolente autoritario	Consultivo;	De grupo participativo;
Productividad mediocre	Productividad de regular a buena	Buena productividad	Productividad excelente

*Estudios de la Universidad de Michigan.* Los estudios sobre liderazgo realizados en el centro de investigación de la Universidad de Michigan, tenían objetivos similares de investigación a los que se realizaban aproximadamente al mismo tiempo en Ohio: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo : el orientado al empleado y el orientado a la producción. Se describía a los *líderes orientados a los empleados* como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal

en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste el *líder orientado a la producción* tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea de trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo y sus miembros eran un medio para ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaba orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.<sup>11</sup>

#### 2.1.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia la define como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"<sup>12</sup>

Andrew F. Sikula define a la Administración de personal como la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de la empresa<sup>13</sup>

Para Edwin B Flippo la Administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración,

---

<sup>10</sup> Terry & Franklin. Principios de administración

<sup>11</sup> Terry & Franklin. Principios de administración.

<sup>12</sup> Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.

<sup>13</sup> Sánchez, Barriga Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos.

integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa<sup>14</sup>

Francisco Sánchez Barriga nos dice que la administración de recursos humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales que son la del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece<sup>15</sup>

Podemos concluir que la Administración de recursos humanos es el utilizar todas y cada una de las etapas, principios del proceso administrativo en todas las actividades referentes al personal, así como establecer los programas, actividades y funciones de cada uno de los diferentes departamentos que integran a la organización.

Por último dejaremos en claro que el objetivo de la administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que reanudará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad<sup>16</sup>

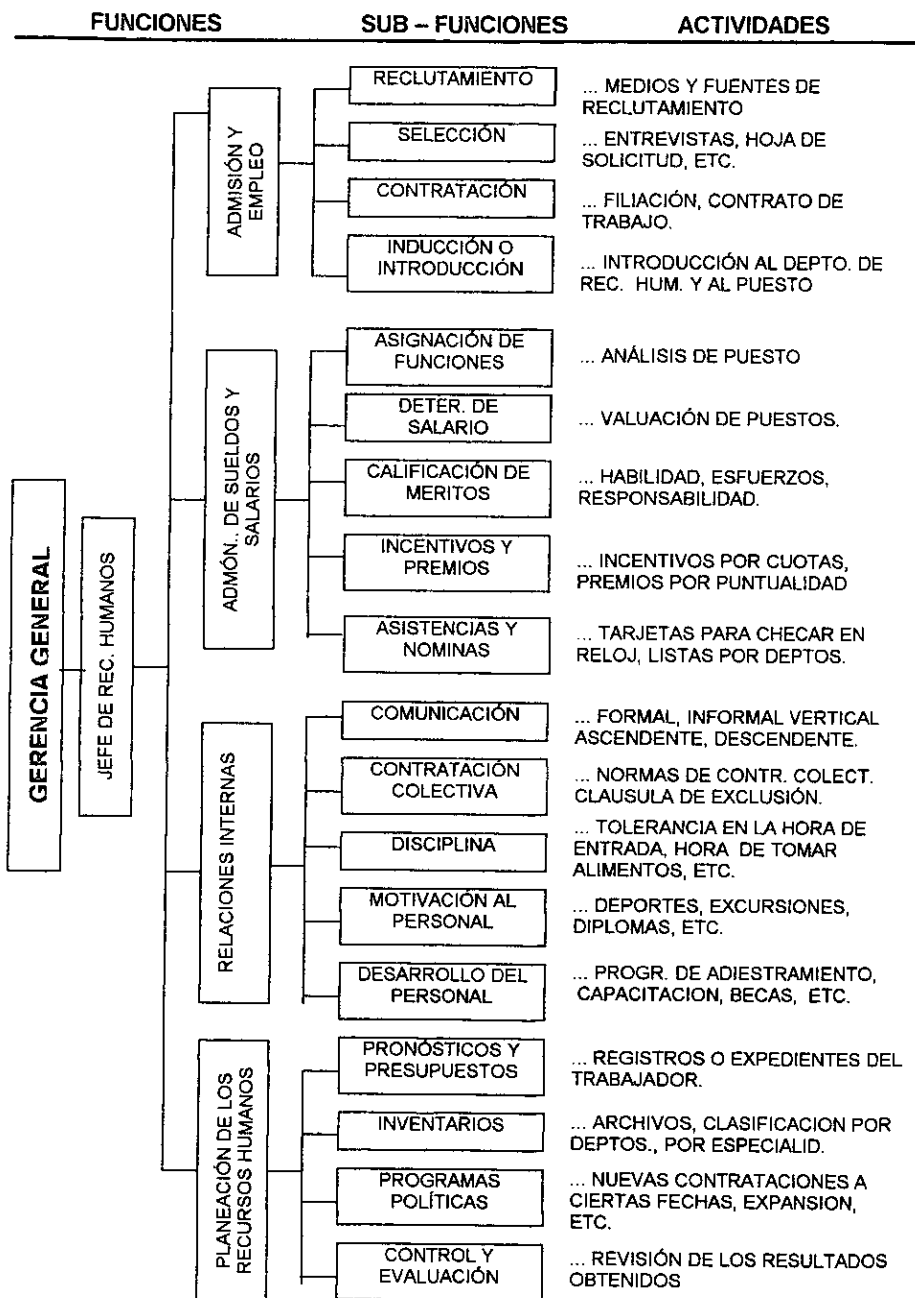
---

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> *Arias Galicia. Administración de recursos humanos*

## 2.1.5 FUNCIONES Y SUBFUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



## Explicación analítica de la estructura del organigrama

**Función.-** Es el conjunto de actividades de naturaleza distinta pero que persiguen fines u objetivos comunes. Ejemplo: Admisión y empleo; se compone de varias actividades como son: contratación, selección, fuentes de reclutamiento y otras; la naturaleza de estas actividades es diferente pero persiguen un mismo objetivo que es el de colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

**Subfunción.-** Es el conjunto de técnicas y procedimientos en que se divide la función para su estudio. Ejemplo: la selección de personal, no es otra cosa más que un conjunto de técnicas llamadas pruebas y procedimientos que consisten en que le aspirante deba seguir un orden determinado en el desarrollo del proceso.

**Actividad.-** Es la observación y práctica de una serie de políticas variables, apoyadas en las técnicas y procedimientos administrativos para alcanzar los objetivos de la función. Ejemplo: las actividades que desempeña en el puesto la secretaria; todo esto está previsto puesto que para su desarrollo deben observarse ciertos principios llamados políticas

**Objetivo.-** Es una meta a alcanzar en determinado tiempo y bajo ciertas circunstancias preestablecidas.

**Políticas.-** Es un curso de acción a seguir, es una norma que muestra el procedimiento, es como una luz que ilumina el camino que se debe seguir para alcanzar el objetivo. Ejemplo: al aplicar una sanción de orden disciplinario, es necesario que se consulte el caso con dos personas como mínimo para tomar la decisión.

**Función Admisión y empleo.** Es la obtención y articulación del elemento humano necesario en la estructura ocupacional de la empresa.

**Subfunciones.** *Reclutamiento:* Es el procedimiento mediante el cual se buscan y atraen candidatos para cubrir los puestos vacantes

*Selección:* Es el procedimiento por el cual se escogen los elementos más aptos para cada puesto, mediante la aplicación de técnicas que nos permitan analizar las habilidades, aptitudes, conocimientos y capacidades de los solicitantes.

*Contratación:* Es el proceso por el cual se establece de común acuerdo entre la organización y el trabajador, en forma individual y/o colectiva, las condiciones bajo las cuales se realizará la presentación de servicios

*Inducción:* Es ubicar de manera expedita y completa al nuevo elemento en su puesto y en el grupo social del que formará parte.

**Objetivo.** Un objetivo de admisión y empleo es el de buscar, encontrar y colocar al hombre adecuándolo al puesto que le corresponde de acuerdo a sus características y exigencias del mismo

**Política.** Cabe mencionar dentro de esta función como política, por ejemplo, que todo trabajador para ingresar a la empresa, debe tener una preparación mínima de secundaria

**Función Administración de sueldos y salarios.** Es la planeación y control de políticas, procedimientos y programas que tienen por objeto estructurar y asignar razonablemente el salario al trabajador en función de su puesto y eficiencia.



**Subfunciones**     *Determinación de salarios.* Es el proceso que se sigue de una manera lógica, para definir el salario de cada puesto. Tratándose de un salario justo, sólo podrá obtener mediante la aplicación de ciertas técnicas como lo son el análisis de puestos y la valuación de puestos.

*Calificación de méritos.* Es la técnica que se usa para calificar la actuación del trabajador mediante características como lo son: conocimientos, iniciativa, liderazgo, etc.

*Incentivos y premios.* Cuando se habla de incentivos, se habla de dar prestaciones monetarias adicionales a los sueldos básicos en función a las piezas trabajadas o en base al tiempo ahorrado. Al hablarse de premios, se refiere a regalos que se le hace al trabajador generalmente por haber alcanzado una meta en cierto tiempo, o bien, por haber desempeñado alguna actividad sobresaliente.

*Asistencia y nómina.* La asistencia es el grado de puntualidad con que el trabajador se presenta a sus labores respecto a un horario de entrada. Dentro de este concepto queda incluido el ausentismo. La nómina es un documento de registro y control que refleja objetivamente respecto a un periodo determinado las percepciones representadas por los salarios que perciben todos y cada uno de los trabajadores, las deducciones o descuentos y por diferencia, la partida neta que llega al dominio de la persona que labora.

**Actividades.** Algunas actividades que se pueden mencionar de la función de administración de sueldos y salarios, son por ejemplo: recoger la información necesaria para formular los análisis de puestos, hacer las investigaciones correspondientes para estructurar la calificación de méritos, colocar y separar las tarjetas checadoras de los trabajadores en el reloj correspondiente y otras.

**Objetivo.** El objetivo de la administración de sueldos y salarios es lograr que la remuneración al trabajador sea justa y equitativa.

**Política.** Por ejemplo, estar en situación de competencia y aún de ventaja respecto a otras empresas del mercado de trabajo, para contar con los mejores recursos humanos.

**Función Relaciones Internas.** Se entiende por relaciones internas todos aquellos aspectos que general un lazo de unión entre empresa y trabajador y tiene como propósito fundamental lograr el acercamiento o crear una voluntad de entendimiento entre ambas partes.

**Subfunciones. Comunicación.** Es el proceso mediante el cual una persona llamada transmisor o fuente, emite un mensaje a otra llamada receptor, con el objeto de intercambiar ideas para manifestarse ante los demás y dándose a conocer mediante una retroalimentación o respuesta

**Contratación colectiva.** Es la celebración de un contrato colectivo de trabajo entre dos partes que son: por una los trabajadores representados por un sindicato o varios sindicatos y por otra el patrón o los patrones que también pueden estar representados por un sindicato o varios sindicatos (confederaciones) con el objeto de establecer condiciones bajo las cuales deberá prestarse el servicio.

**Disciplina.** Es el grado de observación que el trabajador presta a las medidas reglamentarias establecidas en la empresa con carácter obligatorio tanto para trabajadores como para patrones.

**Motivación al personal.** Una de las mejores formas de motivar al personal es reconocerle sus méritos, bajo la indicación que no se debe confundir el mérito

con el servilismo personal. Motivar significa mover a la acción; motivar al personal entonces, significa mover al trabajador hacia un objetivo determinado.

*Desarrollo del personal.* El desarrollo del personal, es un proceso mediante el cual a través del adiestramiento y la capacitación se logra que el trabajador alcance su madurez en el terreno de la prestación de los servicios. Un trabajador se dice que ha alcanzado su desarrollo cuando ha acumulado cierta experiencia, cuando ha alcanzado disciplinar su carácter, cuando se ha formado por cuenta propia la idea de que el trabajo es una oportunidad para que el hombre se realice en el terreno que mejor le plazca

**Actividades.** Algunas actividades que podemos mencionar dentro de las relaciones internas son: organizar eventos deportivos, culturales, concursos, exposiciones, etc. Es útil también dentro de esta función celebrar reuniones periódicas con los representantes del sindicato, con los integrantes de las distintas comisiones

**Objetivo.** Uno de los objetivos más importantes de la función relaciones internas, es alcanzar, persiguiendo constantemente el acercamiento entre trabajadores y patrones y en ningún momento a través de las técnicas que se usen para tal fin, permitir que redunden en una separación entre ambas partes.

**Política.** Como ejemplo podemos citar el respetar la dignidad del trabajador, escucharlo y reconocerle su labor como elemento componente de una familia que se llama empresa y como parte integrante de una sociedad.

**Función Planeación de los Recursos Humanos.** Planear los recursos humanos a corto o largo plazo, es buscar la actualización de potencial humano, es decir, preparar al personal en conocimientos, en interés, en actitud respecto a los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización.

Subfunciones. *Pronósticos y presupuestos de recursos humanos.* Los pronósticos son las necesidades o requerimientos que deben cubrir los recursos humanos para alcanzar los objetivos programados a corto o largo plazo. Los presupuestos de recursos humanos son la programación numérica o cuantificable que éstos representan a futuro.

*Inventario de recursos humanos.* El inventario de recursos humanos, es un registro minucioso que se debe tener de todos y cada uno de los trabajadores con sus respectivos datos informativos como son: el nombre, la preparación, la experiencia, habilidades, etc., bajo una adecuada clasificación.

*Programas de personal y políticas.* Programar es planear y distribuir cronológica y técnicamente los recursos humanos en cuanto a puestos, funciones, jerarquías y tiempo. Las políticas son disposiciones directrices que señalan los caminos y procedimientos.

*Control y evaluación del personal.* Control es la revisión y comparación periódica de los resultados obtenidos con el personal. Evaluación del personal es un proceso que consiste en fijar periódicamente y de una manera constante por escrito, el juicio representado por una calificación que sobre el trabajador el evaluador haya venido formando.

**Actividades.** Son características dentro de la planeación de recursos humanos las actividades de practicar las promociones para los puestos inmediato superiores, contratar al personal de acuerdo con las necesidades y políticas de la empresa, revisar los registros periódicamente, etc.

**Objetivos.** El objetivo fundamental de la planeación de los recursos humanos, es prever los requerimientos que debe reunir el personal a futuro con

el propósito de que no nos sorprendan las necesidades que se vayan presentando.

**Política.** Por ejemplo: es política fundamental en la empresa, de que cada trabajador debe ocupar el puesto que le corresponde de acuerdo a su preparación, habilidad y experiencia.<sup>16</sup>

## 2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

### 2.2.1 DEFINICIÓN

*Munch Galindo* define al análisis de puestos como una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña<sup>17</sup>

Para *Fernando Sánchez Barriga* análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente, el cual consta de dos partes, una se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la otra trata de los requerimientos que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente ese puesto; o bien dice que es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificando por grupos homogéneos las actividades, así como delimitar sus fronteras, valúa y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que son necesarios para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal forma que si no se observan esos resultados de la investigación asignados, será difícil llegar a las metas organizacionales<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Sánchez Barriga F. Técnicas de la administración de recursos humanos.

<sup>17</sup> Munch, Galindo & GARCÍA Martínez. Fundamentos de administración.

<sup>18</sup> Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos.

Según *Arias Galicia* el análisis de puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado<sup>19</sup>

*Stephen Robbins* da una definición más sencilla al conceptualizar al análisis de puestos como la evaluación de los puestos dentro de la organización y los comportamientos o conductas necesarias para desempeñar dichos puestos<sup>20</sup>

### 2.2.2 OBJETIVO

Sánchez Barriga establece que el análisis de puestos pretende alcanzar sus propios objetivos, los cuales son seis y dentro de los que se encuentran:

- El delimitar fronteras, responsabilidades y autoridad del o los ejecutantes de un puesto con el propósito de esclarecer las prácticas administrativas
- La intención de proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- Distribuir razonablemente las tareas dentro de la empresa
- Busca que el reclutamiento y selección de recursos humanos deje de ser empírico y se haga basándose en actividades y requerimientos del puesto.
- Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones
- Reduce el número de quejas y rotación de personal por la amplia información que representa del puesto.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Arias, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

<sup>20</sup> Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica.

Para Munch Galindo los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento
- Retribuir adecuadamente al personal
- Mejorar la selección de personal<sup>22</sup>

### 2.2.3 APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN

Como se ha mencionado, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas y en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, señalaremos algunas

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos
- Como parte integrante de manuales de organización
- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas
- Para fines contables y presupuestales
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial
- Para posibles sistemas de incentivos

---

<sup>21</sup> Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

<sup>22</sup> Munch, Galindo & García Martínez, Fundamentos de administración

- Para determinar montos de fianzas y seguros
- Para efectos de planeación de recursos humanos
- Para efectos organizacionales
- Para efectos de supervisión
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.<sup>24</sup>

## 2.2.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos proporciona ciertas ventajas que permiten recalcar su importancia para diferentes partes de la organización, la cuales se explican a continuación:<sup>24</sup>

### 2.2.4.1 PARA EL TRABAJADOR

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollarlas y para qué las hace; le marca también sus responsabilidades por cada tarea guiándolo hacia el logro del objetivo del puesto
- Es el instrumento de revisión porque mediante el análisis de puesto el trabajador comprueba que sus tareas están bien hechas o no; con esto le indica los errores cometidos, así como sus aciertos laborales

---

<sup>21</sup> Arias, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

<sup>21</sup> Sánchez, Barriga Fernando, Técnicas de administración de recursos humanos



#### 2.2.4.2 PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- En el análisis de puesto es guía instituable para el proceso de reclutamiento y selección de personal porque en él se describen las actividades que forman el puesto y los requerimientos o requisitos que deba reunir un aspirante para desarrollar correctamente esas actividades.
- Es el documento clave para practicar el proceso de investigación en la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación y como consecuencia es elemento activo en la formulación de programas para esta función
- Es medio informativo capaz de proporcionar los datos suficientes y veraces para implantar un programa de valuación de puestos
- Por su contenido y la forma como se elabora es posible utilizarlo para implantar políticas, para implantar programas de calificación de meritos, de ascensos y promociones.

#### 2.2.4.3 PARA EL SUPERVISOR

- Es documento importante porque sirve para dar la instrucción correcta y definida respecto a las actividades, permite también distribuir razonablemente las tareas y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde
- A través del análisis de puesto, el supervisor puede mejorar controlar a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad, y eficiencia
- Facilita suplir correctamente a un trabajador en casos eventuales
- Es el documento que ampara a los jefes de grupo ante cualquier imprevisto y en especial en las reuniones inesperadas

#### 2.2.4.4 PARA LA EMPRESA

- Es el documento que señala los principios que marcan los puntos de arranque la estructura organizacional de una empresa; esto quiere decir que de un buen análisis de puesto dependerá una buena aplicación administrativa
- Por su contenido, el análisis de puesto permite establecer los niveles jerárquicos con sus respectiva autoridad y responsabilidad
- Por el tiempo aproximado para cada tarea, las habilidades y conocimientos que presenta, permite establecer principios de coordinación
- Ilustra a los altos ejecutivos de la empresa y les permite discutir ciertos aspectos con bases sólidas
- Representa una información básica para establecer relaciones laborales con el sindicato y en general para toda la empresa

#### 2.2.5 PARTES QUE LO FORMAN

##### 2.2.5.1 ENCABEZADO

Esta conformado por un conjunto de datos generales que sirven para identificar el puesto, el cual contiene Título, Ubicación, Instrumental y Jerarquía del puesto. Como es de imaginarse se busca incluir información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato. Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Sánchez. Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

### 2.2.5.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es una definición breve y precisa del puesto, así como una indicación de los aspectos más sobresalientes del puesto que sirven para darse una idea lo más clara posible de lo que se hace en el puesto<sup>26</sup>

### 2.2.5.3 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Es un relato detallado de las operaciones o actividades que forman el puesto, clasificándolas generalmente en operaciones de rutina, operaciones periódicas y operaciones eventuales<sup>27</sup>

### 2.2.5.4 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Se refiere a las cualidades o requisitos que debe reunir una persona para desempeñar correctamente y con éxito el puesto: Escolaridad y conocimientos; Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; Esfuerzo; Responsabilidad y Condiciones de trabajo<sup>28</sup>

### 2.2.5.5 REQUERIMIENTOS DE ACTITUDES

Son las necesidades personales que debe satisfacer el aspirante para cubrir una vacante: Experiencia. Capacitación, Responsabilidad en la dirección de personas, en trámites y procesos, en condiciones de trabajo (ambiente, riesgo).<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Sánchez. Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

<sup>29</sup> Idem

## 2.2.6 NECESIDAD LEGAL DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada uno de los puestos y las modalidades de los mismos, ya que de otra forma se carecerá de base para regular las relaciones entre contratado y contratante.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.<sup>30</sup>

## 2.2.7 NECESIDAD DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y

---

<sup>30</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se menciono, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.<sup>31</sup>

## **2.3 LA ACTITUD**

### **2.3.1 DEFINICIÓN**

**MARVIN DUNNETTE**, la define como un síndrome relativamente estable o durable de respuestas consistentes dadas por un individuo con respecto a algún objeto psicológico (símbolo, eslogan, producto, institución, persona, grupo o asunto) con el que se pueda comparar.

Para **LUIS HARO LEEB** Denota la suma total de inclinaciones y sentimientos, perjuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y conclusiones de un individuo acerca de cualquier asunto específico.

**ARIAS GALICIA** define a la actitud como capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y así ejecutar determinada actividad o empleo.

**GIBSON** dice que la personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia por factores sociales, culturales y ambientales. Esa serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

**ALLPORT.**- Es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente.

---

<sup>31</sup> Idem

Para MAY es la organización total de tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo.

KEMPF la conceptualiza como el modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos egocéntricos y las demandas de su ambiente.

BIOS.- Es el sistema integrado de las actividades y tendencias de conductas habituales del individuo, que representa su ajuste característico a su ambiente.

THURSTONE la establece como el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico. Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos.

ROBBINS la define como declaraciones que implican una evaluación respecto de objetos, gente o hechos; el cual esta integrado por tres componentes, cognoscitivo, afectivo y de comportamiento

DICCIONARIO SANTILLANA muestra como significado de actitud 1) el modo de comportarse o actuar ante una determinada circunstancia o hecho. 2) postura que adopta una persona o animal y que muestra un estado de ánimo determinado

### 2.3.2 FUENTES DE ACTITUDES

Las actitudes, al igual que los valores se adquieren de los padres, los maestros, y la membresía de grupos de gente como uno. Se nace con predisposiciones genéticas. Después, en los primeros años, se comienzan a modelar las actitudes a partir de aquellos a quienes se admira, respeta o incluso se teme. Se observa la forma en que se conduce la familia y los amigos para así moldear las actitudes propias de manera que se alineen con los de los demás.

Las actitudes son menos estables, ya que los mensajes de publicidad tratan de modificar las actitudes hacia cierto producto o servicio.<sup>33</sup>

### 2.3.3 TIPOS DE ACTITUDES

Una persona puede tener miles de actitudes, pero nos enfocaremos hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostiene los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo.

Las actitudes a las que nos referimos son tres: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto, y compromiso organizacional.

*Satisfacción en el puesto.* Este término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo y la gente que lo rodea; una persona que esta insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia el mismo.

---

<sup>33</sup> Robbins Stephen. Comportamiento organizacional. teoría y práctica

*Involucramiento con el puesto.* Se define como el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto, se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él.

*Compromiso organizacional.* Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantenerse en ella. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea.<sup>34</sup>

#### 2.3.4 ACTITUDES Y CONSISTENCIA

La gente busca consistencia entre sus actitudes y entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar actitudes divergentes, y alinear sus actitudes y comportamiento de modo que parezcan racionales y consistentes. Cuando hay una inconsistencia, se desencadenan fuerzas que regresan al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento conde nuevo consistentes. Esto puede lograrse modificando actitudes o el comportamiento, o racionalizando la discrepancia<sup>35</sup>

#### 2.3.5 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

A fines de la década de los 50, Leon Festinger propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva, esta teoría trataba de explicar el vínculo entre las actitudes y el comportamiento. La disonancia significaba una inconsistencia. La

---

<sup>34</sup> Robbins, Stephan. Comportamiento organizacional. teoría y práctica



disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes. Festinger argumentaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda y que los individuos tratarán de reducir la disonancia, y en consecuencia, la incomodidad. Por tanto, los individuos buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia<sup>36</sup>

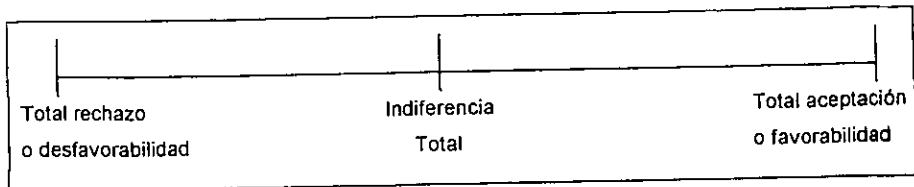
### 2.3.6 MEDIDA DE ACTITUDES

La actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa constituida a nivel verbal a través de las opiniones, y a nivel no verbal en las organizaciones por los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo entre otras, esto es, la actitud constituye un marco de referencia específico que predispone a opinar favorable o desfavorablemente frente a un hecho.

De esta explicación podemos deducir que la opinión que se dará estará precedida o influida por hechos y por actitudes; es decir, la opinión refleja las actitudes y estas se pueden detectar a través del juicio expresado. Generalmente se ha supuesto que las respuestas u opiniones a determinado hecho son un instrumento seguro y directo para investigar las actitudes. Así, se han ideado y elaborado diferentes escalas de actitudes que están compuestas, generalmente, de proposiciones cuidadosamente formuladas respecto a personas, grupos, problemas o instituciones. Las respuestas a estas proposiciones pueden cuantificarse, puesto que el individuo, a tener simpatía o antipatía hacia determinado objeto, se está asignando por sí mismo un valor numérico en algún punto del continuo. Este continuo tiene dos extremos totalmente opuestos: uno será de aceptación máxima al objeto y el otro estará en completa oposición al mismo.

---

<sup>35</sup> Idem



Una explicación con la cual se puede afirmar que resulta posible cuantificar las actitudes por medio de escalas, es la siguiente: de las acciones externas pueden deducirse mecanismos internos de la persona; por ejemplo, algo grado de probabilidad, que lamenta la muerte de alguien. Por tanto, las actitudes también pueden medirse ya sea por acciones o por respuestas a un cuestionario de opiniones o una entrevista

La formación de escalas de actitudes es un proceso de investigación; así deben tener dos características para poder llegar al fin trazado:

- a) Confiabilidad: que en diferentes aplicaciones y por distintos investigadores, los resultado sean similares.
- b) Validez: que efectivamente midan lo que se desea medir.<sup>37</sup>

### 2.3.7 ACTITUDES EN EL TRABAJO

Las actitudes de la personas dentro del trabajo dependerá del grado que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así, podríamos decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Idem

<sup>37</sup> Arias Galicia Ferando. Administración de recursos humanos

<sup>38</sup> Idem

### 2.3.8 RELACIÓN ENTRE ACTITUD Y EJECUCIÓN EN EL TRABAJO

Es frecuente que las personas piensen que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo que actúan como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos la alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil. La producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta; por ejemplo: un individuo cuyo anhelo es verse aceptado en el ámbito social por sus compañeros de trabajo, puede obtener efectivamente una satisfacción mayor limitando su producción y logrando así ser aceptado en el grupo, si en este sector se considera como adecuada una producción baja.

La satisfacción en el trabajo a nivel global variará de acuerdo con factores tales como la posición profesional, el sexo, la edad, y la experiencia. Por ejemplo: los empleados para quienes el trabajo no representa un reto suficiente o que se dedican a actividades demasiado exigentes, tienden a sentirse descontentos y probablemente no califiquen bajo producción; pero quizá para la demostración de su insatisfacción se valgan de algún otro medio.

Puede decirse que una actitud favorable no necesariamente trae aparejada una elevada producción; parece que las actitudes favorables están más relacionadas con el *ausentismo, la puntualidad y la estabilidad*

*Ausentismo.* Una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud, es el ausentismo. Este descontento mostrará las actitudes negativas hacia el trabajo, teniendo una relación moderada con los índices altos del propio fenómeno.

El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar.

El ausentismo en una organización puede calcularse de acuerdo con las siguientes fórmulas:

- Gravedad = 
$$\frac{\text{Días hombre perdidos}}{\text{Días hombre perdidos} + \text{Días hombre trabajados}}$$

- Frecuencia = 
$$\frac{\text{Casos de ausencia} * 100}{\text{Número de trabajadores}}$$

Las causas del ausentismo son debidas a ciertos factores; siendo algunos de estos:

Factores internos. Selección de personal y método de asignación en el trabajo, deficientes, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable etc, son factores que pueden causar insatisfacción y por tanto actitudes negativas en los trabajadores.

Factores externos. De *colectividad*: vivienda inadecuada, problemas de compras, transporte deficiente, etc. *Personales*: enfermedades y accidentes, obligaciones del hogar, etc.

*Impuntualidad*. La impuntualidad constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción. La impuntualidad está más ligada a la forma de ser del individuo; en cambio el ausentismo depende de otras causas más justificables, como el estar enfermo o más ligadas a las normas sociales; las razones de la impuntualidad, por otro lado, no tienen habitualmente una verdadera fundamentación.

*Estabilidad en el empleo.* Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades o de objetivos personales es potencialmente un buscador de empleo en otra organización; sin embargo, la realidad parece señalar que las personas permanecen por mucho tiempo en sus organizaciones por lo menos para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero; por otro lado, este ha adquirido un valor que permite satisfacer por su medio las necesidades sociales, de status y prestigio en razón del poder adquisitivo en perjuicio de la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal.<sup>39</sup>

### 2.3.9 CAMBIO DE ACTITUDES

Existen cuatro técnicas que se han utilizado para modificar la conducta de los demás, mismas que pueden ilustrarnos para los cambios de actitudes en el ámbito de las organizaciones

#### a) El idioma, Verbal o Escrito

**Verbal.** Los seres humanos tienen la capacidad de transformar sus ideas en palabras, mismas que una vez comunicadas a los semejantes pueden modificar no sólo su actitud, sino también su conducta individual y la del grupo. En las organizaciones se comunica a los empleados las políticas, los procedimientos, se les dan órdenes, se les dice a qué deben atenerse, qué se espera de ellos, etc.

**Escrito.** Aquí se refiere a toda aquella comunicación que día con día se recibe, se estudia y se envía a otras personas básicamente con el fin de modificar la actitud. Se anotan, por tanto, anuncios de seguridad, informes,

---

<sup>39</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

boletines, etc. Incluso existen programas completos para que por medio de la publicidad se modifiquen las actitudes del personal de una organización, intercalando pequeños mensajes escritos en los sobres de raya, colocando continuamente anuncios desplegados en las instalaciones, etc. Muchas veces los miembros de una organización rechazan activa o pasivamente estos medios, pues los consideran un esfuerzo deliberado de la gerencia para "lavarles el cerebro"

b) El ejemplo. Si un jefe desea que sus subordinados sean eficientes, lo menos que puede hacer es serlo él mismo; si quiere que cambien su actitud hacia la disciplina de la empresa, debe empezar por cumplirla él mismo; no puede un jefe cambiar la actitud de un subordinado hacia la puntualidad y la asistencia, si él mismo es faltista e impuntual.

c) La participación. Tomar parte en las decisiones puede introducir cambios favorables en la actitud. Al comentar y discutir los problemas y sus posibles soluciones, las personas tienen la oportunidad de comprenderse de todas las situaciones inherentes a una decisión; sin embargo, si la participación no se maneja con cuidado y suficiente puede dar lugar a graves fricciones que produzcan una actitud negativa.

d) Sanciones y Recompensas. Parten de la premisa que la conducta que es recompensada tiende a repetirse; en cambio la que no lo es, o que es castigada, tiende a desaparecer. Un factor importante en este caso, lo representa el tiempo que transcurre entre la actuación y la respuesta. Mientras más tiempo pase, menos posibilidades habrá de que ocurra una modificación en la conducta. Desafortunadamente, es muy frecuente en el campo de trabajo que se retarden recompensas o reconocimientos tales como promociones, aumentos, entre otros, hasta mucho tiempo después, lo que dificulta la

identificación, por parte del empleado, de la conducta deseable y de la que no lo es.<sup>40</sup>

### 2.3.10 IMPORTANCIA DE LA ACTITUD

Las actitudes son importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo. Si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos se dedican a conspirar para hacer que los empleados trabajen más duro por el mismo o menor sueldo, tiene sentido comprender cómo se formaron esas actitudes, su relación con el comportamiento real en el puesto y cómo podrían cambiarse; ya que como se menciono anteriormente (fuentes de actitudes) las actitudes se modifican y modelan a partir de observar a las personas con las que se convive, se admira, se respeta e incluso hasta de las que se teme; todo para formar parte del medio en el cual se desenvuelve el individuo.

### 2.3.11 CATALOGO DE ACTITUDES

La actitud como parte de la estructura de la personalidad tiene características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. Las características más frecuentes son: timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad, y temor. Cuanto más consistente sea una característica y más frecuentemente se presente en diversas situaciones, más importante será para describir al individuo.

Después de muchos estudios y la identificación de hasta 17953 características individuales, se concluyó que es virtualmente imposible predecir el comportamiento cuando se consideran un gran numero de características, , por lo cual se ha dirigido la atención hacia la reducción de estos miles a un

---

<sup>40</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

número más manejable, disminuyendo a 171 y posteriormente a 15, las cuales son un conjunto reducido de características que permiten la identificación de los patrones subyacentes. Dichas características se muestran en una tabla posterior, las cuales son fuentes firmes y constantes del comportamiento, que permiten la predicción del mismo en situaciones específicas.<sup>41</sup>

1.- Reservado	Vs	Extrovertido
2.- Práctico	Vs	Imaginativo
3.- Afectado por sentimientos	Vs	Emocionalmente estable
4.- Sumiso	Vs	Dominante
5.- Serio	Vs	Despreocupado
6.- Utilitario	Vs	Meticuloso
7.- Tímido	Vs	Arriesgado
8.- Terco	Vs	Sensible
9.- Confiado	Vs	Suspicaaz
10.- Franco	Vs	Sagaz
11.- Seguro de si mismo	Vs	Aprensivo
12.- Conservador	Vs	Experimentador
13.- Dependiente del grupo	Vs	Autosuficiente
14.- Descontrolado	Vs	Controlado
15.-Relajado	Vs	Tenso

### 2.3.12 MODIFICACIÓN DE LA ACTITUD

En este rubro sólo se agregará que si bien es posible cambiar la actitud de los colaboradores al establecer programas de desarrollo organizacional y otras técnicas humanísticas que evoquen los valores de convivencia y tolerancia en razón de cambiar la actitud respecto a las relaciones interpersonales que pueden darse dentro de una organización, también es cierto, que la actitud no se puede modificar, si no se tiene la intención personal, es decir, que depende de cada

<sup>41</sup> Robbins Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica



individuo que se dé o no el cambio de actitud, y precisamente, en este devenir para tratar de cambiar la actitud de los colaboradores se invierten muchas horas hombre y se ven retardados los procesos al ocupar tiempo en los programas que se instauran para lograr el cambio de actitud.

### 2.3.13 LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES

Es contundente y además reconocido por cualquier persona que haya tenido contacto con una organización a través de sus colaboradores y que por motivos de comportamiento de los miembros de esa organización háyase visto afectada por la ineficacia o ineficiencia resultado de un comportamiento humano, es decir, por una falta de disposición a actuar de la manera que otra persona (cliente) esperase que actuase, y es fácil escuchar afirmaciones como: “lo que falta en esta empresa es una nueva actitud” o “necesitamos un cambio de actitud” o “ esto es una cuestión de actitud”.

Es de reconocerse entonces que la actitud adecuada o requerida tiene un gran peso dentro del desempeño de las funciones en una organización, reconociendo de antemano y sin lugar a duda que tiene una gran importancia.

### 2.3.14 DEFINICIÓN DE EMOCIÓN

La emoción tiene como fundamento el sentimiento, esto es, el proceso mediante el cual una persona confiere a un contenido psíquico cualquiera, digamos un objeto percibido, un valor que lo hace aceptable o rechazable. Se trata pues, de una estimación en la dimensión general de lo bueno y lo malo, del placer y del dolor, de lo bello y de lo feo, o de cualquier otro valor; en este aspecto, el sentimiento constituye un juicio, mismo que difiere del juicio intelectual, en que no tiene por objetivo establecer una relación conceptual, sino

realizar el acto subjetivo de aceptación o rechazo. Esta estimación o valoración se extiende a todo contenido consciente, incluso al valorado como "indiferente"; pero puede manifestarse igualmente en la forma de disposición afectiva o de humor, cosa que también expresa una valoración no de algún contenido en particular, sino de todo el estado momentáneo que se acepta o se rechaza. Por ejemplo, si un supervisor está colérico porque un trabajo importante no estuvo listo en el instante previsto, y uno de los empleados se acerca a pedirle un aumento de sueldo, lo más probable es que el supervisor descargue contra él parte de su ira solamente porque entra a formar parte del contexto de ese momento<sup>42</sup>

### 2.3.15 ACTITUDES Y EMOCIONES

Cuando una persona detenta una actitud (favorable o desfavorable) hacia el grupo, hacia la organización o sus metas, o sus compañeros (superiores, alternos o subalternos) y la expresa, ya sea como una opinión verbal, o ya como una conducta hacia las normas vigentes, y de pronto está bajo la influencia de una emoción, puede ocurrir que, si coinciden la actitud y la emoción (una actitud favorable y una emoción positiva), generalmente la actitud se hace más radical; si son contradictorias, entonces la actitud tiende a neutralizarse y ser contradictoria o a invertirse. Es decir, una persona con una actitud desfavorable que está bajo la influencia de una emoción positiva tiende a tener una actitud contradictoria o transforma su actitud en favorable<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

<sup>43</sup> Idem

### 2.3.16 RASGOS DE PERSONALIDAD

Literalmente existen docenas de rasgos de la personalidad. Sin embargo, siete han recibido el grueso de la atención en la búsqueda para vincular estas características con el comportamiento en las organizaciones. Estos rasgos incluyen *sitios (lugares) de control, autoritarismo, maquiavelismo, autoestima, autocontrol, propensión al riesgo y personalidad tipo A.*

*Sitio o lugar de control.* El lugar o sitio de control se define como el grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino.

Algunas personas creen que ellas controlan su propio destino. Otras se ven como juguetes de éste, y creen que lo que acontece en sus vidas se debe a la suerte o al azar. El lugar de control en el primer caso es interno; esta gente cree que ellos controlan su destino. En el segundo caso es externo; esta gente cree que su vida esta bajo control de fuerzas externas.

Un gran volumen de investigaciones indican que los empleados con altas calificaciones en lo externo están menos satisfechos con su trabajo, más lejos del ambiente de trabajo, y con menos compromiso con sus puestos que aquellos con altas calificaciones en lo interno. Un administrador también podría esperar que los que tienen personalidad externa, culpen de una pobre evaluación de desempeño a los prejuicios de su jefe, a sus compañeros de trabajo, u otros eventos fuera de su control, mientras que los de personalidad interna explican esa misma evaluación en términos de sus propias acciones.

*Maquiavelismo.* El maquiavelismo ("Mac") toma su nombre de Nicolás Maquiavelo, quien escribió en el siglo XVI acerca de la forma en que se puede obtener y manipular el poder. Un individuo con un alto grado de maquiavelismo – en contraste con otro que tiene poco – es pragmático, mantiene su distancia

emocional, y cree que el fin justifica los medios. "Si funciona, úselo", es una frase consistente con una alta perspectiva Mac.

Las personas con un Mac alto manipulan más, ganan más, se les persuade menos y persuaden más a otras que aquellas que tienen un Mac bajo. Sin embargo, estas reacciones se ven moderados por factores situacionales: los macs altos prosperan cuando interactúan cara a cara con otras personas y no de manera indirecta; cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja un espacio para la improvisación; y cuando el involucramiento emocional con detalles que no son de utilidad para la victoria distrae a los de mac bajo.

¿Son buenos empleados los que tienen un alto Mac? Esta respuesta depende del tipo de puesto, trabajo y de que se tome en cuenta las implicaciones éticas al evaluar el desempeño. En puestos que requieren de habilidades negociadoras, o que tienen remuneraciones considerables al ganar, las personas con altos Macs son productivas. En puestos con los que los fines no justifican los medios o que carecen de normas absolutas de desempeño es difícil prever el desempeño de los altos Macs.

*Autoestima.* La gente difiere en el grado en que se gusta o no a si mismo. A esta característica se la llama autoestima. La investigación sobre la autoestima ofrece algunos aportes interesantes acerca del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima se relaciona en forma directa con las expectativas de éxito. Los individuos con alta autoestima creen que tienen más de la habilidad que necesitan para tener éxito en su trabajo. Las personas con alta autoestima enfrentarán más riesgos en la selección de puestos y es más factible que escojan trabajos poco convencionales que las personas con baja autoestima.

El hallazgo más común sobre la autoestima es que los que tienen una baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa que los de alta autoestima. Las personas con baja autoestima dependen de la obtención de evaluaciones positivas de otros individuos. Como resultado, es más probable que busquen la aprobación de los demás y son más propensos a acoplarse a las creencias y comportamientos de aquellas personas a quienes respetan, que los que tienen una alta autoestima. En puestos administrativos, los de baja autoestima tienden a preocuparse por agradar a otras personas, y por tanto, es menos factible que tomen posturas impopulares que los individuos con alta autoestima.

No es de sorprender que se encuentre que la auto estimación guarda relación con la satisfacción con el puesto. Cierta número de estudios confirman que los de alta autoestima están más satisfechos con sus trabajos que los de baja autoestima

*Autocontrol.* El autocontrol se refiere a la habilidad del individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

Los individuos con un alto autocontrol pueden mostrar gran adaptabilidad para ajustar su comportamiento a factores externos. Son en extremo sensibles a las indicaciones externas y pueden comportarse en forma diferente en situaciones distintas. Aquellos que tienen un gran control son capaces de presentar contradicciones sorprendentes entre su persona pública y su persona en lo privado. Las personas que tienen poco control no pueden desviar su comportamiento. Tienden a mostrar sus verdaderas disposiciones y actitudes en toda situación; por tanto, hay una alta consistencia conductual entre lo que son y lo que hacen.

La investigación sobre el autocontrol esta en la infancia, de manera que es difícil realizar previsiones. Sin embargo, la evidencia preliminar sugiere que los individuos con alto autocontrol tienden a prestar mayor atención al comportamiento de los demás y son más capaces de adaptarse que los de bajo control. También se podría plantear la hipótesis de que las personas con alto autocontrol tendrán más éxito en puestos de administradores, donde se requiere que los individuos desarrollen funciones múltiples, y hasta contradictorias. El que tiene un alto autocontrol es capaz de presentar diferentes "caras o mascararas" para distintos auditorios.

*Propensión al riesgo.* La gente se distingue en su disposición para enfrentar riesgos. Se ha demostrado que esta propensión a asumir o evitar riesgos tiene un impacto sobre el tiempo que necesitan los administradores para tomar una decisión y la cantidad de información que precisan antes de realizar su selección. Por ejemplo, en un estudio, un grupo de administradores trabajó sobre ejercicios simulados de personal que les exigían tomar decisiones de contratación. Los administradores de alto riesgo tomaban sus decisiones más rápidamente y necesitaron menos información para efectuar sus selecciones que los administradores con baja tendencia a enfrentar riesgos. Es interesante notar que, la exactitud en las decisiones fue la misma para ambos grupos.

A pesar de que, en general es correcto concluir que los administradores en las organizaciones tienen aversión a los riesgos, todavía existen diferencias en esta dimensión. Como resultado, es apenas lógico reconocer estas diferencias y hasta intentar tomarlas en cuenta para alinear la propensión a enfrentar riesgos con las demandas de puestos específicos. Por ejemplo, una propensión alta para enfrentar riesgos puede conducir a un desempeño más efectivo para el corredor de una casa de bolsa. Al contrario, esta característica de la personalidad podría ser un obstáculo mayor para los contadores que hacen

auditorias. Quizás una persona con una baja propensión a enfrentar riesgos pudiera desempeñar mejor este último puesto.

*Personalidad tipo A.* Un persona de tipo A esta involucrado agresivamente en una lucha crónica e incesante para alcanzar más y más en menos tiempo, y de ser necesario, contra los esfuerzos de otras cosas o personas que se opongan.

Las personas de tipo A, siempre se mueven, caminan y comen rápidamente; se sienten impacientes ante el ritmo al que se desarrollan la mayor parte de los eventos; luchan por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente; no saben qué hacer con el tiempo libre y, están obsesionados con los números y miden su éxito de acuerdo con el criterio de cuánto adquieren de cada cosa.

En contraste con la personalidad de tipo A está la de tipo B, que es exactamente la opuesta. Las personas de tipo B rara vez se ven obligadas por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de participar en una creciente serie de eventos interminables en una cantidad cada vez menor de tiempo.

Las personas tipo B, nunca sufren la sensación de prisa con la impaciencia que la acompaña; no sienten necesidad de mostrar o discutir sus logros, a menos que la situación lo exija; juegan para divertirse y relajarse, y pueden relajarse sin sentimiento de culpa.

Los individuos tipo A operan entre los niveles moderados y elevados de tensión. Se sujetan a sí mismos a una presión más o menos continua con el tiempo, creando para si mismos una vida de fechas límite. Estas características originan resultados conductuales algo específicos. Por ejemplo, las personas

tipo A son trabajadores rápidos. Esto es porque enfatizan la cantidad sobre la calidad. En los puestos administrativos, los de tipo A muestran su competitividad trabajando largas horas y con no poca frecuencia, toman malas decisiones porque las realizan con demasiada rapidez. También es de mencionarse que los de tipo A rara vez son creativos. A causa de su preocupación por la cantidad y la velocidad, confían en las experiencias pasadas cuando se ven acosados por problemas. No dedican el tiempo necesarios a desarrollar soluciones singulares para problemas nuevos. Rara vez varían en sus respuestas a desafíos específicos en su mundo circundante; por tanto, es más fácil predecir su comportamiento que el de los tipo B.

¿Tiene más éxito en las organizaciones la gente de tipo A o la de tipo B?. A pesar del trabajo arduo de la de tipo A, la de tipo B es la que parece llegar a la cima. Los grandes vendedores generalmente son tipo A. Los ejecutivos superiores generalmente son tipo B. ¿Por qué?, la respuesta está en la tendencia de los tipo A a sacrificar la calidad por la cantidad del esfuerzo. Los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales "por lo general son para aquellos que son sabios y no aquellos que son simplemente apresurados; para aquellos que tienen tacto y no quienes son hostiles; y para quienes son creativos, no para quienes simplemente son ágiles en la contienda competitiva".<sup>44</sup>

### 2.3.17 MEDICIÓN DE LA RELACIÓN ACTITUD – COMPORTAMIENTO

Las primeras investigaciones sobre las actitudes suponían que éstas tenían una relación causal con el comportamiento; es decir, que las actitudes de la gente determinan lo que hace. El sentido común también sugiere una relación ¿no es lógico que la gente vea programas de televisión que dice que le gustan o que los empleados traten de evitar trabajos que les disgustan?

---

<sup>44</sup> Robbins Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. & Admón, teoría y práctica



Sin embargo, a fines de la década de 1960 esta supuesta relación entre las actitudes y el comportamiento (A – C) fue puesta en duda. A partir de una evaluación de diversos estudios de la relación A – C, el investigador concluyó que las actitudes no estaban relacionadas con el comportamiento o, cuando más, sólo estaban relacionados de manera superficial. Las investigaciones más recientes han demostrado que se puede mejorar la relación A – C si se consideran las variables de contingencia moderadoras.

*Variabes moderadoras.* Algo que mejora las probabilidades de encontrar relaciones significativas A – C es el uso de actitudes y comportamientos específicos. Una cosa es hablar de una persona hacia la preservación del ambiente y otra hablar de su actitud hacia el reciclaje. Cuanto más específica sea la actitud que estamos midiendo y más específicos se sea para identificar un comportamiento relacionado, mayor será la probabilidad de que se pueda mostrar una relación entre la actitud y el comportamiento.

Otro moderador son las restricciones sociales sobre el comportamiento. Pueden presentarse discrepancias entre las actitudes y el comportamiento debido a que las presiones sociales en el individuo, para que se comporte de cierta manera, pueden tener un poder excepcional. Por ejemplo, las presiones del grupo pueden explicar por qué un empleado que tiene fuertes actitudes antisindicalistas asiste a las reuniones para organizar un sindicato.

Otra variable moderadora es la experiencia con la actitud en cuestión. Es probable que la relación A – C sea mucho más fuerte si la actitud que se está evaluando se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia. Por ejemplo, obtener opiniones de estudiantes universitarios que no tienen experiencia de trabajo sobre los factores del puesto que son importantes para determinar si van a seguir en un puesto, es claro ejemplo que una respuesta de

actitudes que no es probable que pueda predecir gran cosa en función del comportamiento de rotación real.

*Teoría de la autopercepción.* Aunque gran parte de los estudios A – C arrojan resultados positivos, es decir que las actitudes sí influyen en el comportamiento, la relación tiende a ser débil antes de que se hagan ajustes por las variables moderadoras. Pero requerir especificidad, una ausencia de restricciones sociales y experiencia, con el fin de obtener una correlación significativa, impone serias limitaciones a la formulación de generalizaciones sobre la relación A – C. Esto ha impulsado a algunos investigadores a emprender una búsqueda en otra dirección: observar si el comportamiento influye en las actitudes. Este punto de vista, llamado teoría de la autopercepción, (las actitudes se utilizan después del hecho, para comprender una acción que ya ha ocurrido), ha generado algunas conclusiones alentadoras.

Un ejemplo de ella es: cuando se les pregunta acerca de su actitud hacia un objeto, los individuos recuerdan su comportamiento con respecto a ese objeto, y después infieren su actitud a partir de su comportamiento pasado. De manera que si a una empleada se le pregunta sobre sus sentimientos respecto de ser oficinista de nómina de alguna compañía, es probable que piense: "He tenido este mismo puesto en la compañía como oficinista de nómina durante diez años, ¡de modo que debe gustarme!". En consecuencia, la teoría de la autopercepción argumenta que las actitudes se utilizan, después del hecho, para darle sentido a una acción que ya ha ocurrido, más que como mecanismos que preceden y orientan la acción.

La teoría de la autopercepción ha sido bien respaldada; aunque la relación tradicional actitud – comportamiento generalmente es positiva, también es débil, en contraste la relación comportamiento – actitud es bastante fuerte; con lo cual

se concluye que el ser humano es muy bueno para encontrar razones de lo que hace, pero no es tan bueno para hacer aquello para lo que encuentra razones.<sup>45</sup>

## 2.4 RECLUTAMIENTO

### 2.4.1 DEFINICIONES

Reclutamiento significa de dónde y cómo se harán llegar los candidatos a la organización.

Reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos idóneos<sup>46</sup>

Reclutamiento es el llamamiento o convocatoria planeada en donde se especifican las características deseadas que debe tener el personal para poder ser seleccionado.

Reclutamiento es el proceso de localizar, identificar y captar a solicitantes capaces.<sup>47</sup>

### 2.4.2 OBJETIVO

El objetivo del reclutamiento es allegarse los mejores elementos del sector del mercado de trabajo de que se trate, asegurando así un grupo homogéneo de trabajo, para de ese modo, escoger al solicitante que más se adapte al puesto, es decir, al mejor y no al menos peor.

---

<sup>45</sup> Robbins Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica

<sup>46</sup> Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

<sup>47</sup> Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica.

### 2.4.3 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

De acuerdo a la naturaleza del reclutamiento éste puede ser interno o externo.

El reclutamiento interno es el que se realiza a través de la propia organización y a través de los empleados; y ocurre cuando habiendo una vacante, la organización trata de cubrirla mediante la promoción de sus empleados.

Las técnicas del reclutamiento interno son el cartel, el pizarrón, los boletines, verbalmente, iniciativa de los empleados, juntas, y méritos propios entre otros.

Las ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- Es el más económico para la organización
- Es más rápido (debido a la posibilidad de promociones y transferencias)
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una fuente de motivación para los empleados
- Se desarrolla el sano espíritu de competencia entre el personal
- El nuevo empleado está comprometido doblemente, asegurando mayor responsabilidad

Las desventajas que este reclutamiento son:

- Puede generar conflicto de intereses
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización
- Se pierde la experiencia de un allegarse un elemento externo
- Se cierra la calidad y cantidad de candidatos

El reclutamiento externo se da cuando habiendo determinado la vacante la organización trata de cubrirla con candidatos externos, los cuales son atraídos por las diversas técnicas de reclutamiento.

Para realizar un reclutamiento externo, se debe contar con un análisis de puesto, y una vez teniendo éste, se buscará un perfil que cubra las necesidades del puesto que se desea cubrir. Posteriormente se determinará la fuente y el medio de reclutamiento que se utilizará.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Trae sangre nueva, a la organización
- Se adquieren experiencias nuevas
- Se renueva y enriquecen los recursos humanos
- Se aprovechan las inversiones en preparación

Las desventajas que el reclutamiento externo presenta son:

- Es más lento que el reclutamiento interno
- Es más caro
- Puede darse una falta de identificación con la organización<sup>48</sup>

## 2.4.4 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

La importancia del reclutamiento radica en que de él depende la calidad de los trabajadores y colaboradores, ya que un mal reclutamiento echa por tierra todo el proceso siguiente, es decir, que el reclutamiento es la base de sustentación donde descansa la organización; en el entendido de que toda organización depende de su gente y no de su estructura física.

## 2.4.5 MEDIOS Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se pueden encontrar los elementos necesarios

Medios de reclutamiento están constituidos por las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y atraerlos a la empresa.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos: las *fuentes internas* y las *fuentes externas*

Las *fuentes internas* son las oportunidades que se presentan de encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas por:

- Trabajadores de la propia empresa; usar a los trabajadores representa ciertas ventajas para ellos como lo son, la de poder ocupar puestos vacantes y esto le permite a la empresa someter a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación efectiva directa y a la vez le permite

---

<sup>48</sup> Sánchez Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

motivar al personal dándole la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo.

- Recomendaciones hechas por los empleados o trabajadores. Estas fuentes consisten en aprovechar la potencialidad que existe dentro de cada uno de los empleados que satisfechos de su trabajo se convierten en portavoz de la organización, recomendando a familiares y amigos por los beneficios que se obtienen al laborar en esa empresa.

Las *fuentes externas* son los lugares de origen representadas por: Bolsas de trabajo, Universidades, Otras empresas, Agencias de colocación, La puerta de la calle, y Público en general

- La bolsa de trabajo y universidades constituyen una de las más importantes fuentes de reclutamiento, ya que permiten contar con candidatos de cierta preparación técnica y conocimientos, y por tanto se puede escoger de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
- Otros organismos. Se puede pensar en reclutar personal que labora dentro de las empresas y eso constituye claramente una fuente de reclutamiento; sin embargo el aprovechar esta fuerza de trabajo extrayéndola de otra empresa puede resultar poco ético, puesto que con ello se estaría fomentando la piratería de personal que resulta ser un tanto perjudicial para las empresas poseedoras de esos recursos
- Las agencias de colocación. Representan una buena fuente de reclutamiento, siempre y cuando los objetivos que ellas persiguen sea el de proveer a la empresa del elemento humano capaz de desempeñar correctamente el puesto de que se trate. Desafortunadamente, en el mercado de trabajo existen agencias

que poco les interesa que el candidato que mandan sea capaz y así quedarse a laborar por tiempo indefinido

- o La puerta de la calle también funciona como fuente de reclutamiento porque ahí llegan voluntariamente ciertos aspirantes a preguntar sobre las oportunidades de ingreso
- o Público en general. La potencialidad de ésta fuente no tiene límites, porque siempre será posible encontrar en ella el candidato deseado. Sin embargo, se tiene el inconveniente de la falta de clasificación previa, lo que origina un labor adicional en las actividades de reclutamiento.

A continuación se muestra un cuadro con algunas fuentes de reclutamiento, sus respectivas ventajas y desventajas

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Búsqueda interna	Bajo costo; eleva la moral de los empleados, los candidatos están familiarizados con la organización	Oferta limitada; puede no aumentar la proporción de empleados de grupos protegidos
Anuncios	Amplia distribución; pueden enfocarse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Recomendaciones de los empleados	Conocimiento de la organización, puede generar fuertes candidatos	Puede no aumentar la diversidad y mezcla de empleados
Agencias gubernamentales	Gratis o a un costo simbólico	Los candidatos tienden a ser no especializados o con capacitación mínima
Agencias privadas	Contactos amplios, filtración cuidadosa, a menudo se dan garantías	Alto costo
Universidades	Cuerpo grande, centralizado de candidatos	Limitado a puestos de nivel de ingreso
Servicios de ayuda temporal	Cubre las necesidades temporales	Costoso; por lo general limitado a habilidades rutinarias o definidas



Los *medios de reclutamiento*, como ya se menciona, son los conductos que se usan para enviar el mensaje a los interesados.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento de recursos humanos son: La requisición al sindicato, La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores, El periódico; La radio y la televisión, Los folletos y boletines.

- La requisición al sindicato (cuando así sea el procedimiento). Este medio se usa cuando la empresa tiene la obligación de acudir al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo para solicitar el abastecimiento de recursos humanos. Se usa una forma escrita, previamente diseñada, donde aparecen los datos indispensables referentes al candidato y que sirven para orientar al responsable de esta función en la búsqueda y colocación del elemento adecuado.
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores. Esta se fija en los tableros, el cual es el medio preferido (cuando las circunstancias lo permiten) en muchos casos por la empresa, puesto que bajo esta forma se está poniendo en juego el prestigio y responsabilidad de quienes recomiendan al candidato; normalmente el trabajador se preocupa por proponer elementos valiosos.
- La carta y el teléfono. Estos medios se usan simultáneamente al solicitar los recursos humanos a las oficinas de colocación, con el objeto de que de una manera amplia en la carta se mencionen las características personales y los requerimientos a cubrir, y por medio del teléfono se hagan ciertas aclaraciones que se juzguen pertinentes y necesarias.
- El periódico. Este medio de comunicación quizá en muchos casos sea el preferido, porque en el mercado de trabajo se ha hecho costumbre debido a la comodidad que representa publicar

diariamente un alto porcentaje de ofertas de empleo y como consecuencia también un tal porcentaje de demandas de empleo. Aunque el periódico significa cierta facilidad para reclutar personal, es necesario recomendar que el responsable de esta función debe, antes de insertar los anuncios, seleccionar de acuerdo a las vacantes específicas, el grupo o nivel social que representa la fuente adecuada de abastecimiento de los candidatos y como consecuencia, seleccionar también el periódico que sea precisamente el que corresponda a ese nivel social y el día en que debe explorar. Esta planeación del reclutamiento se traducirá en beneficios de carácter económico y en especial de tiempo y calidad de la mano de obra..

- La radio y la televisión. El radio en nuestro mercado, también es un medio popular de comunicación, es de largo alcance e intensidad en el público, es económico, se paga por tiempo y también tiene algunas características del periódico como son: Cada estación de radio tiene bien definida su población de radio escuchas, además aquí la hora de publicar los anuncios es muy importante, porque estudios que se han hecho al respecto, indican que a ciertas horas del día existen mayor número de personas escuchando ciertas estaciones, en consecuencia, quien use este medio debe tomar en cuenta estas circunstancias para desempeñar mejor su labor. Por lo que respecta a la televisión, este medio para casos de reclutamiento resulta incosteable, debido a las elevadas sumas de dinero que se deben pagar, y la relativa efectividad de los resultados.
- Los folletos y boletines. Este medio representa un distinguido auxiliar por su grado de efectividad al tener que cubrir alguna vacante. Su publicación obedece a todo un sistema administrativo, en donde partiendo de un origen basado en registros, se da la

información de los aspirantes de una manera oportuna a las empresas afiliadas; generalmente estas empresas dedicadas a colocar solicitantes en los empleos, hacen labor de reclutamiento y selección, lo cual representa para las empresas agrupadas ciertas ventajas en la ubicación de los candidatos.<sup>49</sup>

#### 2.4.6 LA ACTITUD COMO ELEMENTO DE LA CONVOCATORIA PARA EL RECLUTAMIENTO

Los involucrados en el estudio de los recursos humanos y sobre todo en la función de admisión y empleo que reconocen que el reclutamiento tiene una gran importancia, ya que de él depende la cantidad y calidad de los candidatos que se presenten para ser seleccionados, saben que la actitud es un elemento básico al momento de llevar a cabo el reclutamiento.

Partiendo de lo anterior y sabedores de que en la convocatoria se tiene que establecer los requisitos mínimos indispensables que debe poseer el individuo que pretende ser seleccionado, es en ese momento cuando se debe incluir el requerimiento de actitud, es decir, el rasgo predominante de personalidad que debe poseer el individuo, mismo que deberá estar acorde con el rasgo de actitud que se ha requerido en el análisis de puestos, independientemente del medio de reclutamiento que se utilice, ya que sea cual fuere este se debe establecer en él el rasgo de personalidad que se busca; con la finalidad de que quienes acudan a ese llamado sean individuos que creen poseer el rasgo solicitado.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Sánchez Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos. Robbins Stephen, Administración, teoría y práctica. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

<sup>50</sup> Colaboración del L.A.E. Moisés González Rivera

## 2.5 SELECCIÓN

### 2.5.1 DEFINICIÓN

La selección constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo, resulta uno de los temas más mal comprendidos.

Selección es un proceso para determinar cual o cuales dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

Es el proceso de filtrar a los solicitantes de puestos para asegurarse de que se contratan a los candidatos más apropiados.

Selección significa separar o escoger a alguien de otros elementos de su misma especie como producto de un proceso de estudios y comparaciones; y así decidir sobre el que más interés despierte

Selección es un proceso para determinar cuál o cuáles , dentro de todos los solicitantes son los mejores par que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto

La selección permite al administrador de recursos humanos colocar correctamente al trabajador en el puesto que le corresponde porque se identifica con los requerimientos del puesto vacante

Selección también se define como el escoger o separar de un conjunto, las personas que se consideran mejores o más adecuadas para algo.

El término selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder seleccionar algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que pueda interesar

## 2.5.2 OBJETIVO

En esta etapa del proceso de admisión se utilizan todas las técnicas que pueden determinar la capacidad del individuo, ya sea respecto de su capacidad técnica (aptitud) y de sus rasgos de personalidad (actitud); todo esto con la finalidad de encontrar al individuo adecuado para el puesto que se pretende cubrir. Sea cual fuere el proceso de selección que se utilice siempre se tendrá como objetivo principal escoger al individuo más adecuado del grupo que se esta seleccionando, por lo que se determina que el objetivo principal del proceso de selección es encontrar al individuo más adecuado dentro de un grupo de personas que hayan acudido al llamado que hace el reclutamiento.<sup>51</sup>

## 2.5.3 IMPORTANCIA

Este proceso en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger al hombre más apto para una actividad específica. Ejemplo de ello son: la depuración racial de espartacos (hombres de mayor talla para las milicias), la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos, la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacia por parte del supervisor basándose

---

<sup>51</sup> Idem

solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica, y particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el

ESTR. MAS NO SAUF  
DE LA BIBLIOTECA

logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo<sup>52</sup>

#### 2.5.4 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección, se divide para su estudio en ocho fases que significan desintegrar el todo en sus partes componentes con el objeto de analizarlas separadamente.

Las fases y su ordenamiento lógico son las siguientes; las cuales pueden variar dependiendo del autor del que se hable:

- Requisición. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de recursos humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.
- Recepción de solicitudes. En esta etapa el seleccionador hace el primer corte, cuando a simple vista se puede ver que el aspirante no tiene los requisitos mínimos como son edad, sexo, grado escolar, años de experiencia.
- Entrevista previa. En ésta, se hace un contacto más consciente con el aspirante a fin de que aclare los puntos que no han quedado claros en la solicitud. En ésta etapa se puede hacer el segundo corte si se reconoce que el aspirante no reúne las condiciones de personalidad que requiere el puesto.
- Investigación. Aquí se investigan y corroboran los datos que el aspirante colocó en la solicitud, y es aquí donde se hace el tercer

---

<sup>52</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos

corte si los datos que se encuentren no corresponden a los que el aspirante manifestó.

- Entrevista formal. En esta etapa se recurre a una forma humanística de trato, porque aquí el aspirante pasa a la categoría de candidato, para lograr esto se recurre a la técnica del rapport, seguida del proceso de cima y cierre, a la técnica del eco, a la del silencio, a la de aceptación, la de premura de tiempo, la de confrontación, o a cualquier otra de las tantas existentes. En ésta se incluyen las pruebas de actitudes y aptitudes, y al terminar esta etapa se tiene que contar ya con un criterio jerarquizado de los candidatos, es decir, al favorito y una o dos opciones más.
- Pruebas. En esta etapa están incluidas las prueba psicológicas , las de trabajo, el examen médico (que puede ser aplazado hasta la contratación), un posible estudio socio económico.
- Entrevista aclaratoria. Es hasta esta etapa cuando se le dice al candidato las condiciones de trabajo: horario, sueldo, sistemas de incentivos, día de descanso, programas de capacitación, prestaciones, condiciones generales de trabajo, etc.<sup>53</sup>

Una fase que no esta por demás señalar es el examen médico, el cual, dependiendo de la naturaleza del trabajo se hará necesario o no.

El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento determinado una persona; el cual puede tener como fines principales: Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas, Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le puede ofrecer, Conocer si el candidato sufre o no al ingresar al trabajo de enfermedades profesionales, Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea un alcohólico o drogadicto, Verificar si tiene el uso normal y

---

<sup>53</sup> Sánchez Barriga. Técnicas de administración de recursos humanos.



agudeza requerida de sus sentidos, Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle, Investigar su estado general de salud y Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que, un buena salud mejora su eficiencia.<sup>54</sup>

### 2.5.5 EL ANÁLISIS DE PUESTOS COMO ELEMENTO ESENCIAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La importancia de usar el análisis de puestos para seleccionar al personal estriba en que este documento es fuente clara y fidedigna de información para planear todo el proceso siguiente, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que realmente posee.<sup>55</sup>

### 2.5.6 LA ACTITUD COMO FACTOR ESENCIAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituyen un cincuenta por ciento de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc, y que por tanto, requerirá que requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los

---

<sup>54</sup> Arias Galicia . Administración de Recursos Humanos. Sánchez Barriga. Técnicas de administración de recursos humanos.

<sup>55</sup> Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos

requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.<sup>56</sup>

## **2.6 CONTRATACIÓN**

### **2.6.1 DEFINICIÓN**

Es la acción de compromiso dentro del marco jurídico y al arbitrio de la Ley Federal del Trabajo, en la que se formaliza la relación entre el patrón (organización) y el trabajador; la cual va a regir la actuación del trabajador así como del patrón.

Se define también como la acción de llegar a un acuerdo una persona, empresa o institución con otra por el que una se obliga a dar o hacer algo a la otra a cambio de dinero u otra compensación.

Contratación es la acción de tomar a una persona para algún servicio, determinando precio y condiciones

### **2.6.2 OBJETIVO**

La contratación es un proceso que tiene como propósito, además de firmar el contrato por ambas partes, requisitar totalmente el expediente del trabajador con los documentos que éste deba proporcionar para que la empresa quede amparada por documentos fehacientes para el futuro. Entre estos documentos se encuentran fotografías, el llenado de formas, filiación dactilográfica, copias fotostáticas del acta de nacimiento, del acta de matrimonio, de nacimiento de los hijos, de los documentos comprobatorios de estudio como son diplomas certificados, hoja de antecedentes penales y todos los demás documentos que sirven para integrar el expediente.

---

<sup>56</sup> Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos.

### 2.6.3 TIPOS DE CONTRATO

Antes de definir los tipos de contrato definiremos lo que es un contrato de trabajo. Un contrato de trabajo es el documento en el cual queda expresado el acuerdo de voluntades entre patrón y trabajador.

El contrato de trabajo puede ser Individual, Colectivo o Contrato Ley.

El contrato Individual, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

El contrato colectivo se define según el artículo 386 de la Ley Federal del 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 prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El contrato Ley es, según el artículo 404 de la Ley Federal del Trabajo, el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

### 2.6.4 IMPORTANCIA DEL CONTRATO

A partir del contrato social que se establece entre gobernados y gobernantes, estos últimos, ostentando la responsabilidad concedida por los gobernados se dan a la tarea que pretende que la sociedad viva en concierto y

policía y para esto establece normas y reglamentos además de proponer a través de iniciativas de ley las necesarias que resuelvan la problemática de la convivencia social en sus diferentes aspectos, siendo uno de ellos la relación obrero patronal , que como se sabe, existe una ley que la regula y que es de observancia en todo el territorio nacional (Ley Federal del Trabajo); además de ésta ley, el mismo gobierno instituye organismos que administran la aplicación de la ley y la administración de la justicia, es decir, que los gobiernos locales y el federal nombran a las autoridades del trabajo y para efectos de la administración de la justicia en materia laboral están las Juntas de Conciliación y Arbitraje locales y federales, mismas que conocen de la controversia entre patrón y trabajador; siendo que esta controversia surge cuando alguna de las partes no ha cumplido con lo establecido en el contrato al cual se han ceñido y en donde se establecen las condiciones de derechos y obligaciones las cuales no pueden contravenir, en ningún sentido a la Ley Federal del Trabajo.

Y sea cual fuere el tipo de contrato, y se haya hecho por escrito o no, basta con que una persona preste su servicio personal subordinado a otra persona y esta última haya pagado un salario por los servicios prestados por la primera, para que exista el contrato sin que medie documento por escrito, (contrato tácito) el cual goza de toda protección otorgada por la Ley Federal del Trabajo.<sup>57</sup>

#### 2.6.5 IMPORTANCIA DE INCLUIR LA ACTITUD DEL TRABAJADOR EN EL ACUERDO DE VOLUNTADES

La Ley Federal del Trabajo es clara en ese sentido, ya que en el artículo 134 en la fracción IV establece (textualmente), lo siguiente: "Es obligación del trabajador: Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados y en

---

<sup>57</sup> Colaboración del L.A.E. Moisés González Rivera

la forma, tiempo y lugar convenientes; y debe reconocerse que la intensidad y el esmero son actitudes y no capacidades.”

Y de manera análoga el artículo 349, del capítulo XIV, que se refiere al trabajo en hoteles, restaurantes, bares y otros establecimientos análogos establece que “los trabajadores están obligados a atender con esmero y cortesía a la clientela del establecimiento.” Y definitivamente el esmero y la cortesía no son capacidades, sino actitudes que el trabajador debe tener.

Por lo anteriormente expuesto y dándole cumplimiento al artículo 25 en su fracción III que textualmente dice que “el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.”; es necesario que exista el documento donde conste la relación laboral, se ponga y se detalle con la mayor precisión posible lo que dispone en los artículos anteriormente citados (134, 349 y 25); ya que si se cumple con lo anterior, se estará en posición de exigir al trabajador que conserve la conducta establecida, es decir, que independientemente de su capacidad (es) técnica, deberá observar una actitud referente a la intensidad, cuidado, esmero y cortesía; de tal modo que al no hacerlo el trabajador se pueda rescindir el contrato sin responsabilidad para el patrón.

Por lo expuesto, es evidente la importancia que tiene la actitud en el acuerdo de voluntades

### 2.6.5.1 FUNDAMENTO LEGAL QUE CONTEMPLA LA ACTITUD COMO FACTOR ESENCIAL EN LA RELACIÓN CONTRACTUAL

El fundamento legal que contempla a la actitud como factor esencial en toda relación contractual se encuentra explícitamente en el artículo 134 fracción IV, y en el artículo 349 que a la letra dicen:

Artículo 134. Son obligaciones de los trabajadores:

IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Artículo 349. Los trabajadores están obligados a atender con esmero y cortesía a la clientela del establecimiento.

### 2.6.6 CAUSALES DE LA RESCISIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL QUE SE REFIERE A LA ACTITUD

Las causales de rescisión las encontramos de manera general enumeradas en el artículo 47, que son las que se refieren a las actuaciones de los trabajadores, es decir, sin responsabilidad para el patrón; y el artículo 51 menciona las que se refieren a la actuación del patrón sin responsabilidad para el trabajador, pero para efecto del presente nos referimos a la causal de rescisión que se encuentra en el artículo 47 fracción XI, que habla de la desobediencia por parte del trabajador, y es aquí donde adecuamos de manera análoga lo que disponen los artículos 134 y 349, tomando estas disposiciones como desobediencia cuando el trabajador no lleva a cabo sus actividades con prontitud, esmero, e intensidad, y cuando así fuere, se esta en posición de rescindirle por desobediencia

Lo anterior se puede utilizar de manera análoga para rescindir en caso de que el trabajador desobedezca a su patrón o alguno de sus representantes siempre que se trate de las actitudes expresadas en el contrato.

## **2.7 INDUCCIÓN**

### **2.7.1 DEFINICIÓN**

La inducción en este caso significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto, mostrándole las actividades a realizar, las instalaciones en las que se llevarán a cabo estas mismas, el equipo que utilizará y las personas con las que habrá de tratar.

### **2.7.2 OBJETIVO**

El objetivo de la inducción es iniciar e incorporar al trabajador en sus actividades, relacionándolo y presentándole al personal con el que tendrá contacto; así mostrarle el equipo con el cual desempeñara sus actividades y darle información referente a la empresa, a su departamento, a los objetivos, e importancia de sus funciones

### **2.7.3 IMPORTANCIA**

La importancia de la inducción recae en la necesidad de que el trabajador debe ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible a nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa

## 2.7.4 PARTES DE LA INDUCCIÓN

La inducción o introducción se divide en dos partes que son: La introducción al departamento de recursos humanos y La introducción al puesto.

- La introducción al departamento de personal. Independientemente de las ayudas técnicas que se le pueden proporcionar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle informes sobre algunos aspectos generales como: Las ideas sobre la empresa en la que va a trabajar, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, sobre su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc; Algunas políticas generales de personal por ejemplo: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa; Reglas generales sobre disciplina, y Beneficios de los que puede disfrutar (cajas de ahorro, despensas, deportes).
- Introducción al puesto. Al guiar al candidato hacia su puesto encontramos las siguientes recomendaciones: Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso; Que el jefe inmediato lo presente a su vez con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo; El jefe inmediato debe explicar personalmente en qué consistirá su trabajo; Debe mostrársele los sitios que requiere conocer como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, rutas de evacuación, etc; y Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Sánchez Barriga. Técnicas de administración de recursos humanos



### **CAPITULO III RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA, POR MEDIO DE TESTS.**

Para determinar la importancia de la actitud en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, se realizó una investigación la cual a continuación se describe.

#### **3.1 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO**

Se realizó una encuesta comparativa, transversal, de 40 trabajadores de una empresa prestadora de servicio seleccionada, debido a la importancia estratégica, política, social y de salud en la comunidad.

La encuesta se estructuró para definir los rasgos de personalidad y el perfil de actitud de acuerdo a la definición de Robbins, quien considera 15 rasgos de la personalidad.

1.- Reservado	Vs	Extrovertido
- Práctico	Vs	Imaginativo
3.- Afectado por sentimientos	Vs	Emocionalmente estable
4.- Sumiso	Vs	Dominante
5.- Seno	Vs	Despreocupado
6.- Utilitario	Vs	Meticuloso
7.- Tímido	Vs	Arriesgado
8.-Terco	Vs	Sensible
9.- Confiado	Vs	Suspicaaz
10.- Franco	Vs	Sagaz
11.- Seguro de si mismo	Vs	Aprensivo
12.- Conservador	Vs	Experimentador
13.- Dependiente del grupo	Vs	Autosuficiente
14.- Descontrolado	Vs	Controlado
15.-Relajado	Vs	Tenso

Considerando éstos rasgos como fuentes firmes y constantes de comportamiento y que permiten la predicción del comportamiento del individuo en situaciones específicas, y al sopesar las características según su aplicabilidad situacional, dicho autor proporciona las herramientas para realizar las encuestas que nos permiten definir estos rasgos de personalidad para una actitud positiva o negativa.

Los cinco tests que se utilizaron, fueron:

1. De Riesgo
2. Autocontrol
3. Sitio de control
4. Maquiavélico
5. Autoestima

Para determinar la importancia del factor actitud, se consideró necesario comparar los resultados de la encuesta de los 15 rasgos de personalidad contra los resultados de los 5 tests de cada trabajador.

Se incluyeron a las categorías representativas de diversos estratos laborales en el Hospital de Especialidades del Centro Médico Nacional Adolfo Ruiz Cortinez del IMSS de Veracruz. Dichas categorías fueron: médicos enfermeras, auxiliares de oficina, intendencia, camilleros, asistentes médicas, y residentes.

Cada individuo fue encuestado en forma aleatoria con su consentimiento contestando los test; y se solicitó al jefe de personal de la empresa que con base al expediente de cada trabajador encuestado externara su opinión acerca de la actitud positiva o negativa desempeñada en el puesto.

### 3.2 DEFINICIÓN DE TESTS

- ◊ *Sitio de control.* Este test define el grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino; ya que algunas creen que son amos de su destino y otras se ven como peones del mismo. Aquellos que creen que controlan su propio destino se denominan internos; tanto que los que creen que su vida es controlada por el azar o la suerte (fuerzas externas), reciben el nombre de internos.
- ◊ *Maquiavelismo.* El maquiavelismo se define como el grado en que un individuo mantiene distancia emocional, cree que el fin justifica los medios y es pragmático. Es decir, la forma en la que puede obtener y manipular el poder.
- ◊ *Autoestima.* A través de éste test se puede conocer el grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por si mismos. Las personas con alta autoestima creen que tienen más habilidad de la que se necesita para tener éxito en el trabajo; tienden a enfrentar más riesgos y eligen puestos no convencionales; contrario a lo que ocurre con los individuos de baja autoestima; los cuales tienden a ocuparse en complacer a otros.
- ◊ *Autocontrol.* Es la característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos o situacionales. Las personas con alto autocontrol tienen una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores externos (pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones) y son altamente sensibles; a diferencia de las personas con bajo autocontrol, las cuales no pueden disfrazarse y tienen a mostrar su verdadera disposición y actitudes en cada situación.
- ◊ *Riesgo.* Este teste define la disposición para asumir riesgos que tiene el individuo. Una disposición alta para asumir riesgos provoca un

desempeño más eficaz en situaciones y puestos que requieren una toma de decisiones rápida (corredores de bolsa).

### 3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1)

- ◆ *Reservado*. Introverso. Muy callado
- ◆ *Extroverso*. Sociable. Platicador. Aserivo. Que se interesa, principalmente, en el mundo exterior.

2)

- ◆ *Práctico*. Que ve y juzga las cosas tal como son y actúa de acuerdo con la realidad, así como de sus palabras, pensamientos, y hechos.
- ◆ *Imaginativo*. Que con mucha capacidad mental para reproducir imágenes y crear nuevas asociaciones entre éstas

3)

- ◆ *Afectado por sentimientos*. Nervioso. Deprimido. Negativo.
- ◆ *Emocionalmente estable*. Calmado. Entusiasta. Positivo frente a tensiones.

4)

- ◆ *Sumiso*. Dócil. Manso. Humilde. Que no muestra soberbia
- ◆ *Dominante*. Que tiene poder sobre las personas

5)

- ◆ *Serio*. Que medita lo que hace y cumple con su palabra y compromiso. Persona que no se ríe o se muestra poco divertida.
- ◆ *Despreocupado*. Que se libra de preocupaciones; entendiéndose por preocupación a aquello que causa intranquilidad o temor.

6)

- ◆ *Utilitario*. Que considera la utilidad como la cualidad superior de algo; entendiéndose por utilidad el provecho o beneficio que se obtiene de algo.
- ◆ *Meticuloso*. Que hace las cosas con mucho cuidado, exactitud y detalle.

7)

- ◆ *Timido*. Que le cuesta mucho relacionarse con los demás, hablar o actuar en público.
- ◆ *Arriesgado*. Que se pone en riesgo o peligro.

8)

- ◆ *Terco*. Obstinado, Difícil de convencer
- ◆ *Sensible*. Que tiene capacidad para experimentar sensaciones. Que siente con mayor intensidad la acción de un agente físico.

9)

- ◆ *Confiado*. Seguro de si mismo. Que tiene, muestra y se inclina a confiar en alguien, definiéndose confiar como la tranquilidad que alguien o algo demuestra o percibe.
- ◆ *Suspícaz*. Que tiende a desconfiar o pensar mal de lo que dicen o hacen los demás.

10)

- ◆ *Franco*. Sincero. Cordial. Espontáneo.
- ◆ *Sagaz*. Astuto. Inteligente.

11)

- ◆ *Seguro*. Firme. Que no tiene o admite dudas. Estable.
- ◆ *Aprensivo*. Que tiene miedo o recelo excesivo hacia algo o alguien.

12)

- ♦ *Conservador.* Que acepta un grado en la evolución de la sociedad, pero defiende una moderación en las reformas para evitar las rupturas en valores de tradición (costumbres)
- ♦ *Experimentador.* Que gusta de conocer las cosas por el mismo.

13)

- ♦ *Dependiente.* Que esta subordinado a alguien o algo.
- ♦ *Autosuficiente.* Que se basta a si mismo; o actúa como si lo hiciera

14)

- ♦ *Descontrolado.* Que pierde el control o dominio.
- ♦ *Controlado.* Que tiene dominio sobre si mismo

15)

- ♦ *Relajado.* Flojo. No tenso.
- ♦ *Tenso.* Estado o actitud de impaciencia o excitación nerviosa.

### 3.4 RESULTADOS

Los resultados del estudio permitieron validar y comparar las pruebas psicológicas de Robbins con 15 de sus rasgos de personalidad y fortalecer la hipótesis que ésta tesis postula, la cual estipula que la aplicación de los tests de actitud permitirá eficientar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal operativo en una organización.

En una muestra transversal de 40 trabajadores de una empresa mexicana del sector salud de gran magnitud e importancia, la cual se caracteriza por tener un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción

definido, claro y apegado a los conceptos modernos de administración de recursos humanos, se encontró que en dicho proceso, la evaluación de la actitud se realiza a través de un examen psicométrico general y no ante uno de trabajo específico.

Se encontró que el test de riesgo y autoestima se correlacionaron significativamente con elementos de la personalidad de vital importancia en el desarrollo organizacional y en la capacidad evolutiva de la empresa para la planeación estratégica.

El riesgo y la autoestima se asociaron a un carácter creativo, experimentador, seguro de sí mismo, sagaz, imaginativo, práctico y autosuficiente.

Los trabajadores con una actitud positiva tuvieron una calificación mayor en el test de riesgo, mientras que los trabajadores con una actitud negativa no asumieron riesgos

Los trabajadores que en el test de riesgo mostraron un carácter extrovertido su calificación de riesgo fue mayor. El test de riesgo también mostró que en la variable creatividad aquellos trabajadores que resultaron experimentadores tienen una actitud para tomar mayores riesgos, y los trabajadores que en la variable seguridad fueron arriesgados a diferencia de los tímidos, también su actitud de riesgo fue mayor.

El test de autoestima se correlacionó significativamente con el carácter reservado o extrovertido, siendo mayor para éste último, con el género masculino, con el rasgo de personalidad de creatividad imaginativo y práctico y con el carácter de seguridad en sí mismo y con la capacidad de autosuficiencia.

El resto de las variables no tuvieron resultados significativos.

Estos resultados definen un perfil de actitud clara, fortaleciendo de manera inminente la hipótesis de este trabajo, la cual afirma que la aplicación de los tests de actitud permitirá eficientar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal operativo en una organización; ya que, en la evaluación se debe incluir una sección o una prueba que tome en cuenta la actitud del aspirante.



### 3.5 TEST APLICADOS

#### ¿ACEPTARÍA USTED RIESGOS ?

Para cada una de las siguientes situaciones indique las probabilidades mínimas de éxito que usted exigiría antes de recomendar que se eligiera una alternativa en lugar de otra. Procure colocarse en la posición de la persona central en cada una de las situaciones.

1. El señor B, contador de 45 años, ha sido informado recientemente por su médico que tiene una serie enfermedad del corazón. El padecimiento tiene la suficiente seriedad como para obligarlo a que cambie muchos de sus hábitos de vida más arraigados (reducción de la carga de trabajo, cambio drástico de dieta, renunciar a sus pasatiempos favoritos en horas de descanso). El médico sugiere que se podría intentar una operación quirúrgica delicada que, si tuviera éxito, aliviaría completamente la condición del corazón. Pero no se puede asegurar el éxito de la operación, y de hecho podría resultar fatal.

Imagínese que usted está aconsejando al señor B. A continuación se ofrece una lista de varias probabilidades de que la operación tenga éxito.

Marque la probabilidad más baja que considere aceptable para que la operación se intente.

- Las probabilidades son 9 en 10 de que la operación sea un éxito
- Las probabilidades son 7 en 10 de que la operación sea un éxito
- Las probabilidades son 5 en 10 de que la operación sea un éxito
- Las probabilidades son 3 en 10 de que la operación sea un éxito
- Las probabilidades son 1 en 10 de que la operación sea un éxito

2. El señor D es capitán de un equipo de fútbol de la universidad x. La universidad x estará jugando contra la universidad tradicional (la universidad y), en el último juego de la temporada, el juego está en sus últimos segundos y el equipo del señor D, la universidad x, está abajo en el marcador. La universidad x tiene tiempo para realizar una jugada más. El capitán, el señor D, tiene que decidir si sería mejor aceptar un empate con una jugada que es casi seguro que tenga éxito, o por el contrario, intentar una jugada más riesgosa que podría significar la victoria si tiene éxito o la derrota si fracasa.

Marque aquí si cree que el señor D no debe intentar la jugada arriesgada sin importar las probabilidades.

- Las probabilidades son de 9 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien
- Las probabilidades son de 7 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien
- Las probabilidades son de 5 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien
- Las probabilidades son de 3 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien
- Las probabilidades son de 1 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien

3. La persona K es una mujer de negocios con éxito, que ha participado en diversas actividades cívicas de alto valor para la comunidad. La señora K ha sido entrevistada por los líderes de su partido político como posible candidata al congreso en las siguientes elecciones. El partido de la señora K es minoritario en el distrito aunque ha ganado allí ocasionalmente elecciones en el pasado, a la señora K le gustaría tener un puesto político, pero hacerlo involucraría un fuerte sacrificio financiero, puesto que el partido no dispone de suficientes fondos para la campaña. También tendría que soportar los ataques de sus oponentes políticos en una campaña ardua.

Imagínese que está aconsejando a la señora K. A continuación se da una lista de varias probabilidades de que la señora K pueda ganar las elecciones en su distrito.

Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora K se postulara por un puesto político.

Marque aquí si cree que la señora K no debe intentar participar, sin importar las probabilidades

- Las probabilidades son de 9 en 10 de que la señora K gane la elección
- Las probabilidades son de 7 en 10 de que la señora K gane la elección
- Las probabilidades son de 5 en 10 de que la señora K gane la elección
- Las probabilidades son de 3 en 10 de que la señora K gane la elección
- Las probabilidades son de 1 en 10 de que la señora K gane la elección

4. A la señora L, investigadora física de 30 años de edad, se le ha dado un nombramiento por 5 años por parte de uno de los principales laboratorios universitarios. Al meditar sobre los siguientes 5 años, comprende que podría trabajar sobre un problema difícil a largo plazo, para el que, si se pudiera encontrar solución resolvería temas científicos básicos y le acarrearía elevados honores científicos, sin embargo, si no se encontrará la solución, la señora L tendría poco que mostrar por sus 5 años de laboratorio.

En cambio podría, como lo hace la mayoría de sus asociados profesionales, trabajar en conjunto de problemas de corto plazo, donde sería más fácil encontrar las soluciones pero donde los problemas tienen una menor importancia científica.

Imagínese que está aconsejando a la señora L. A continuación sigue una lista de varias probabilidades de que se pueda encontrar una solución al problema de largo plazo que la señora L tiene en mente.

Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable como para valga la pena que la señora L trabaje en el problema mas difícil de largo plazo.

- Las probabilidades son de 1 en 10 de que la Sra. L resuelva el problema
- Las probabilidades son de 3 en 10 de que la Sra. L resuelva el problema
- Las probabilidades son de 5 en 10 de que la Sra. L resuelva el problema
- Las probabilidades son de 7 en 10 de que la Sra. L resuelva el problema
- Las probabilidades son de 9 en 10 de que la Sra. L resuelva el problema
- Marque aquí si cree que la señora L no debe escoger el problema difícil a largo plazo, sin importar las probabilidades

#### CLAVE PARA CALIFICAR

La serie anterior de situaciones esta basada en un cuestionario más largo. Como tal, la intención es que sus resultados indiquen una orientación general a asumir riesgos en lugar de actuar como una medida exacta. Para calcular su calificación para asumir riesgos, sume las probabilidades que esta dispuesto a asumir y divídalas entre 4. para cualquiera de las situaciones en las que decida no asumir el riesgo sin importar las probabilidades, califíquese con un 10.

Cuanto más baja sea su calificación, más riesgos asume usted.

## ¿TIENE USTED BUEN AUTOCONTROL?

Indique el grado en el que usted cree que las siguientes declaraciones son verdaderas o falsas, encerrando el número apropiado en un círculo. por ejemplo, si una declaración es verdadera, circulé el 5 que esta junto a la declaración

- 5 – siempre es cierto
- 4 – por lo general es cierto
- 3 – algo cierto, pero con excepciones
- 2 – algo falso, pero con excepciones
- 1 – por lo general falso
- 0 – siempre falso

	CALIFICACIÓN					TOTAL
	5	4	3	2	1	
1. En situaciones sociales, tengo la habilidad para modificar mi comportamiento si creo que es necesario	5					
2. Con frecuencia puedo leer correctamente en los ojos de la gente sus verdaderas emociones	5					
3. Tengo la habilidad de controlar la forma en que le impacto a la gente, de acuerdo con la impresión que deseo dar	5					
4. En las conversaciones, soy sensible hasta del cambio más ligero en la expresión facial de la persona con la que estoy conversando.	5					
5. Mis poderes de intuición son grandes cuando se trata de comprender las emociones y motivos de las demás personas	5					
6. Por lo general, puedo darme cuenta cuando las otras personas consideran que un chiste es de mal gusto , aunque se puedan reír de manera convincente	5					
7. Cuando siento que la imagen que estoy dando no rinde frutos, la puedo cambiar fácilmente por otra que si los da	5					
8. Por lo general, me doy cuenta cuando he dicho algo inapropiado Leyendo los ojos del que me escucha	5					

	CALIFICACION					TOTAL
	5	4	3	2	1	
9. Tengo dificultades para cambiar mi comportamiento para que se Ajuste a personas y situaciones diferentes	5	4	3	2	1	
10. Encuentro que puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer los requerimientos de cualquier situación en la que me encuentre	5	4	3	2	1	
11. Si alguien me esta mintiendo, por lo general, lo sé de inmediato Por su expresión	5	4	3	2	1	
12. Aún cuando pueda ser provechoso para mí, tengo dificultades para Presentar una buena imagen	5	4	3	2	1	
13. Una vez que yo se qué es lo que exige la situación, es fácil para mi regular mis acciones para que concuerden con ella	5	4	3	2	1	

#### CLAVE PARA CALIFICAR

Para obtener su calificación, sume los números circulados, excepto las calificaciones invertidas para las preguntas 9 y 12., ya que en estas el 5 se convierte en 0 y el 4 en 1 y así sucesivamente.

Se define a los de autocontrol como aquellas personas con calificaciones próximas a 53 o más.

## EVALUÉ SU SITIO DE CONTROL

Lea las siguientes frases e indique si esta de acuerdo con la opción "a" o con la opción "b"

OPCIÓN A	OPCIÓN B
1. Ganar mucho dinero es, principalmente cosa de conseguir las oportunidades correctas	1. Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro y la persistencia
2. He notado una conexión directa entre que tan duro estudio y las calificaciones que obtengo	2. Muchas veces las reacciones de los maestros me parecen impensadas
3. El número de divorcios indica que cada vez más gente no hace suficiente esfuerzo para que funcione su matrimonio	3. El matrimonio es principalmente un juego de azar
4. Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de otras personas	4. Cuando tengo razón, puedo convencer a otros
5. Conseguir un ascenso es, en realidad, cosa de ser sólo un poquito más afortunado que la persona siguiente	5. En nuestra sociedad, el poder de lo que una persona gane en el futuro, depende de su habilidad
6. Si uno sabe como tratar a la gente, es en realidad bastante fácil conducirlo	6. Tengo poca influencia sobre la forma en que otras personas se conducen
7. Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos, la suerte tiene poco o nada que ver con ella	7. Algunas veces siento que no tengo nada que ver con las calificaciones que obtengo
8. La gente como yo puede cambiar el curso de los asuntos mundiales si se hace oír	8. Es sólo una fantasía bien intencionada creer que uno puede influir en lo que sucede en nuestra sociedad en general
9. Muchas de las cosas que suceden probablemente sean asunto de suerte	9. Yo soy el amo de mi destino
10. Llevarse bien con la gente es una habilidad que debe practicarse	10. Es casi imposible deducir como se puede complacer a algunas

### CLAVE PARA CALIFICAR

Dee un punto por cada una de las siguientes elecciones

1 - B	2 - A	3 - A	4 - B	5 - A/B
6 - A	7 - A	8 - A	9 - B	10 - A

Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

- 8 – 10 Alto sitio de control
- 6 – 7 Moderado sitio interno de control
- 5 Mixto
- 3 – 4 Moderado sitio externo de control
- 1 – 2 Alto sitio externo de control

## ¿ QUE TAN MAQUIAVÉLICO ES USTED?

Para cada declaración, encierre en un círculo el número que se parece a su actitud

	EN DESACUERDO		NEUTRAL	DE ACUERDO		TOTAL
	MUCHO	ALGO		ALGO	MUCHO	
	1	2	3	4	5	
1. La mejor forma de manejar a la gente es decirle lo que Desean escuchar						
2. Cuando le pide a alguien que haga algo por usted prefiere Darle la razón real por la que se lo pide que darle razones que Pudieran tener mayor peso	1	2	3	4	5	
3. Cualquiera que confía totalmente en otra persona esta bus— cando problemas	1	2	3	4	5	
4. Es difícil salir adelante sin hacer las cosas rápido aunque no tan bien	1	2	3	4	5	
5. Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio que saldrá a la luz cuando surja la oportunidad	1	2	3	4	5	
6. Uno debe pasar a la acción sólo cuando es moralmente correc— to.	1	2	3	4	5	
7. La mayoría de la gente es básicamente buena y amable	1	2	3	4	5	
8. No hay justificación para mentir	1	2	3	4	5	
9. La mayoría de la gente olvida con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad	1	2	3	4	5	
10. En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello.	1	2	3	4	5	



#### CLAVE PARA CALIFICAR

Para obtener su calificación maq, sume el número que haya circulado en las preguntas 1-3-4-5-9-10. para las otras cuatro preguntas invierta los números que ha marcado, el cinco se convierte en uno, el cuatro en dos, y el uno en cinco.

Sume los 10 números para encontrar su calificación

Cuanto mas alta sea esta, mas maquiavélico es usted

\*El maquiavelismo se relaciona con el autoritarismo, y es toma como la medida del grado hasta el cual la gente es pragmática, mantiene distancia emocional y cree que los fines justifican los medios

## ¿ COMO ESTA SU AUTOESTIMA ?

Responda cada una de las siguientes preguntas franca y honestamente. en seguida de cada pregunta escriba 1, 2, 3, 4 , o 5, de acuerdo con lo bien que cada frase lo describe a usted, en donde:

- 1 – Me describe muy frecuentemente
- 2 – Me describe con cierta frecuencia
- 3 – Me describe algunas veces
- 4 – Me describe muy de vez en cuando
- 5 – No me describe

1. Que tan frecuentemente siente usted que ho hay nada que pueda hacer bien? \_\_\_\_\_
2. Que tan frecuentemente se siente usted preocupado o temeroso cuando habla frente a una clase o a un grupo de personas de la misma edad? \_\_\_\_\_
3. Que tan frecuentemente siente usted que ha manejado bien una reunión social? \_\_\_\_\_
4. Que tan frecuentemente siente usted que puede hacer todo bien? \_\_\_\_\_
5. Que tan frecuentemente se siente usted cómodo cuando inicia una conversación con gente que no conoce? \_\_\_\_\_
6. Que tan frecuentemente se siete usted consciente de si mismo? \_\_\_\_\_
7. Que tan frecuentemente siente usted que es una persona de éxito? \_\_\_\_\_
8. Que tan frecuentemente tiene usted problemas de timidez? \_\_\_\_\_
9. Que tan frecuentemente se siente usted inferior a la mayoría de la gente que conoce \_\_\_\_\_
10. Que tan frecuentemente siente usted que es un individuo sin valor? \_\_\_\_\_
11. Que tan frecuentemente se siente usted confiado en que esta asegurado el -- éxito en su futuro empleo o carrera? \_\_\_\_\_

- 12. Que tan frecuentemente se siente usted seguro de si mismo cuando esta entre extraños? \_\_\_\_\_
- 13. Con que frecuencia siente usted confianza de que algún dia la gente lo observe y lo trate con respeto \_\_\_\_\_
- 14. En general, que tan frecuentemente siente confianza de sus habilidades? \_\_\_\_\_
- 15. Que tan frecuentemente se preocupa de cómo se lleva con otras personas? \_\_\_\_\_
- 16. Que tan frecuentemente siente que no se gusta a si mismo? \_\_\_\_\_
- 17. Con que frecuencia se siente tan desanimado consigo mismo que se pregunta si hay algo que realmente valga la pena? \_\_\_\_\_
- 18. Que tan frecuentemente se preocupa de si a otra gente le gusta estar con usted? \_\_\_\_\_
- 19. Que tan frecuentemente se siente usted bien con su propio desempeño cuando habla enfrente de alguna clase o grupo de gente de su misma edad? \_\_\_\_\_
- 20. que tan frecuentemente se siente seguro de si mismo cuando habla en una discusión de clase? \_\_\_\_\_

**CLAVE PARA CALIFICAR**

Suma sus calificaciones de la columna de la izquierda de las preguntas 1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, y 18. Para las otras diez preguntas invierta su calificación (es decir, el cinco se convierte en 1, el cuatro en dos, etc) Cuanto mas elevada sea su calificación, mayor es su autoestima

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente trabajo podemos afirmar que la hipótesis que el mismo postula ,la cual dice que la aplicación de los tests de actitud permitirá eficientar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de personal operativo en una organización, es aceptada; ya que los resultados de la investigación realizada llevan a concluir que de todos los aspectos en los que interviene la actitud uno de los más importantes es la que desarrollan los individuos dentro del ámbito laboral; ya que existen pronunciamientos afirmando que las actitudes modifican positiva o negativamente a la actitudes, es decir, que abundan o inhiben la capacidad técnica y productiva en el desarrollo del trabajo; y con ello se impacta la producción y la calidad de los bienes y servicios que produce una organización.

La finalidad es, por tanto, incluir en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, un paquete de actitudes; entendiendo a la actitud como la reacción de cada individuo ante los estímulos del medio en que se desenvuelve.

Para que no surjan estas problemáticas de actitud es necesario aplicar las pruebas pertinentes, en las cuales se pretende analizar no sólo las aptitudes, sino también considerar las actitudes de las personas que acuden a ocupar una vacante, de manera que ésta sea ocupada por una persona que encuentre en él el máximo desarrollo de su desempeño.

Sólo con un proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación, que contenga los requerimientos técnicos, físicos y de actitudes, se puede completar el proceso común de reclutamiento; garantizando el acierto en dichos procesos y precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que correspondan a los requisitos del puesto de trabajo.

Se puede concluir entonces, que existen rasgos de la personalidad en los trabajadores que reflejan una actitud específica ante el trabajo y que ésta puede ser medida antes de su ingreso; por lo que es fundamental el tomar en cuenta la variable actitud e incluirla en el proceso de reclutamiento del personal adecuado al puesto.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

Debido a que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia, su comportamiento, es fundamental contar con algún instrumento que nos ayude a medir éstas con antelación al ingreso y contratación del o los individuos a la organización; motivo por el cual se recomienda la aplicación de tests de actitud, los cuales darán una imagen de las reacciones y actitudes que los aspirantes al puesto tendrán ante determinadas circunstancias y estímulos que se pueden presentar dentro del ámbito laboral y desempeño de sus funciones.

Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas, así como una ventana enmarca la visión hacia adentro o fuera del edificio. La ventana permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la

forma del marco nos impiden observar otros elementos. Además, el color del cristal puede afectar la exactitud de la percepción, tal como el "color" de las actitudes ejerce un impacto sobre la manera de juzgar y ver diversas circunstancias.

Las actitudes de los empleados son evidentemente muy importantes para las organizaciones, ya que cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente a nuevas dificultades en la organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados; y también pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y descuido al servicio del cliente, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización.

Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección, porque tienden a enlazarse con algunos resultados positivos buscados por los administradores, que junto con la alta productividad y la satisfacción de los empleados, constituyen una marca distintiva de las organizaciones bien administradas.

Las actitudes, son también, indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ya que ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Algunas fuentes de actitudes son: Expedientes médicos, Entrevistas, Rotación, Expedientes de desempeño, Informes de despido, Expedientes de calidad, Expedientes de ausencias y retardos, Informes de asesores, Conflictos laborales, y Expedientes de capacitación, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

- ROBINS, P. Stephen, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORÍA Y PRÁCTICA*, Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, México, D.F., 1996
- REYES, Ponce Agustín *EL ANÁLISIS DE PUESTOS*, Editorial Limusa, México, D.F., 1998
- CHIAVENATO, Idalberto, *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición, México, D.F. 1997
- ARIAS, Galicia Fernando *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Editorial Trillas, Quinta Reimpresión, México, D.F., 1998
- MÚNCH, Galindo/ GARCIA, Martínez, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN* Editorial Trillas, Cuarta Reimpresión, México, D.F., 1994
- GIBSON / IVANCEVICH/ DONELLY, *ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO*, Editorial McGraw Hill, Primera Edición México, D.F., 1990
- CHIAVENATO, Idalberto *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México, D.F., 1996
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN* Editorial McGraw Hill, Primera Edición, México, D.F., 1994
- SHERMAN, / BOHLANDER, *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS* Grupo Editorial América, Novena Edición, México, D.F., 1994
- CHRUDEN / SHERMAN, *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*, Editorial C.E.C.S.A., Octava Impresión, México, D.F., 1982
- Mc GREGOR, Douglas *EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS*, Editorial Diana, Primera Edición, México, D.F., 1990
- DIAZ, Guerrero Rogelio, *PSICOLOGIA DEL MEXICANO*, Editorial Trillas, Sexta Edición, México, D.F., 1994
- FLEISHMAN / BASS, *ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL*, Editorial Trillas, México, D.F., 1976
- DUNNETTE / KIRCHENER, *PSICOLOGIA INDUSTRIAL*, Editorial Trillas, México, D.F., 1979
- SMITH / WAKELY, *PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL*, Editorial McGraw Hill, México, D.F.

- SUMMERS, Gene F, *MEDICION DE ACTITUDES*, Editorial Trillas, México, D.F., 1976
- SIEGEL, Laurence, *PSICOLOGIA INDUSTRIAL*, Compañía Editorial Continental México, D.F.
- GARCIA, Pelayo Ramón, *LAROUSSE, Diccionario Escolar*, Ediciones Larousse Primera Edición, México, D.F., 1987
- BLUM / NAYLOR, *PSICOLOGIA INDUSTRIAL*, Editorial Trillas, México, D.F., 1977
- TERRY George & FRANKLIN Stephen, *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*. Editorial CECSA, 7ma reimpresión. México D.F. 1991
- SÁNCHEZ, Barriga Fernando. *TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Noviembre 1982.
- DAVID, Keith & Newstrom, John. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. Editorial Mc Graw Hill. 10ma Edición.