

872702



Universidad Don Vasco, A.C. 1

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"Propuesta de un Sistema de Selección de
Personal en Base a la Inteligencia
Emocional en Hoteles de 4 Estrellas
de la Ciudad de Uruapan, Michoacán"*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Rosa Olivia Aguilar Medina



Uruapan, Michoacán, Junio del 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

DEDICATORIA

A DIOS:

Que me dio la vida, me ha permitido realizar mis estudios profesionales y que nunca me ha abandonado, siempre ha estado a mi lado.

A MIS QUERIDOS PADRES:

J. Jesús Aguilar Pardo y Oliva Medina Medina, quienes han depositado su confianza en mí, me han apoyado en todos los aspectos y me han brindado su cariño, amor y protección. Sin ellos no habría logrado alcanzar esta gran meta.

INDICE

Índice

Introducción _____ 1

CAPÍTULO UNO

LA EMPRESA

1.1.	Generalidades de la empresa	4
1.1.1.	Características de la empresa	4
1.1.2.	Los beneficios que da la empresa en la sociedad	5
1.2.	Clasificación de la empresa	5
1.2.1	Por su tamaño	5
1.2.2	Por su origen	6
1.2.3	Por su aportación de capital	7
1.2.4	Por su actividad	7
1.3.	Áreas funcionales de la empresa	10
1.3.1.	Ventajas	10
1.3.2.	Desventajas	11
1.3.3.	Finanzas	11
1.3.4.	Mercadotecnia y ventas	12
1.3.5.	Producción	12
1.3.6.	Contabilidad	13
1.3.7.	Compras	13
1.3.8.	Recursos humanos	13

CAPÍTULO DOS

SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1. Concepto de selección de personal	20
2.1.1. La selección como proceso de comparación	20
2.1.2. La selección como proceso de decisión	21
2.1.3. Principios de selección de personal	22
2.2. Técnicas de selección de personal	23
2.2.1. Recolección de información acerca del puesto	23
2.3. Proceso de selección de personal	34
2.3.1. Pasos del proceso de selección de personal	35

CAPÍTULO TRES

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.1. Concepto de Inteligencia Emocional	37
3.2. Habilidades de Inteligencia Emocional	39
3.3. Características de las personas con alto nivel de Inteligencia Emocional y por qué seleccionar al personal en base a la Inteligencia Emocional	43
3.4. Datos que confirman que la selección de personal en base a la Inteligencia Emocional es muy acertada	50
3.5. Proceso de selección en base a la Inteligencia Emocional	57
3.6. Diseño de la entrevista y cuestionario	63

CAPÍTULO CUATRO

ANÁLISIS A LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

4.1.	La industria hotelera en Uruapan, Michoacán	94
4.2.	Metodología empleada	95
4.3.	Documentación para evaluar la propuesta del sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional	96
4.4.	Análisis de los resultados	96
4.4.1.	Hotel "Mansión del Cupatitzio"	96
4.4.2.	Hotel "El Tarasco"	99
4.4.3.	Hotel "Plaza Uruapan"	100
4.4.4.	Hotel "Paraíso Uruapan"	102
4.4.5.	Hotel "Victoria"	103
4.4.6.	Hotel "Real de Uruapan"	104
4.5.	Gráficas de los resultados	106
	Conclusión	111
	Bibliografía	113
	Anexos	116

INTRODUCCIÓN

La industria hotelera en nuestro país es muy importante, ya que es generadora de ingresos, brinda empleos, provoca que la infraestructura de los lugares turísticos mejore en beneficio de los habitantes, así mismo provoca que se conserven en buenas condiciones los lugares turísticos que hacen que nuestro país sea más atractivo y hermoso para visitarlo o realizar negocios.

Uno de los estados de nuestro país que cuenta con varios lugares turísticos es Michoacán, principalmente el municipio de Uruapan, tiene un gran potencial de lugares turísticos como son: La Huatapera, Mercado de Antojitos, Templo de San Francisco, Plaza de los Mártires, Museo Municipal "Eduardo Ruiz", El Parque Nacional "Eduardo Ruiz", Mercado de Artesanías, Fabrica de San Pedro, La Tzararacua y en sus alrededores San Lorenzo, Angahuan, San Juan Nuevo, Capacuaro, Paracho, Apatzingan, Caracha y Tingambato; y para visitar estos lugares nuestra ciudad cuenta 52 hoteles de los cuales 7 son de 4 estrellas; como empresas que son deben ofrecer servicios de calidad, contar con personal excelente ya que la buena disposición de quienes atienden son en gran medida lo que lo decide regresar al turista; por lo que es tan importante que las empresas turísticas seleccionen personal con características de Inteligencia Emocional que sean disponibles, serviciales, abiertas, responsables, sinceras, cumplidas, optimistas, etc., para que puedan tratar a los clientes de la mejor manera.

El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar una propuesta de un sistema de selección de personal para una empresa prestadora de servicios, que tome en cuenta principalmente las habilidades de la Inteligencia Emocional en su proceso ya que en las empresas hoteleras de servicios son un buen campo de desarrollo de la teoría de la Inteligencia Emocional, pues el personal por estar en contacto directo con los clientes debe desarrollar más sus habilidades de Inteligencia Emocional. Pretendemos que con este sistema las empresas estén más abiertas al contratar su personal, es decir, no se fijen tanto en: la raza, estado civil, de que escuela viene sino principalmente en las habilidades emocionales, además tendrán un mejor personal que se desempeñará bien en su trabajo. En el caso práctico se utilizará la siguiente metodología:

Diseñada la guía de entrevista y cuestionario para ser aplicados en la selección de personal, los cuales miden las habilidades emocionales de acuerdo con la teoría de la Inteligencia Emocional; estos instrumentos serán entregados para su evaluación a directivos de personal de los 7 hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich., quienes nos darán sus opiniones respecto a la pertinencia y utilidad de dicha propuesta.

El trabajo se divide en 4 capítulos:

El primer capítulo nos habla de lo que es la empresa: sus características, beneficios, la clasificación y las áreas funcionales que la conforman; para tener un amplio conocimiento de lo que es una empresa, pues nuestra investigación se

aplicará en empresas de servicios ya antes mencionado, en el área de recursos humanos y así mismo podamos comprender mejor lo que se quiere realizar con este trabajo.

El capítulo dos nos da a conocer en forma detallada una de las funciones básicas del área de recursos humanos que es la selección de personal, sus principios, las técnicas, entrevistas, pruebas y proceso; con la finalidad de profundizar más en está, ya que es donde se llevará a cabo el objeto de estudio y es por lo se que considera tan importante adentrarse a ello.

El capítulo tres nos da conocer lo que es la Inteligencia Emocional, sus habilidades, las características de las personas con alto nivel de inteligencia emocional, por qué seleccionar al personal en base a esta y datos que la confirman, el proceso y pruebas en base a esta; este capítulo es el esencial para lograr la propuesta de un sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional, también nos presenta la entrevista y el cuestionario que servirán como una herramienta para seleccionar personal con Inteligencia Emocional.

Por último el capítulo cuatro que es el análisis de nuestra propuesta de un Sistema de Selección de Personal en Base a la Inteligencia Emocional; trata de la industria hotelera en Uruapan, Mich., de la metodología empleada, la documentación para evaluar la propuesta, el análisis y gráficas de los resultados, con lo que se finalizará nuestra investigación y así mismo poder concluir si la propuesta es aceptada o no por los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

El presente capítulo reviste gran importancia ya que tiene como propósito el saber que es una empresa: sus características, beneficios, la clasificación y áreas funcionales que la conforman; para tener una idea más clara sobre ésta, ya que la parte práctica de este trabajo se aplicará a empresas de servicios principalmente en el área de recursos humanos.

1.1. Generalidades de la empresa.

La empresa es un ente económico que cuenta con recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para producir un bien y/o servicio, para satisfacer las necesidades de la sociedad y así mismo obtener utilidades.

1.1.1. Características:

- Es un ente que tiene tanto derechos que puede exigir por sus ventas, inversiones, por préstamos a otras personas como obligaciones que tiene que pagar por préstamos, compras, aportaciones de capital.
- Es una unidad económica porque su finalidad es obtener ganancias.
- Se dedica a comprar, producir, distribuir y vender sus productos y/o servicios.

- Da un servicio a la sociedad.
- Cuenta con recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.
- Según su administración tiene el riesgo de quebrar.

1.1.2. Los beneficios que da la empresa a la sociedad son:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Generar empleos a las personas las cuales puedan vivir mejor.
- Ayudar al desarrollo económico del país.
- Aprovechar los recursos con que cuenta el país.
- Crear productos y/o servicios.

(MÉNDEZ, 1989; RODRÍGUEZ, 1996; MUNCH Y GARCÍA, 1990).

1.2. Clasificación de la empresa.

1.2.1 Por su tamaño.

De acuerdo al tamaño de la empresa y al considerar ciertos factores como producción, ventas, capital y recurso humano, se presenta la siguiente clasificación:

Microempresa: es la que ocupa hasta 15 personas y sus ventas anuales hasta de \$80 millones de pesos.

Pequeña empresa: es la que tiene de 16 a 100 personas y sus ventas hasta de \$ 1,000 millones de pesos al año.

Mediana empresa: es que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de \$ 2,000 millones de pesos al año.

Gran empresa: es la que llegar a ocupar más de 250 trabajadores y tiene ventas mayores a \$2,000 millones de pesos anuales. (MENDEZ, 1989: 273,275).

1.2.2. Por su origen.

De acuerdo a su origen la empresa puede ser:

Empresas Nacionales: son las que se crean por iniciativa y con aportación de capitales de las personas que viven en el país, que se dedican a la producción o distribución de bienes y/o servicios para obtener utilidades.

Empresas Extranjeras o Transnacionales: realizan sus operaciones en el país pero sus capitales están formados por personas (físicas o morales) extranjeras, es decir, por personas que no residen en el país. Su empresa matriz está en el país en que residen y se establecen a manera de sucursal para competir en nuevas plazas y por ende obtener más ganancias.

Empresas Mixtas: son las que conjuntan capitales nacionales y capitales extranjeros. Estas se dan, porque muchos países no permiten la participación de empresas cien por ciento extranjeras.

Empresas Multinacionales: se forman con aportaciones de capital público de varios países y se dedican a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

1.2.3. Por su aportación de capital.

Empresas Privadas: son las que están constituidas con capitales de particulares para obtener utilidades y en donde los medios de producción son de los dueños o propietarios.

Empresas Públicas: se forman con capitales que son del Estado, con el fin de satisfacer las necesidades de carácter social de determinados grupos o comunidades.

Empresas Mixtas: las que se forman con capital tanto público como privado, en éstas, el capital público puede ser el que predomine o viceversa, la finalidad puede ser el lucro o la satisfacción de una necesidad social.

1.2.4. Por su actividad.

a) **Empresa Industrial:** es en la que se producen bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas y estas se clasifican en:

1. **Extractivas.** Se obtienen de la naturaleza los recursos naturales, ya sea que estos se puedan renovar o no renovar, es decir, no son recursos hechos por el propio hombre.

2.- **Manufacturas.** Son en las que el hombre transforma las materias primas en productos terminados.

b) **Empresas comerciales.** Son las que se dedican a comprar bienes y/o productos para después sin modificarlos venderlos a un precio más alto y así mismo obtener una ganancia. Se pueden clasificar en:

1. **Mayoristas.** Cuando realizan ventas en grandes cantidades a otras empresas y éstas llevan el producto al consumidor.

2. **Detallistas.** Venden los productos en pequeñas cantidades o al menudeo, al consumidor.

3. **Comisionistas.** Estos venden la mercancía que la empresa les presta y ganan un pequeño porcentaje de acuerdo a la cantidad de mercancías que van vendiendo, el cual se llama comisión.

c) **Empresas de Servicio.** Son aquellas que dan un servicio, el cual no es un producto físico es algo que no se puede tocar. Se dividen en servicios de:

1. **Transporte:** trasladan a las personas de un lugar a otro.

2. **Turismo:** servicios de hospedaje, alimentación, recreación, tours para que las personas en su tiempo de vacaciones, un fin de semana o cualquier día según el interés que tengan, los visiten logrando así que se distraigan, descansen, se recreen y se olviden de las actividades diarias que tienen y les impulse a regresar a su casa con ganas de trabajar. Otros propósitos pueden ser por cuestiones de negocios y/o seminarios, congresos profesionales y/o laborales.

3. **Instituciones financieras:** son intermediarios financieros, que obtienen recursos del público a través de certificados de depósitos, pagarés, etc., y con esos recursos obtenidos, dar diferentes tipos de crédito. Algunas de las operaciones que

realizan son: recibir depósitos bancarios de dinero, aceptar préstamos y créditos, emitir bonos bancarios y obligaciones subordinadas, constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior, efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos, expedir tarjetas de crédito, asumir obligaciones por cuenta de terceros, operar con valores de acuerdo a la Ley de Instituciones de Créditos y a la Ley de Mercado de valores, prestar servicios de caja de seguridad, por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas.

4. Servicios públicos: de agua, energía, comunicaciones.

5. Servicios profesionales: de asesoría, agencias, servicios contables, jurídicos, administrativos, etc.

6. Hospitales: proporcionan ayuda para el cuidado de enfermos graves que no pueden ser atendidos en su casa, casos de urgencia debidos a accidentes; casos en que necesitan observación y consulta, cirugía, enfermedades mentales, maternidad, enfermedades contagiosas. También brindan ayuda para prevenir enfermedades, ya sea con medicamentos o pláticas sobre cuidados higiénicos, alimentación, etc.

7. Educación: servicios de educación a nivel primaria, secundaria, bachillerato y universidad proporcionan programas de enseñanza-aprendizaje para que tanto los niños como los adultos aprendan, desarrollen sus capacidades y habilidades y con el transcurso del tiempo de acuerdo con la preparación obtenida, puedan desempeñarse trabajando en una empresa o negocio de la mejor manera posible y vivan mejor por lo que contribuyen a un mejor desarrollo del país.

(MÉNDEZ, 1989; RODRÍGUEZ, 1996; MUNCH Y GARCÍA, 1990; VILLEGAS, 1994).

1.3. Áreas funcionales de la empresa.

Las áreas funcionales son denominadas también como departamentalización por funciones; tuvieron su origen con Henri Fayol (1841-1925) fundador de la Teoría Clásica de la Administración, fue uno de los precursores junto con Frederick Winslow Taylor en iniciar la división del trabajo, pues tenía como su primer principio universal la División del Trabajo, que llevaba a la especialización y diferenciación de las actividades para que las empresas fueran más eficientes y como consecuencia de esto con el paso del tiempo, se dieron las áreas funcionales.

Idalberto Chiavenato, 1989: 245; define el área funcional de la siguiente manera: "Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas por la empresa".

1.3.1. Ventajas:

- **Facilita la supervisión.**
- **Ayuda a dominar más una tarea para hacerla en un tiempo más corto sin tanto esfuerzo.**
- **Mayor productividad.**
- **Simplifica la capacitación.**
- **Mayor eficiencia.**

1.3.2. Desventajas:

- Falta de cooperación de las personas para otras áreas.
- No tomar tanta importancia para lograr los objetivos globales de la empresa.
- Dificultad para adaptarse y ser flexibles a cambios externos.
- Limita la creatividad de los trabajadores.

(CHIAVENATO, 1989; TERRY Y FRANKLIN, 1985; STONER, FREEMAN Y GILBERT, 1996; KOONTZ Y WEIHRICH 1994; HAMPTON, 1989).

1.3.3. Finanzas.

El área de finanzas se encarga de obtener y utilizar de la mejor manera posible los recursos monetarios, ayudándose de los presupuestos y analizando e interpretando los Estados Financieros de la empresa. Tomando en cuenta varias alternativas para poder decidir en que conviene invertir y como obtener financiamientos, proporcionando planes que ayuden a obtener más ganancias y reducir los costos. Y con esto obtener el dinero necesario para que la empresa siga adelante.

1.3.4. Mercadotecnia y Ventas.

El área de mercadotecnia y ventas es la que se encarga de investigar cuales son las necesidades y deseos de los clientes para satisfacerlas.

Diseña los productos que vayan de acuerdo a las características que se requieren para satisfacer a los clientes, así como el empaque, marca, etiqueta, etc., y determinación del precio.

Elabora y proporciona las diferentes estrategias y tácticas para la distribución, publicidad y promoción del producto con el fin tener mayor participación de mercado posible.

1.3.5. Producción.

El área de producción se encarga de transformar las materias primas en productos terminados.

Lleva un control del proceso, de costos, de mano de obra directa, de gastos indirectos y de las materias primas.

Aprovecha la utilización de la maquinaria, equipo y herramientas y les da mantenimiento. Toma en cuenta el área de mercadotecnia para hacer los productos de acuerdo a las características y necesidades que se requieran.

1.3.6. Contabilidad.

El área de contabilidad se encarga de llevar un registro contable de todas las operaciones financieras de la empresa, para tener un control sobre los bienes, los derechos, las obligaciones o deudas y el patrimonio que tiene la empresa.

Elabora Estados Financieros que ayudan a saber en que situación se encuentra la empresa que son elementos indispensables para la toma de decisiones.

1.3.7. Compras.

El área de compras se encarga de adquirir los bienes y/o servicios que necesita la empresa para realizar sus actividades; cotizando precios con diferentes proveedores para poder comprar al mejor precio sin descuidar las características requeridas de los materiales y mercancías, dando seguimiento al pedido para que producción o cualquier otra área de la empresa los tenga a tiempo.

Vende los desechos, sobrantes y artículos que ya no se usan.

1.3.8. Recursos Humanos.

El área de recursos humanos es la que se encarga de todo lo relacionado con el factor humano de la empresa. A través de las siguientes funciones lleva a cabo su actividad:

a) **Reclutamiento:** se atrae a los candidatos que van a ocupar los puestos vacantes de la organización empleando las mejores y más adecuadas fuentes internas y externas y medios como anuncios en la televisión, en el radio, en el periódico, Internet, bolsas de trabajo, volantes para reclutarlas.

b) **Selección:** elegir a la persona que tenga las habilidades y capacidades de acuerdo al puesto a desempeñar. Este punto se tratará más a fondo en el siguiente capítulo.

c) **Contratación:** aceptar a la persona que va a ocupar el lugar vacante y por medio de un contrato formalizar la relación del trabajador quien prestará su servicio, con el dueño, quien le pagará su sueldo o salario. Este contrato puede ser contrato individual o contrato colectivo si existen sindicatos en la empresa; en el cual se especificarán las obligaciones del trabajador en cuanto a: lugar, tiempo y condiciones de la prestación de su trabajo o servicio, el salario o sueldo que recibirá, vacaciones, días de descanso, retribuciones, prestaciones, servicios y otros aspectos que se consideren según la empresa.

d) **Inducción:** dar a conocer la empresa al trabajador, a través de un manual de bienvenida: la historia de la organización, su misión, sus objetivos, su giro, el horario, días de pago, políticas de personal, prestaciones, ubicación de servicios como el consultorio medico, comedor, etc., el reglamento interior del trabajo así como el lugar donde estará laborando, sus compañeros, sus actividades y políticas.

e) **Integración, promoción y transferencia:** contar con una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo las actividades de su puesto para que estos sean colocados en puestos donde se desarrollen mejor

sus habilidades y capacidades, ya sea en la propia empresa o en una de sus sucursales y preocuparse por su desarrollo integral.

f) **Capacitación:** proporcionar los conocimientos de carácter técnico, científico, administrativo y principalmente de habilidades de la Inteligencia Emocional a los empleados para que sigan desarrollando sus habilidades y mejoren sus actitudes haciendo reuniones, cursos, conferencias y esto traerá como consecuencia una mayor productividad, mejor clima organizacional y menor resistencia al cambio.

g) **Sueldos y salarios:** se encarga de realizar los tabuladores que deberán ser justos y equitativos, de acuerdo a la responsabilidad, esfuerzo, y la calidad con que se realizan las tareas y también elabora la nómina. Estos sueldos y salarios no serán menores al fijado como mínimo de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, no se podrán pagar en especie (mercancía, despensas, etc.) sólo en efectivo pues el trabajador debe cubrir sus necesidades económicas, educativas tanto para él como para su familia.

h) **Servicios y prestaciones:** se encarga de otorgar préstamos personales, prestaciones de vacaciones, aguinaldos, despensas, de productividad, por antigüedad; anticipos de sueldos y salarios, asesoría IMSS, INFONAVIT; servicios de transporte, de actividades recreativas, pagos de becas, gratificaciones, caja de ahorro.

i) **Buenas relaciones humanas:** se preocupa porque haya buenas relaciones con todos los miembros de la empresa, es decir, buenas relaciones entre trabajadores y directivos, pues los primeros tienen que cumplir con lo que les mandan sus jefes inmediatos para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Los directivos elaboran políticas, programas, procedimientos, instructivos y reglamentos con los que muchas veces los trabajadores no están conformes, por lo que se pueden dar conflictos que afectan las actividades que se llevan a cabo y el área de recursos humanos busca la manera de resolver la situación sin que se vean afectadas ninguna de las dos partes.

j) **Motivación:** se encarga de motivar al personal con reconocimientos, premios, becas por su productividad, disciplina, puntualidad, asistencia en su trabajo.

Aunque la motivación principal del trabajador es que le paguen un sueldo o salario por su trabajo, ésta no es suficiente. También es importante motivarlo de otra manera, pues tiene la necesidad de que lo valoren como persona, condición que se logra con este tipo de motivaciones, sólo así se sentirá más parte de la empresa.

k) **Higiene y seguridad:** dar a conocer y profundizar en la importancia que tiene el cumplir con reglamentos y programas de higiene y seguridad para evitar enfermedades y accidentes dentro de la empresa. El factor humano es el recurso más importante dentro de la organización y si este no cuenta con buena salud habrá ausencia de personal, menos productividad y más gastos lo cual traerá como consecuencia pérdidas en la empresa en vez de seguir creciendo; además las empresas tienen una responsabilidad ética con sus trabajadores. Debe de ver también que se cuente con instalaciones y procedimientos adecuados para que se elabore en condiciones de salud y bienestar.

l) **Planeación de recursos humanos:** se encarga de la planeación del factor humano; debido a los constantes cambios que se presentan cada día, la empresa no se puede arriesgar a fracasar por lo que el área de recursos humanos le debe proporcionar el personal adecuado en el momento adecuado, para que pueda

alcanzar sus objetivos. Para llevar a cabo esto debe contar con datos suficientes que le permitan saber las necesidades futuras de la empresa, los cuales los puede obtener a través de las fuentes externas e internas.

Las fuentes externas: hacer un análisis de los factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos que afectan a organización, para tener una idea de lo que ocurre fuera de esta y así mismo planear.

Las fuentes internas: lo que sucede dentro de la empresa: sus objetivos, los pronósticos económicos de acuerdo al mercado, el volumen de ventas, etc., los pronósticos tecnológicos, es decir, la tecnología con que contará más adelante; estos datos ayudarán a saber cuantas personas, con que conocimientos y experiencia deberá contar en el futuro la organización; se pueden hacer pronósticos de recursos humanos como por ejemplo el pronóstico de requerimientos que viene siendo los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses, etc., que deberán tener en un futuro las personas que formarán parte de la organización de acuerdo a los departamentos en que se necesiten tomando en cuenta el perfil del puesto. En los siguientes capítulos se tratará más a fondo sobre los requerimientos que debe contar la persona para trabajar en determinada empresa y por último el pronóstico de la oferta de mano de obra, es saber cuántos y dónde se puede localizar el personal solicitado tomando en cuenta la población, educación, crecimiento económico del país y la actividad económica.

m) **Inventario de recursos humanos:** otra de sus funciones es hacer un inventario de recursos humanos para realizar una mejor planeación del factor humano. Este inventario consta de lo siguiente:

1. Expediente de cada trabajador: datos personales y documentación importante como identificaciones, actas de nacimiento y matrimonio y demás documentos que se vayan originado durante el transcurso de su trabajo sobre recibos de sueldos y salarios, constancias de capacitación, etc.

2. Número de personas de cada categoría y cada puesto.

3. Edades, actitudes, nivel de eficacia, objetivos personales, niveles de conocimiento y habilidades (para su trabajo y otros trabajos) de cada persona.

4. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización y fuera de esta, así como el tiempo de capacitación de éstos y para un novato.

5. Índices de rotación, de ausentismo de personal de cada puesto, departamento y organización.

6. Todo aquello que se considere necesario para la empresa.

Al obtener esta información se podrá hacer una comparación con los pronósticos y el inventario para tomar la decisión de obtener el personal fuera de la organización o dentro de esta.

n) Sistema de información de recursos humanos: también se encarga de tener un sistema de información, para que los datos que se tengan o se vayan obteniendo sobre el factor humano no se pierdan y fácilmente se localicen y demás información que ayude a tomar decisiones sobre recursos humanos; este debe de proporcionar información actualizada, real, exacta, importante y completa. Este sistema se puede llevar a cabo manualmente o automatizado (utilización de la computadora).

(RODRÍGUEZ, 1996; MUNCH Y GARCÍA, 1990; ARIAS, 1989; STANTON, 1996; PERSONAL I, 1998).

Como se puede apreciar se le dio más énfasis a la clasificación de empresas de servicios y al área de recursos humanos por la importancia mencionada. Sin embargo también se contemplaron los otros tipos de empresas y las demás áreas funcionales de las mismas, para poder establecer un marco de referencia bien claro de nuestra investigación.

CAPITULO II

SELECCIÓN DE PERSONAL

Este capítulo nos da a conocer de una manera más detallada una de las funciones básicas del área de recursos humanos que es la selección de personal, sus principios, las técnicas, entrevistas, pruebas que utilizan para una adecuada selección de personal así como el proceso que hay que seguir; con el fin adentrarnos a lo que será el desarrollo del objeto de estudio ya que tiene que ver con esta función específica.

2.1. Concepto de Selección de Personal.

Selección de personal es elegir entre los candidatos a aquél que reúna los requisitos para el puesto adecuado, en el que el candidato pueda desempeñar con eficiencia su trabajo, desarrollando sus habilidades y capacidades para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

(CHIAVENATO, 1991: 185; ARIAS, 1989: 257).

2.1.1. La selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación, ya que para poder saber cual es el candidato adecuado se tienen que tomar en cuenta dos aspectos:

1. Los requisitos que debe tener la persona por ocupar el puesto a través del análisis y descripción del puesto.

2. Las características de la persona mediante la aplicación de técnicas de selección.

Si al realizar la comparación predominan más los requisitos del puesto que las características de la persona, entonces el candidato no reúne las condiciones para ocupar el puesto; si estos son iguales se dice que el candidato es apto para el puesto a cargo. Para hacer esta comparación es necesaria la ayuda de expertos en recursos humanos, pues el proceso de selección se auxilia de métodos científicos.

Esta comparación se presentará al área solicitante de la organización para que en colaboración con recursos humanos se tome la decisión de selección que sea más apropiada para el puesto.

2.1.2. La selección como proceso de decisión.

Después de hacer la comparación de los requisitos del puesto y características del candidato, hay que realizar el proceso de decisión que consta de tres modelos de comportamiento:

1. **Modelo de colocación:** cuando sólo hay un candidato para a ocupar el puesto vacante y por lo tanto no debe ser rechazado.

2. **Modelo de selección:** hay una sola vacante pero varios candidatos para cubrirla, se acepta el que más cumpla con los requisitos y características para ocupar el puesto y los demás se rechazan.

3. **Modelo de clasificación:** cuando hay varios candidatos y varias vacantes. Se comparan los requisitos y características de cada puesto y de acuerdo a esto se rechaza o se acepta el candidato para ese puesto; si es rechazado se tiene la opción de que concurse en las otras vacantes.

(CHIAVENATO, 1991:187-189).

2.1.3. Principios de selección de personal.

Principio de colocación: el seleccionador ve que un candidato no cumple con las habilidades que debe tener para ocupar el puesto, y descubre que este tiene otras características personales que son habilidades requeridas, para ocupar otro puesto dentro de la empresa se le considera como prospecto.

Principio de orientación: cuando un candidato ha sido rechazado se le puede orientar a que busque en otras organizaciones y se le diga el por qué no es aceptado para el puesto, proporcionándole las razones que pueden ser: por salud, falta de preparación escolar, etc., de una manera que no afecte emocionalmente al candidato. Del seleccionador dependerá si se quiere dar esta orientación adecuada, tomando en cuenta los principios éticos necesarios. En la actualidad se le dice al candidato que se le avisará según el resultado y nunca más se le habla y este tiene que seguir buscando empleo.

Principio de ética profesional: el seleccionador debe de estar consciente de la responsabilidad que tiene al realizar sus actividades; de las decisiones que tome puede afectar la vida de las personas. Si al candidato se le acepta en un puesto en el

que tiene más capacidad que habilidades para ello, viene la frustración, lo cual puede dañar su salud y hasta a la organización.

(ARIAS, 1989: 259, 260).

2.2. Técnicas de selección de personal.

Como el seleccionar al personal es de gran responsabilidad, las decisiones que se tomen para elegir a la persona adecuada en el puesto adecuado, deben de estar fundamentadas, que tengan validez y confiabilidad por lo que se tiene que hacer lo siguiente:

2.2.1. Recolección de información acerca del puesto.

1. **Análisis del puesto:** obtener la información suficiente de los requisitos y características que debe tener el aspirante al puesto.
2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** apuntar los sucesos y actitudes de los ocupantes del puesto que han ayudado o perjudicado el desempeño en el trabajo. Para ver estas características requeridas o no en los nuevos candidatos. No es fácil determinar esto con exactitud por el jefe inmediato.
3. **Análisis de la solicitud de empleado:** consiste en la comprobación de los datos de la solicitud, a cargo del jefe inmediato, detallando los requisitos y las características que el aspirante debe tener.

4. **Análisis del cargo en el mercado:** investigar en otras organizaciones los contenidos, requisitos y las características del puesto que va a crearse en la empresa.

5. **Hipótesis del trabajo:** si no se puede aplicar ninguna de las opciones anteriores se realizará una hipótesis de trabajo, suponer el contenido del cargo, los requisitos y características necesarias como simulación inicial.

Cuando se tiene la información acerca del puesto y del aspirante el siguiente paso es elegir las técnicas de selección más adecuadas. Las técnicas de selección son:

- a) Entrevistas de selección de personal.
- b) Pruebas de conocimientos o de capacidad.
- c) Pruebas psicométricas.
- d) Pruebas de inteligencia.
- e) Pruebas de capacidad motora.
- f) Pruebas de habilidades físicas.
- g) Pruebas de trabajo.
- h) Pruebas de personalidad.
- i) Técnica de dramatización o de psicodrama.

(CHIAVENATO, 1991; DESSLER, 1996).

- j) Nosotros añadiríamos como pruebas de mayor relevancia las de evaluación de la Inteligencia Emocional, cuestión que desarrollaremos ampliamente en el siguiente capítulo.

a) **Entrevista de selección de personal.**

Antes que nada hay que explicar lo que es una entrevista, se define "como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (ARIAS, 1989: 265). En términos sencillos es la plática entre dos o más personas (entrevistado y entrevistador) que tiene un propósito.

Entrevistador: es la persona que entrevista.

Entrevistado: es la persona que se le entrevista para obtener información.

Tipos de entrevistas.

Existen dos tipos de entrevistas que son:

1. **Entrevista dirigida:** en esta se utiliza una serie de preguntas predeterminadas sin darle mucho tiempo al entrevistado para que conteste.

2. **Entrevista no dirigida:** no se tienen preguntas elaboradas, el entrevistado puede hablar de lo que quiera y el entrevistador debe de escuchar con atención e interés.

Dependiendo del nivel que se selecciona la entrevista va a ser dirigida o no dirigida. Para el nivel ejecutivo la entrevista no es dirigida es libre, y para un nivel operativo es dirigida.

En la entrevista debe tomarse en cuenta varios aspectos:

Debe planearse para determinar cual será el objetivo de la entrevista, el método a utilizar para lograrlo y leer la información sobre la solicitud de empleo, recomendaciones o curriculum vitae del candidato que se va a entrevistar.

Proporcionar un ambiente agradable, el lugar limpio, confortable sin muchos ruidos.

Se cuente con una sala de espera donde se tengan revistas, periódicos, folletos que hablen de la empresa, suficientes sillas para que las personas estén sentadas en vez de estar de pie para esperar.

Etapas de la entrevista:

1. **Rapport.** El rapport que significa "simpatía" su finalidad es que el solicitante se relaje, disminuyan sus nervios "romper el hielo", pues el entrevistado llega con una actitud de miedo, inseguridad a lo que va a pasar.

Para lograr el rapport se puede iniciar con un saludo amistoso, una sonrisa, comentando sobre como está el día, etc., evitar que entre las dos personas exista un escritorio; esto hará que la persona se vaya sintiendo en un ambiente con más confianza.

2. **Desarrollo de la entrevista.** En esta etapa es donde se da la entrevista para obtener la información que se quiere conocer del candidato o solicitante además de verificar los datos de la solicitud de empleo:

Datos personales: nombre, edad, estado civil, domicilio, teléfono, religión, etc.

Escolaridad: se verifican los datos escolares, se le pregunta sobre su vida escolar, relaciones con sus maestros, compañeros, intereses, razones de cambio de escuelas y sobre algún papel que haya desempeñado en el tiempo de estudiante.

Antecedentes sobre sus trabajos: el conocer como ha sido su ambiente de trabajo, se le pregunta sobre sus últimos trabajos, sus actitudes con sus jefes y compañeros, su desempeño en el trabajo, los motivos de su separación, que cualidades y habilidades tiene, etc.

Historia personal: como se considera él mismo, a su familia y de la vida en general. Su estado de salud, sus pasatiempos, objetivos a corto y a largo plazo.

Otros datos: la disponibilidad para trabajar, las referencias personales, el interés por ocupar el puesto.

Darle información al candidato sobre la empresa, el puesto vacante, el horario, sueldo, prestaciones y servicios, posibilidades de seguir adelante y los ascensos.

3. **Cierre de la entrevista.** Antes de terminar la entrevista, faltando unos diez o cinco minutos se le anticipa al candidato que está por terminar la entrevista, para darle la oportunidad a que pregunte sus dudas sobre la empresa, y/o el puesto vacante. También se le informará cual es el paso a seguir y en el caso de no ser aceptado se le debe orientar a que busque en otra organización proporcionándole nombres de empresas que estén solicitando personal, si se tiene esta información, darle las razones suficientes del por qué no se queda en la empresa de una manera clara, sencilla, sin lastimarlo, dejarle claro que esto le ayudará a que busque un trabajo de acuerdo a sus habilidades para un mejor provecho de su persona.

Informe de la entrevista

Después de terminar la entrevista se debe de realizar un informe sobre los resultados y conclusiones de esta para que no se olviden detalles importantes que ayuden a tomar la decisión. El informe debe ser claro, sencillo y concreto; el cual se proporcionará al jefe del área solicitante para que tenga una idea sobre el candidato. El informe también le servirá al entrevistador para autoevaluarse sobre la entrevista que llevó a cabo para que mejore las siguientes entrevistas.

(CHIAVENATO, 1991; ARIAS, 1989; PERSONAL I, 1998).

b) Pruebas de conocimiento o capacidad.

Las pruebas de conocimiento o capacidad son las que miden los conocimientos, habilidades y capacidades de un individuo; los resultados que se obtienen son confiables. Las pruebas pueden aplicarse de tres formas:

Orales: son las preguntas y respuestas verbales.

Escritas: son las preguntas y respuestas no verbales sino escritas.

De realización: realización de un trabajo, como manejar la computadora, una máquina de coser, etc.

Las pruebas de conocimiento pueden ser generales: conocimientos que no tengan que ver con un determinado tema, sino de cualquier tema como cultura en general; y específicos: los conocimientos de un tema en especial, los que tienen relación con el puesto que se quiere ocupar.

Para diseñar una prueba hay que ayudarse de especialistas en la materia, saber el objetivo de la prueba y nivel de dificultad, analizar el área a examinar que tenga instrucciones claras y precisas.

Formas para diseñar una prueba:

Alternativas sencillas: preguntas de falso y verdadero, no son muy recomendables ya que se puede acertar sin que se tengan los conocimientos.

De complementación: comprobar los conocimientos que se memorizan con exactitud. Para realizar esta opción se tiene que tomar en cuenta que la respuesta es una no varias.

Evocación (preguntas): son preguntas flexibles que pueden tener varias respuestas para todo tipo de conocimientos. No dan idea al realizar la evaluación de los conocimientos del candidato. Proporciona saber la capacidad que tiene el candidato para expresarse, ya que las respuestas que se tienen que dar no son de adivinanza sino de razonamiento por lo que se tienen que elaborar pocas preguntas para resolverse en el tiempo indicado y estas deben formularse para que las respuestas tengan relación al contenido.

Apareamiento (asociaciones): son preguntas bien formuladas de temas cortos y resumidos en símbolos o palabras; para saber la capacidad que el individuo tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados con otros.

Elección múltiple: son los más utilizados, alternativas de 3, 4, ó 5, sólo una alternativa es la correcta las demás son parecidas e incorrectas, esta debe aplicarse

cuando hay que pensarle bien para contestar de acuerdo a los conocimientos adquiridos.

c) Pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas sirven para tener una idea del comportamiento humano, es decir, las aptitudes, capacidades, habilidades, intereses o características del factor humano así como la cantidad de estos. (Aquí entran las pruebas de Inteligencia Emocional).

La aptitud es la capacidad de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento; esta puede ser innata o adquirida y sus características y resultados son:

- Habilitar para desempeñar sin mayor esfuerzo determinado trabajo.
- Son el resultado de la experiencia.
- Se pueden establecer comparaciones para evaluarla.
- Permite conocer el futuro del candidato en la profesión.
- Con la práctica se convierte en capacidad.
- Se perfecciona mediante el transcurso del tiempo en el trabajo.
- Son pautas para saber los posibles cargos a futuro.
- Se da por el entrenamiento o del aprendizaje.
- Es el fruto de practicar la aptitud.

Factores a considerar para medir las habilidades de una persona son los siguientes:

1. Factor de comprensión verbal: entendimiento verbal, pruebas de lectura, frases en desorden, etc.
2. Factor de fluidez verbal: tener un vocabulario amplio.
3. Factor numérico: la rapidez y exactitud con el que se resuelven problemas matemáticos.
4. Factor de relaciones especiales: "es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones" (CHIAVENATO, 1991: 207).
5. Factor de memoria asociativa: pruebas de memoria.
6. Factor de rapidez perceptual: capacidad para apreciar de manera rápida y exacta detalles visuales similitudes o diferencias.
7. Factor R o raciocinio: raciocinio de lo inductivo y deductivo.
8. Factor de inteligencia general.
9. Factor de inteligencia emocional.

d) Pruebas de inteligencia.

Las pruebas de inteligencia "son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica" (DESSLER, 1996:164).

e) Pruebas de capacidad motora.

Las pruebas de capacidad motora son aquellas que miden las destrezas y coordinación de hacer las cosas, la rapidez y precisión.

f) Pruebas de habilidades físicas.

Las pruebas de habilidades físicas son las que miden la fuerza y el vigor de realizar las cosas.

g) Pruebas de trabajo.

Las pruebas de trabajo son aplicadas por el futuro jefe inmediato para cerciorarse de que el candidato tiene los conocimientos y experiencia de trabajo que el puesto requiere. También las puede aplicar el encargado de la selección de personal. Esta prueba se hace antes de las pruebas Psicológicas o después, va a depender de la empresa.

h) Pruebas de personalidad.

La pruebas de personalidad son las que analizan los rasgos por el carácter y por el temperamento, ya sean rasgos en general o específicos como el equilibrio emocional, interés, nivel de motivación, ansiedad, agresividad. Estas están muy relacionadas y podemos incluirlas en las pruebas psicométricas.

i) Técnica de dramatización o psicodrama.

La técnica de dramatización o psicodrama consiste en el que el candidato represente una escena sobre una situación de dramatización de algún suceso relacionado con el papel que desempeñará en la empresa, esto ayudará a tener una mejor perspectiva de su comportamiento, su forma de afrontar el problema y como lo resolvería.

Alternativas para determinar las técnicas de selección.

- 1. Selección en una sola etapa. Las decisiones se tomen de los resultados de una sola prueba.**
- 2. Selección secuencial en dos etapas. Cuando no basta la información que se tiene de una sola prueba para aceptar o rechazar al candidato se realiza otra prueba para tomar una mejor decisión.**
- 3. Selección secuencial en tres etapas. Cuando se utilizan tres técnicas de selección para asegurarse de tomar una decisión.**

Evaluación y control de los resultados.

Un buen sistema es aquel que alcanza sus objetivos con un mínimo de recursos de esfuerzo y tiempo, por lo que el subsistema de reclutamiento y selección deben tomarse algunas medidas que son las siguientes:

- El costo del reclutamiento de fuentes internas y externas.
- El costo de las diferentes técnicas y pruebas a utilizar.

Aunque estos costos pueden llegar a ser altos, se deben evaluar también los beneficios que dan a la organización como son:

- La persona se adapta a su puesto y se siente satisfecha en su trabajo.
- Se integra rápidamente a su empleo y a sus funciones.
- Reducción de rotación de personal por la adecuada elección.
- Mayor productividad por la capacidad del personal.
- Menor inversión para capacitar al personal, por la facilidad de aprender las tareas del puesto.

(CHIAVENATO, 1991; ARIAS, 1989; PERSONAL I, 1998; DESSLER, 1996).

2.3. Proceso de selección de personal.

El proceso comienza cuando hay una vacante, es decir, un puesto que no tiene titular. Esta vacante se da porque es un puesto de nueva creación o porque se necesita que haya personal que cubra el puesto ya sea temporalmente o indefinido. Se da a conocer a través de una requisición al área de recursos humanos diciendo los motivos por los que se necesita, fecha límite para cubrirlo, el tiempo de contratación, departamento, turno, horario y sueldo.

Una vez obtenida la información a cerca del puesto solicitado, se recurre al inventario de recursos humanos, para revisar que si las personas que están trabajando actualmente en la empresa cumplen con los requisitos para ocupar el puesto, sino es así se acude a las fuentes del reclutamiento, fuentes internas: amistades, parientes, familiares del personal de la organización; fuentes externas: a través de anuncios en el radio, la televisión, periódicos, Internet, bolsas de trabajo, etc. Al obtener esta información el siguiente paso es la elección de las técnicas de selección más adecuadas como son: la entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad y la técnica de simulación, etc.

Los candidatos llenan y llevan su solicitud de empleo a la organización. En algunas empresas se tienen solicitudes diseñadas de acuerdo al nivel de dirección, puesto medio o técnicos y de obreros o tienen una solicitud sencilla para todos los niveles.

2.3.1. Pasos del proceso de selección de personal.

1. **Reclutamiento.**
2. **Recepción de solicitudes de empleo.**
3. **Entrevista inicial.**
4. **Entrevista de selección.**
5. **Informe de la entrevista al jefe solicitante.**
6. **Pruebas de conocimiento o de capacidad.**
7. **Investigación socioeconómica.**
8. **Entrevista con el jefe inmediato.**

9. Examen médico.
10. Entrevista final o de empleo.

Investigación Socioeconómica: consiste en "comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y de trabajos anteriores". (PERSONAL I, 1998).

Examen médico: sirve para conocer la salud del candidato, así como, defectos orgánicos o funcionales y tener la exactitud de que va a trabajar sin dificultades de este tipo. El momento en que se práctica depende de las políticas de cada empresa. (ARIAS, 1989).

El hecho de profundizar en esta función nos da un panorama de lo que ésta implica, la cual no es fácil, por las decisiones que se toman y que afectan tanto a los posibles candidatos como individuos que son, así como a la empresa, pero que es esencial para que ésta última pueda seguir adelante, ya que si no se le proporciona el personal adecuado pronto fracasaría y no tendría caso su existencia.

CAPITULO III

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este capítulo nos da a conocer lo que es la Inteligencia Emocional, sus habilidades, las características de las personas con alto nivel de Inteligencia emocional y el por qué seleccionar al personal en base a ésta, datos que confirman que la selección de personal en base a la Inteligencia Emocional es muy acertada y proceso y pruebas de selección en base a ésta; de esta manera el capítulo constituye la esencia para lograr la propuesta que se pretende en este trabajo: un sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional.

3.1. Concepto de Inteligencia Emocional

Se le denomina Inteligencia Emocional "a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (GOLEMAN, 1998: 385).

Esto quiere decir, el conocernos a nosotros mismos, cómo reaccionamos ante determinadas situaciones con emociones de: ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza (emociones básicas y de éstas derivan más); estas emociones vienen siendo los sentimientos que nos provocan al actuar, y también conocer lo que sienten los demás ante las reacciones que podríamos tener frente a ellos, para dar una óptima solución al problema o situación sin que se afecte a la otra persona ni a uno mismo.

En el transcurso de la vida nos damos cuenta que muchas personas tienen más éxito que las personas que han estudiado, que tienen los conocimientos conceptuales para desempeñar determinado trabajo en una empresa y uno se pregunta ¿cómo es posible esto?, la respuesta está en que tienen mayor Inteligencia Emocional.

Para comprender mejor esto vamos a explicar lo siguiente:

Podemos decir que una persona tiene dos mentes: mente racional (cabeza-pensamiento) y mente emocional (corazón-sentimiento); en ciertas circunstancias puede que al actuar predomine más la mente emocional que la mente racional, uno se deja llevar más por el sentimiento que por el pensamiento y hay que saber combinar o equilibrar las dos cosas al actuar. Por ejemplo: Luisa de 8 años últimamente no ha hecho sus tareas y la profesora le comunicó a la mamá de esto, para saber que era lo que estaba sucediendo con su hija, la mamá al ver a Luisa le pegó, pues estaba tan enojada y furiosa con ella (mente emocional); en vez de preguntarle con serenidad por qué no había hecho las tareas (mente racional). En este caso la mamá se dejó llevar más por lo que sentía enojo, furia en vez de pensar cuál era la mejor forma de saber por qué su hija no cumplía con sus tareas. Si la mamá le hubiera preguntado con serenidad a su hija por qué no realizaba sus tareas (cabeza y corazón) hubiera actuado con Inteligencia Emocional.

Muchas veces actuamos así porque desde niños no nos enseñaron a actuar con aptitudes de Inteligencia Emocional; como en este ejemplo Luisa aprendió que para saber por qué cierta persona no hace las cosas hay ir a los golpes y no platicando.

Para tener éxito en la vida hay que llevar a cabo las aptitudes de la Inteligencia Emocional.

Una aptitud emocional "es una capacidad aprendida basada en la Inteligencia Emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente" (Ibid: 43). Es una combinación de pensamiento y sentimiento; es lograr que los demás den una respuesta de la mejor manera que se desea.

3.2. Habilidades de la Inteligencia Emocional.

Las habilidades de la Inteligencia Emocional son:

- 1. Autoconocimiento**
- 2. Autorregulación**
- 3. Motivación**
- 4. Empatía**
- 5. Habilidades sociales**

Las tres primeras habilidades son aptitudes personales, para lograr el control de uno mismo y las dos últimas son aptitudes sociales, que ayudan a relacionarse bien con los demás.

Para un mejor entendimiento de estas habilidades se presenta a continuación el siguiente cuadro 1:

CUADRO 1

MARCO DE TRABAJO DE LA APTITUD EMOCIONAL

Aptitud personal:

Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo.

AUTOCONOCIMIENTO

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

- **Conciencia emocional.** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Autoevaluación precisa.** Conocer las propias fuerzas y sus límites.
- **Confianza en uno mismo.** Certeza sobre el propio valor y facultades.

AUTORREGULACIÓN

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

- **Autocontrol.** Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- **Confiabilidad.** Mantener normas de honestidad e integridad.
- **Escrupulosidad.** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- **Adaptabilidad.** Flexibilidad para manejar el cambio.
- **Innovación.** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

MOTIVACIÓN

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

- * **Afán de triunfo.** Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- * **Compromiso.** Aliarse a las metas del grupo u organización.
- * **Iniciativa.** Disposición para aprovechar las oportunidades.
- * **Optimismo.** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

Aptitud social:

Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones.

EMPATÍA

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

- * **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos interesarse activamente en sus preocupaciones.
- * **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- * **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

- * **Aprovechar la diversidad.** Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- * **Conciencia política.** Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

HABILIDADES SOCIALES

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

- * **Influencia.** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- * **Comunicación.** Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- * **Manejo de conflictos.** Negociar y resolver los desacuerdos.
- * **Liderazgo.** Inspirar y guiar grupos e individuos.
- * **Catalizador de cambio.** Iniciar o manejar el cambio.
- * **Establecer vínculos.** Alimentar las relaciones instrumentales.
- * **Colaboración y cooperación.** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- * **Habilidades de equipo.** Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

3.3. Características de las personas con alto nivel de Inteligencia Emocional y por qué seleccionar al personal en base a la Inteligencia Emocional.

Las personas con alto nivel de Inteligencia Emocional son aquellas que se sienten felices en todo lo que han hecho en su vida; están satisfechas y contentas tanto en su vida familiar como en el trabajo. Tienen las siguientes características:

- Conocen sus emociones: ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza; por lo mismo saben sus consecuencias al actuar.
- Conocen sus valores y saben lo quieren y se orientan por ellos.
- Reconocen sus sentimientos no los deprimen, los sienten, pero saben manejarlos e interpretarlos por lo que no se dejan llevar por estos sentimientos impulsivos; actúan de una manera equilibrada sentimiento y pensamiento, se controlan.
- Se autoevalúan para darse cuenta si lo que piensan, dicen y actúan vale la pena, si no tomar otras medidas para hacer las cosas lo mejor posible.
- Conocen sus cualidades y defectos.
- Reflexivas.
- Aprenden de sus experiencias y de las personas que les pueden enseñar algo nuevo e interesante.
- Observadoras.
- Abiertas a los cambios, a lo que puedan aprender, cambiar, a la crítica sincera y constructiva.

- Honradas.
- Honestas.
- Creativas.
- Confían en sí mismas y en los demás.
- Les gusta lo que hacen.
- Su vida tiene un significado importante.
- Inspiran y son dignas de confianza.
- Sinceras.
- Reconocen su mal humor para superarlo.
- Seguras de sí mismas.
- Expresan sus ideas pero sin aferrarse a ellas.
- No se quedan calladas al ver una injusticia o algún problema que deba considerarse.
- Aprovechan las oportunidades que se les presenten.
- Decididas y firmes en sus decisiones.
- Puntuales
- Responsables.
- Cumplidas.
- Disciplinadas.
- Son optimistas ven lo negativo de las cosas pero no se obsesionan con ello. Si las cosas no les salen bien no las ven como fracaso, piensan que solo falta prepararse mejor, no era el momento oportuno, las personas estaban de mal

humor y optan por hacer algo para obtener mejores resultados. Los tropiezos se convierten en nuevas probabilidades.

- Admiten sus faltas y errores.
- Actúan con ética.
- Ordenadas.
- Organizadas.
- Cuidadosas.
- Ahorrativas.
- Adaptables a cualquier situación.
- Flexibles.
- Se informan para estar mejor preparadas.
- Innovadoras
- Tacto para decir las cosas.
- Serviciales.
- Atentas.
- Se actualizan constantemente.
- Se enfrentan a trabajos complejos o difíciles calculando el riesgo.
- Respetan las normas para realizar su trabajo.
- Buscan personas que les ayuden y les den consejos para salir adelante.
- Se sacrifican para alcanzar lo que desean.
- Aprovechan cualquier oportunidad.
- No se dan por vencidas fácilmente tienen la esperanza de lograr sus metas.
- Se relacionan bien con los demás.

- Buscan las maneras para no hundirse en la depresión, tristeza, ira.
- Se comunican fácilmente con cualquier persona.
- Al no ser aceptados en determinado trabajo, no se desaniman lo ven como una oportunidad de buscar un trabajo más adecuado para ellos.
- Amistosos.
- Sociables.
- Disponibles.
- Coherentes con lo que dicen y hacen.
- Piensan en los demás se ponen en los zapatos del otro.
- Espontáneos.
- Se fijan objetivos a corto y a largo plazo.
- Trabajan bien en equipo.
- Escuchan con atención, sin prisas, reafirman de alguna manera para saber si se entendieron correctamente las cosas.
- Fortalecen sus relaciones.
- Se preocupan por conocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas.
- Se entienden bien con toda clase de personas.
- Perciben y se preocupan por las necesidades e intereses de los demás.
- Sensibles.
- Perseverantes.
- Toman en cuenta sus corazonadas antes de tomar una decisión.
- Intuitivas.
- Valientes.

- **No culpan a nadie por sus resultados negativos.**
- **Ayudan, se interesan, aconsejan y orientan para que realicen bien su trabajo las personas.**
- **Tenaces.**
- **Preparados para cualquier situación.**
- **Comprensibles.**
- **Felicitan a los demás cuando han realizado bien su trabajo.**
- **Acepta y valora al otro.**
- **Hace saber a la otra persona el error que cometió sin lastimarlo para ayudarlo a mejorar.**
- **Pacientes.**
- **Dedicadas.**
- **Respetuosas.**
- **Preveen problemas y da soluciones a éstos buscando beneficiar a ambas partes.**
- **Les interesa tanto los objetivos personales como los de su empresa.**
- **Prácticos.**
- **La relación con sus compañeros de trabajo es importante, pueden llegar a ser buenos amigos. No se limitan a brindar ayuda a los demás.**
- **Se familiarizan con sus compañeros de trabajo**
- **Son justos.**
- **Actúan de buena fe.**

- Si llegan a fallar no se desalientan, no se desesperan toman las cosas con calma.
- Buscan la forma de que las persona salgan de su mal humor, tristeza, etc.
- Se mantienen calmados frente a lo inesperado.
- Sugieren.
- Son claridosos al comunicar algo, sin rodeos pero sin herir al otro.
- Piensan antes de actuar.
- No se dejan llevar por prejuicios, estereotipos, saben que cada persona es diferente.
- Comparten lo que tienen.
- Generosos.
- Prestan atención a los problemas emocionales no sólo a los académicos.
- Se motivan para lograr cualquier meta que deseen.
- Tienen la capacidad de influir en el otro para lograr un buen negocio o lo que desean.
- Impulsan a los demás a salir adelante.

¿Por qué seleccionar al personal en base a la Inteligencia Emocional?. De acuerdo con Daniel Goleman, 1998; por lo siguiente:

En los programas de Administración de empresas o en carreras como ingeniería, abogacía o medicina, donde la selección profesional se concentra más

en las aptitudes intelectuales, la Inteligencia Emocional tiene mucho más peso que el Coeficiente Intelectual para decidir quién surgirá como líder.

Para un magnífico desempeño en los trabajos, en las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas. Por lo que el éxito en los niveles más altos, en los puestos de liderazgo, dependerá de la aptitud emocional.

Sin embargo las cosas cambian radicalmente, a veces de un día para el otro. La experiencia no es tan decisiva, trascendental como la adaptabilidad. Se necesita una relación muy cercana con toda la gente con la que se trabaja, con los clientes, los proveedores, con todos, para estar al tanto de lo que pasa. Hay nuevas formas de organización, fusiones y coaliciones, tecnologías nuevas, reglas nuevas. Se ha descubierto que una falta de Inteligencia Emocional en un medio tan inestable lleva al fracaso seguro, y ése podría ser el futuro de todos.

Por lo tanto las organizaciones que presentan los mayores cambios son las que más requieren de gente que posea una alta Inteligencia Emocional.

Las personas que se conocen a sí mismas pueden tomar decisiones laborales en armonía con sus valores más profundos.

Los trabajadores íntegros son honestos, sinceros, honrados, abiertos y admiten sus sentimientos y esto conlleva a que sean más auténticos.

Al conocerse uno mismo hay mayor compromiso. En los empleados que conocen sus propios valores y metas y coinciden con los de la organización hay un mayor compromiso espontáneo y potente.

Al negociar con las personas y entender lo que sienten, poniéndonos en su lugar, no se trata de llevar ventaja, sino que las negociaciones al ser más hábiles sean más sencillas y favorables para todos los involucrados.

El vendedor efectivo que actúa con empatía, es el que comprende y percibe el punto de vista del comprador y, durante el contacto, mejora su captación de lo que éste desea adquirir.

La gente que es capaz de solucionar conflictos y evitar disturbios es valiosa en cualquier organización.

Los grupos que hacen su trabajo disfrutando de la grata compañía de sus compañeros, que bromean y comparten los buenos momentos cuentan con un capital emocional que les permite estar bien en los buenos tiempos y superar los difíciles.

3.4. Datos que confirman que la selección de personal en base a la Inteligencia Emocional es muy acertada.

Daniel Goleman comenta que:

"Personas tales como un importante asesor de empresas me decía que, según su experiencia, no era la pericia técnica ni los estudios académicos, sino la Inteligencia Emocional lo que más ayudaba a la excelencia " (Ibid: 19).

También Goleman (Ibid) realizó una investigación en la que pudo contar con los modelos de aptitud para 181 puestos diferentes, de 121 empresas y

organizaciones de todo el mundo. Los modelos presentaban el perfil particular de excelencia para un puesto dado.

El análisis que hizo consistió en: ver cuáles de las aptitudes consideradas esenciales para un trabajo dado se podían clasificar como facultades puramente cognitivas o técnicas, y cuáles eran aptitudes emocionales.

Descubrió que un 77% (dos de cada tres) de las aptitudes consideradas esenciales para un desempeño efectivo eran aptitudes emocionales. Comparada con el Coeficiente Intelectual y la pericia, la aptitud emocional era dos veces más importante. Esto se mantenía en todas las categorías de trabajo y en todos los tipos de organizaciones.

Los siguientes casos que nos comenta Daniel Goleman nos ilustran fuertemente el tema:

* Se realizó una encuesta nacional a los empleadores para saber que buscaban en sus futuros empleados y fue lo siguiente:

- "Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.

- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo" (Ibid: 29).

* Dos programadores de computación explicaron que para hacer su trabajo se dedicaban a diseñar programas que satisfacían las necesidades de sus clientes.

El primero dijo que le oyó decir a su cliente que necesitaba todos los datos en un formato sencillo, que entrara en una sola página y el programador hizo lo que su cliente quería y el segundo: pensó que compilador Basic del HP3000/30 era muy lento, se dirigió a examinar el lenguaje-máquina.

Al primero se le consideró haber actuado con Inteligencia Emocional por haber complacido a su cliente y al segundo no.

* Empleados de una fábrica de muebles se dieron cuenta que iban a tener como vecinos la oficina nacional de American Airlines, estos elaboraron una carta para comunicarles que podían amueblar las oficinas con sus productos y estos aceptaron. Se les presentó un problema una semana antes de que se inaugurara la oficina y para solucionarlo formaron equipos para trabajar todo el día y el fin de semana, así pudieron entregar el pedido a tiempo y correctamente.

A ellos no les importaron los esfuerzos y sacrificios que tuvieran que hacer para lograrlo ya que lo importante de un compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización.

* Era un hombre de 30 años, técnico químico y licenciado en Administración de Empresas; se crió en un lugar muy pobre vivió con sus abuelos pues sus padres

se habían divorciado, vivió en un ambiente muy desagradable donde los jóvenes no iban a la escuela sino a la cárcel. Se encontró con uno de sus antiguos amigos que acababan de sentenciar a tres años y medio por traficar drogas.

El hecho de que él fuera administrador y no traficante de drogas como su amigo se debió a que al terminar la secundaria, sus abuelos lo enviaron a Texas, para que viviera con una tía. Trabajó medio tiempo como ayudante en una investigación y se dio cuenta de que él podía ser como esos doctores con los que trabajaba. Se inscribió en una escuela nocturna y se graduó como bachiller en química.

Él concluye que cuando uno descubre lo que quiere y se da cuenta que se puede lograr, hay que poner a trabajar la imaginación para hacer lo que se necesita y que sólo es cuestión de perseverancia, de tomar iniciativa; cualquiera que sean las raíces con los propios actos se puede cambiar el futuro.

* Dos ejecutivos pidieron ascenso pero se les fue negado por un superior; uno de ellos comentó a su esposa lo que le había sucedido para ver qué había salido mal y qué podía hacer al respecto, cayó a la cuenta de que no se había esforzado mucho; se desvaneció su enojo y decidió hablar con el jefe. Discutieron y las cosas salieron muy bien; percibió que su jefe estaba preocupado por su actitud y él por no haber puesto todo lo que estaba de su parte. Las cosas marcharon mejor para los dos. Y el otro ejecutivo no hizo, nada se quedó con su enojo y sintiéndose un fracasado.

En este acontecimiento la aptitud clave es el optimismo, reaccionar positivamente ante los contratiempos.

* Una empresa aeroespacial tuvo que reducir personal, para los gerentes no fue tan sencillo despedir a la gente pero tuvieron que hacerlo con mucha empatía. Los mismos gerentes dijeron que al despedir a las personas las demás observaban, que aunque les doliera tenían que hacer los despidos y la mejor manera de realizarlo era con empatía, pues si no lo hubieran hecho así la consecuencia hubiera sido que todos se hubieran sentido desmoralizados o se hubieran puesto en contra.

* Dos empresas iban a cerrar, una de las empresas GE informó a los trabajadores con dos años de anticipación sobre el cierre y durante ese tiempo trató de ayudar a los empleados a conseguir trabajo y la otra empresa les informó con una semana de anticipación, la cual no demostró alguna ayuda para colocarlos en otra empresa. Los resultados fueron: antes de un año, la mayor parte de los exempleados de GE expresaron que el haber estado ahí había sido un buen lugar para trabajar; pues se preocuparon en encontrarles un trabajo. De la otra empresa, sólo unos cuantos tenían un grato recuerdo.

* Sharmayne Williams, asesora financiera de American Express, sucursal de Chicago, era una persona que no controlaba sus impulsos emocionales y más cuando los empleados la contradecían, se enojaba no estaba abierta a ver las cosas según las opiniones de éstos, esto no le traía nada bueno, pues no podía tomar mejores decisiones ni mucho menos ascender de puesto. En su anterior empleo fue agente bursátil y tuvo la oportunidad de asistir a un programa de entrenamiento en aptitudes emocionales, el cual le ayudó a cambiar su vida, pues se dio cuenta que

sus emociones la dominaban. Ahora cuando algo le molesta, lo discute, lo apunta en su diario o lo analiza y expresa lo que siente a su jefe. Comprendió que no debía permitir que las emociones tuvieran el control de su vida. Ha encontrado distintas formas de manejar sus tensiones, una de ellas es ir al ballet para relajarse y estar tranquila por varios días. Así mejoro aún todavía más su gran desempeño.

* Datos obtenidos por Jac Fitz-Enz en el Saratoga Institute, desde 1986, el instituto recopiló datos de casi 600 empresas, representantes de más de 20 industrias. Analizaron las mejores empresas por su rentabilidad, sus ciclos, volumen y otros índices de desempeño semejantes.

Estas empresas sobresalientes lo que tuvieron en común de acuerdo a lo que identificó el instituto en el manejo de su personal fue lo siguiente:

- "Equilibrio entre los aspectos humano y financiero en los planes de la compañía.
- Compromiso orgánico con una estrategia básica.
- Disposición a estimular mejoras en el desempeño.
- Comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes.
- Fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas.
- Colaboración, apoyo y compartir recursos.
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.

- **Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante". (Ibid: 366,367).**

* En la selección de personal entre más alto sea el puesto más cuidado hay que tener para al elegir la persona adecuada para éste. Si la elección fue la adecuada los resultados de la persona serán magníficos para la organización.

Los cambios no sólo se dan por la rentabilidad, sino en áreas "duras", como la productividad y en áreas "blandas", como mejor moral y motivación y desarrollo de habilidades.

* Egon Zehnder International se encarga de buscar altos ejecutivos para grandes corporaciones. "Cada socio que entrevista a posibles consultores evalúan en ellos cuatro dimensiones importantes. La primera es puramente cognitiva: la capacidad de resolver problemas, el razonamiento lógico y la habilidad analítica. Pero las otras tres reflejan Inteligencia Emocional. Estas incluyen:

Entablar relaciones laborales. Ser un jugador de equipo; tener confianza en uno mismo, presencia y estilo; ser empático y saber convencer con una idea; madurez e integridad.

Llevar las cosas adelante. Tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia que obtenga resultados; mostrar buen criterio y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo.

Concordancia personal. Tener cualidades de amigo, colega y socio; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado; ser sociable, con "chispa" y sentido del humor; modestia; tener una vida personal plena y actividades fuera de la firma; entender a la firma y sus valores" (Ibid: 371-378).

3.5. Proceso de Selección de personal en base a la Inteligencia Emocional.

1. Reclutamiento

La persona encargada de la selección a través del reclutamiento atraerá a los candidatos que van a ocupar el puesto vacante de la organización, empleando las mejores y más adecuadas fuente internas y externas y medios para reclutarlas.

Fuente Interna: es buscar a los candidatos en la empresa, es decir, si hay algún trabajador que cumpla con los requisitos que debe tener la persona que ocupará el puesto vacante a través del análisis y descripción del puesto y las características de la persona mediante la aplicación de técnicas de selección o también preguntarles a los trabajadores si tienen parientes, amigos, conocidos que sean posibles candidatos para ocupar el puesto.

Fuente Externa: si no se encontró al candidato al acudir primeramente a la fuente interna entonces se hará a través de la fuente externa; buscar al candidato fuera de la empresa utilizando los mejores y adecuados medios como son: anuncios en el radio, en el periódico, Internet, bolsas de trabajo, universidades, volantes; de acuerdo a la importancia del puesto y posibilidades de la empresa será el medio a utilizar.

2. Recepción de Solicitudes de Empleo.

Una vez que los candidatos han llenado y llevado su solicitud de empleo a la organización; se analizan cada una de ellas así como el curriculum vitae (si el puesto así lo requiere) para seleccionar las que vayan más de acuerdo a los requisitos y características del candidato que se necesita para ocupar el puesto vacante.

3. Entrevista Inicial.

Ya analizada la solicitud de empleo y considerando la mejor o las mejores solicitudes, se le llama al candidato a una entrevista inicial que consiste en lo siguiente:

De una manera rápida de cinco a diez minutos máximo, entrevistar al candidato para darse una idea de cómo es este: su presentación personal, su forma de hablar, de caminar, en sí observar su persona.

Esta entrevista es importante ya que la primera impresión dice mucho de cómo es la persona para saber si tiene la posibilidad de seguir adelante en el proceso de selección.

4. Entrevista de Selección.

La entrevistas de selección ayudará a seleccionar mucho mejor al candidato, ya que es una entrevista en la que se confirman los datos de la solicitud de empleo,

curriculum vitae, así como obtener información adicional e informar con más detalle sobre el puesto vacante.

Etapas de la entrevista:

1. **Rapport.** El rapport que significa "simpatía" el objetivo es que el solicitante se relaje, disminuyan sus nervios "romper el hielo", pues el entrevistado llega con una actitud de miedo, inseguridad a lo que va a pasar.

Para lograr el rapport se puede iniciar con un saludo amistoso, una sonrisa, comentando sobre como está el día, algún comentario bueno de alguna de las noticias etc., evitar que entre las dos personas exista un escritorio; esto hará que la persona se vaya sintiendo en un ambiente con más confianza.

2. **Desarrollo de la entrevista.** En esta etapa es donde se da la entrevista para obtener la información que se quiere conocer del candidato o solicitante además de verificar los datos de la solicitud de empleo:

Datos personales: nombre, edad, estado civil, domicilio, teléfono, religión, etc.

Escolaridad: se verifican los datos escolares, se le pregunta sobre su vida escolar, relaciones con sus maestros, compañeros, intereses, razones de cambio de escuelas y sobre algún papel que haya desempeñado en el tiempo de estudiante.

Antecedentes sobre sus trabajos: el conocer como ha sido su ambiente de trabajo, se le pregunta sobre sus últimos trabajos, sus actitudes con sus jefes y compañeros, su desempeño en el trabajo, los motivos de su separación, que cualidades y habilidades tiene, etc.

En esta parte de la entrevista desarrollar las preguntas en base a la Inteligencia Emocional, entrevista punto 3.6.

Historia personal: como se considera él mismo, a su familia y de la vida en general. Su estado de salud, sus pasatiempos, objetivos a corto y a largo plazo.

Otros datos: la disponibilidad para trabajar, las referencias personales, el interés por ocupar el puesto.

Darle información al candidato sobre la empresa, el puesto vacante, el horario, sueldo, prestaciones y servicios, posibilidades de seguir adelante y los ascensos.

3. Cierre de la entrevista. Antes de terminar la entrevista, faltando unos diez o cinco minutos se le anticipa al candidato que está por terminar la entrevista, para darle la oportunidad a que pregunte sus dudas sobre la empresa, y/o el puesto vacante. También se le informará cual es el paso a seguir.

Al realizar estas entrevistas la persona encargada, tendrá que planear cual es su objetivo de estas, de que forma va a lograr el objetivo.

Contar con un lugar limpio, ordenado, agradable, sin ruidos para recibir a cada uno de los candidatos.

Una vez terminadas las entrevistas debe hacer anotaciones que consideren importantes para que no se olviden y ayuden a tomar una mejor decisión.

5. Informe de la Entrevista al Jefe Solicitante.

Después de terminar la entrevista se debe de elaborar un informe en donde se detallan los resultados y conclusiones que hasta ahora se han suscitado del candidato, el cual debe ser claro, sencillo, concreto y objetivo para dárselo a conocer

al Jefe Solicitante para que tenga una idea sobre el candidato y exponga su punto de vista y este informe le servirá al entrevistador a darse cuenta si logró el objetivo que se propuso.

6. Examen Médico.

Realizarle al candidato un examen médico para ver como está de salud, que requiere la persona para ocupar el puesto vacante. El momento de practicar el examen médico dependerá de las políticas de la empresa.

7. Pruebas de selección.

Al candidato se le aplicarán las pruebas necesarias para saber si realmente va a poder desempeñar el puesto vacante de acuerdo a los requisitos y características que se piden de la persona según el puesto y pueden ser las siguientes:

1. Pruebas de conocimientos o de capacidad y de habilidades en el trabajo.
2. Pruebas de personalidad en base a la Inteligencia Emocional como se propone en el cuestionario del punto 3.6. (Se propone como pruebas psicométricas).
3. Pruebas de capacidad motora (en caso de que el puesto lo requiera).
4. Pruebas de habilidades físicas (en caso de que el puesto lo requiera).

Nota: Considero eliminar las pruebas de inteligencia, ya que el Coeficiente Intelectual no mide la capacidad de las personas sino sus habilidades emocionales o sentido común.

8. Investigación Socioeconómica.

Al hacer la investigación socioeconómica es con el fin de comprobar y saber si los datos que hemos obtenido con la solicitud de empleo, del candidato, de las referencias personales y de los trabajos anteriores son verídicos y nos proporciona más datos para una mayor seguridad y mejor selección del personal.

Visitar la casa del candidato, para conversar con sus familiares y vecinos para confirmar y obtener más datos sobre su situación económica, responsabilidad, etc.

Ponerse en contacto con las personas que trabajó para verificar los antecedentes laborales y realizar llamadas telefónicas a las personas que puso como recomendantes.

9. Entrevista con el Jefe Inmediato.

El encargado del proceso de selección una vez que ya le entregó la información de las entrevistas, examen médico, pruebas e investigación socioeconómica del candidato, así como su punto de vista al Jefe inmediato; al cual le enviará a los candidatos para que se entrevisten con él y este decida sobre los resultados y conclusiones, si se contrata al candidato para ocupar el puesto vacante.

10. Entrevista Final.

En esta última entrevista se da por terminado el proceso de selección, pues se tiene decidido al candidato que ocuparía el puesto vacante. Se le comunicará al candidato que fue elegido, se le pedirán los documentos necesarios para contratarlo, se le dirá la fecha que empezará a trabajar, el horario, el lugar, las actividades a realizar, los días de descanso, reglamento de trabajo y si tiene preguntas que a hacer se le resolverán.

En cada paso del proceso de selección que no vaya quedando determinado candidato se le debe dar las gracias y sin lastimarlo comunicarle las causas por las que no fue seleccionado para orientarlo a que busque algún trabajo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos para que este no se sienta mal. Tenerlo como prospecto en el inventario de recursos humanos para que en un momento dado que la organización necesite nuevamente un candidato se le llame.

3.6. Diseño de la entrevista y cuestionario.

Entrevista:

1. ¿Cómo ha sido su relación de trabajo con sus jefes anteriores?.
2. ¿Cómo ha sido su relación con sus compañeros de trabajo?.
3. ¿Cuándo en su trabajo ha tenido algún problema, ya sea con su jefe o compañeros cómo lo ha resuelto?.

4. ¿Cuándo las cosas no le han salido como usted esperaba cuál es su reacción?.
5. ¿Cuál ha sido la peor situación o problemas en su trabajo?.
6. ¿Cuándo se ha presentado algún problema en su trabajo cómo ha ayudado a resolverlo?.
7. ¿Cuándo se le ha presentado alguna dificultad a la hora de estar realizando su trabajo cómo ha actuado?.

Cuestionario:

1. ¿Cuándo está enojado o triste identifica qué es o quién es lo que le está haciendo sentir esto?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

Las Personas Emocionalmente Inteligentes (PEI) saben cuando están enojadas o tristes qué es o quién es lo que les está haciendo sentir esto.

2. ¿Compra cosas que sabe que no podrá pagar o cubrir?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

El hábito compulsivo de adquirir cosas para sentirse mejor e incluso encontrar la felicidad es distintivo de la gente emocionalmente inmadura.

3. ¿Se preocupa cuándo tiene que demostrar su afecto al otro?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI demuestran su afecto de manera natural.

4. ¿Se avergüenza de sí mismo de cómo se ve o se comporta?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI no se avergüenzan de sí mismas de cómo se ven o se comportan y de expresar sus sentimientos.

5. ¿Cuándo quiere conseguir algo se propone hasta que lo logra?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI trabajan por lo que quieren hasta lograrlo: afán de logro, efectividad y aservitidad.

6. ¿Cuándo comete un error, lo acepta?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI aceptan sus errores, se saben humanos.

7. ¿Pide disculpas cuándo sabe que ha cometido una imprudencia o error?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI es parte de su confiabilidad, seguridad que los hace ser líderes.

8. ¿Está abierto a escuchar una crítica constructiva para mejorar su forma de ser?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI están abiertas a escuchar una crítica constructiva para mejorar su forma de ser.

9. ¿Se lamenta frecuentemente, diciéndose que es un estúpido cuándo ha cometido un error?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI se conocen perfectamente por lo que saben cuales son sus puntos fuertes y débiles y se autocontrolan.

10. ¿Cuándo no cumple con una regla se siente?

- Mal por muchos días.
- Mal algunos días pero lo olvido.

- Mal pero lo olvido fácilmente.
- No me siento mal.

Una PEI reconoce sus faltas y se preocupa cuando violenta las reglas, sin embargo no se obsesionan por ello; reconocen que algunas reglas son meramente forma y no fondo.

11. ¿No deja de pensar en sus problemas y las personas le dicen que les da mucha importancia cuándo en algunos casos no son tan importantes?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Una PEI busca soluciones sin obsesionarse y puede buscar consejos.

12. ¿Se deja llevar por prejuicios e intolerancia al ayudar a las personas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

La tolerancia y el gusto por la diversidad son parte de la filosofía de las PEI.

13. ¿Cuándo se presentan situaciones como la muerte o enfermedad de un familiar, amigo cómo actúa?.

- Me asesoro de cómo está el problema y busco la forma de cómo ayudar.
- Me pongo triste, angustiado, desesperado y busco que alguien me escuche.
- Me refugio en mi trabajo y me olvido de ello.
- Lo acepto, rezo, busco la forma de ayudar.
- Finjo que no existe.

Las PEI se asesoran de la situación y la manera en que pueden buscar una cura, en caso de muerte se dan un tiempo para vivir su duelo y luego buscan formas de salir adelante.

14. ¿Se preocupa más por las cosas que puede resolver o por las que no puede resolver?.

- Me preocupo más por las cosas que puedo resolver para hacer algo.
- Me preocupo más por las cosas que no puedo resolver en vez de preocuparme más por las que puedo resolver.
- Me preocupo por ambas cosas.

Las PEI se preocupan por las cosas que pueden resolver para hacer algo y por las otras le dan tiempo al tiempo.

15. ¿Le afecta el que llueva o brille el sol para sentirse bien o hacer su trabajo?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI no les afecta como esté el día para sentirse bien o hacer su trabajo, el sentirse bien está dentro de su ser.

16. ¿Le afecta el que lo traten bien o mal para sentirse bien, cuando usted sabe que hizo lo mejor de las cosas?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI cuando saben que hicieron lo mejor de las cosas se sienten bien sin importar como las traten, tienen una alta autoestima.

17. ¿Usted está acostumbrado a hacer las cosas de cierta manera y cuando tiene que cambiar para hacer las cosas mejor está dispuesto inmediatamente a aprender y hacer de la nueva manera?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI están dispuestas siempre a aprender y a hacer las cosas de una nueva manera. El cambio para ellas es oportunidad.

18. ¿Cuándo se entera de algún problema o situación anómala en el trabajo cuál es su actitud?

- Confirмо si es cierto el problema o situación para ver en que puede ayudar.

- Me es indiferente.

- Solo lo comento y no hago nada por ayudar a resolverlo, sobre todo si no es de mi área.

Las PEI confirman lo que está pasando para ver en que pueden ayudar. La colaboración desinteresada es uno de sus puntos fuertes.

19. Usted se encuentra en una fiesta, reunión, conferencia, etc., y no conoce a nadie ¿cómo actúa ante esta circunstancia?

- Generalmente tomo la iniciativa para entablar una nueva relación.

- Espero a que alguien me hable.

- Me es indiferente que me hablen o no.

Las PEI generalmente toman la iniciativa para entablar una nueva relación, aunque pueden en otras ocasiones sentirse bien solas.

20. ¿Cuándo se siente triste, irritado, deprimido qué hace para no hundirse en ello?

- Hago ejercicio.

- Veo películas cómicas.

- Me divierto con mis amigos.
- Me divierto con mi familia
- Veo paisajes, la naturaleza.
- Busco alguien que me escuche.
- No hago nada.

Las PEI hacen cualquier actividad en beneficio propio para olvidarse de su tristeza, enojo o depresión.

21. ¿Cuándo no es aceptado para un trabajo como reacciona?.

- Me pongo triste y de mal humor.
- Pienso que no estaba lo suficientemente preparado para ocupar el puesto vacante.
- Simplemente busco otro empleo.
- Me desanimo y ya no busco otro empleo.

Las PEI reconocen que en ocasiones les falta preparación para ocupar el puesto, en otros casos determinan que fueron otras circunstancias ajenas a ellas las que lo ocasionaron, por lo que buscan otro empleo.

22. ¿Cuándo usted tiene que comunicar algo que no es muy agradable por ejemplo: corregir a la persona, decir lo que siente sobre sus actitudes cómo lo dice?.

- Directamente se le digo a la persona sin rodeos, sin lastimarla y en privado.
- Con rodeos sin importar quien esté.
- Indirectamente, lo comento a otro para que se lo diga.

- Me callo y no digo nada.

Directamente dicen las cosas, sin rodeos, sin lastimar a los demás y en privado. Otra virtud de las PEI es la empatía.

23. ¿Cuándo se presenta un problema como reacciona?

- Analizo el problema y veo como me siento y qué podría hacer.
- Lloro, grito, me desespero.
- Culpo a los otros.

Las PEI analizan el problema, como les afecta y que podrían hacer. Son críticas, analíticas, abiertas al cambio y al aprendizaje.

24. ¿Cuándo no conoce a determinada persona considera que es mejor actuar de forma fría y neutral hasta conocerla?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI actúan de forma normal, son prácticas, si consideran que es necesario llegar a una cercanía emocional de forma rápida así lo hacen, si no de cualquier manera se muestran amables y cálidas.

25. ¿Disfruta el dedicarle tiempo a sus amigos?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI disfrutan el tiempo que les dedican a sus amigos. Sus relaciones personales son muy importantes.

26. ¿En el trabajo fomenta la amistad con sus compañeros y Jefes?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI fomentan la amistad con sus compañeros y jefes de trabajo, dado que son cooperativas, colaboradoras y cálidas.

27. ¿Cuándo una persona es muy amable, atenta, servicial con usted se pregunta qué es lo que quiere de usted?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez

- Nunca

Las PEI cuando las tratan bien no se preocupan, lo agradecen, de hecho es la manera en que ellas también actúan.

28. ¿No se siente bien en su trabajo si nadie más lo reconoce?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI se sienten bien en su trabajo aunque no sean reconocidas. Su asertividad les permite lograr sus metas internas.

29. ¿Termina lo que se propone a hacer?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI terminan todo lo que se proponen hacer de la mejor manera, es parte de su forma de actuar y pensar.

30. ¿Cuándo esta haciendo cierta actividad y su hijo, hermana, etc., le pide hablar con usted cuál es su disponibilidad?.

- Lo escucho y trato de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona para comprenderla y ayudarla.

- Me molesto y contesto que después hablemos.

- Simplemente escucho.

- Lo escucho poniendo atención y dejando a un lado la actividad.

Las PEI están dispuestas a dejar su actividad, escuchar y ver las cosas desde el otro para comprender y ayudar, son empáticas.

31. ¿Cuándo tiene la oportunidad de ayudar a su hijo, mamá, hermano, etc., lo hace?.

- Si, tomo la iniciativa sin que me lo pida.

- No al menos que me lo pida.

- A veces lo hago.

- La mayoría de las veces.

- Siempre.

Las PEI toman la iniciativa de ayudar al otro, disfrutan haciendo el bien.

32. ¿Si le va mal en los exámenes como reacciona?.

- Me pongo triste pero estoy dispuesto a prepararme mejor.

- Me enojo y me digo que soy un tonto y burro.

- Me pongo triste y decido ya no estudiar porque soy un fracasado.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada y están dispuestas a prepararse mejor, se autoconocen y se regulan.

33. ¿Cuándo se le pide que realice un trabajo cómo lo hace?.

- Como se me pidió hacerlo.
- Como quiero yo hacerlo.
- Como se me pidió hacerlo, pero tratando de mejorarlo.

Las PEI cumplen, pero su asertividad les hace tratar de mejorar las cosas siempre.

34. ¿Cuándo se le presenta hacer un trabajo complicado y difícil lo acepta?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI aceptan trabajos que les impliquen un reto pero que saben que lo van a lograr. El riesgo para ellas, es oportunidad de mejorar.

35. ¿Cuándo se ha hecho un buen trabajo en equipo como reacciona?.

- Agradezco a las personas y las felicito.
- Les agradezco, las felicito y les doy un pequeño reconocimiento.
- Me es indiferente pues es su trabajo.

Las PEI agradecen a las personas, las felicitan y si está en sus manos les dan un reconocimiento. Son excelentes compañeros y guías de equipos.

36. ¿Cuándo no se ha hecho un buen trabajo en equipo como reacciona?.

- Me enoja y les grito.

- Lo tomo con calma y les digo con el mayor tacto lo que esta mal y como pueden mejorar.

- Tomo medidas correctivas para prevenir la situación.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada y con calma y con el mayor tacto dicen lo que está mal para que mejoren las personas. Siempre siendo empáticas.

37. ¿Cuándo usted se encuentra en un lugar con personas de diferente clase socio-económica y/o cultural cómo se desenvuelve?.

- Me siento incomodo y no me puedo relacionar con todos.

- Se me facilita relacionarme espontáneamente con todos.

- Sólo me puede relacionar con los de mi clase.

Las PEI se relacionan con todos, sin importar clase, raza, nación. La diversidad es algo de lo que se puede aprender.

38. ¿Cuándo en su trabajo algún compañero no puede hacer su tarea que le corresponde cómo le ayuda?.

- No me interesa.

- Me preocupo por ayudarle.

- Le digo como lo podría hacer.

Las PEI les dicen a las personas como podrían hacer las cosas. Comparten sus conocimientos, les interesa que estés se superen.

39. ¿Demuestra amabilidad y consideración hacia los otros?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son amables y consideradas con los demás. Aplican la regla de oro "como quieras que te traten..."

40. ¿Cuándo tiene que tomar una decisión toma en cuenta su intuición o corazonada?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI toman en cuenta su intuición o corazonada al tomar decisiones, sus experiencias les dan pauta.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

41. ¿Asume los riesgos de hacerse oír y señalar los problemas e injusticias de otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI asumen riesgos al comunicar las injusticias o problemas de otros; sus valores y principios morales son básicos para ellas.

42. ¿Se considera una persona puntual en su trabajo, convivencias, reuniones, etc. ?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son puntuales en cualquier compromiso que tengan. Respetan el tiempo de los demás y exigen que se respete el suyo.

43. ¿Cuándo tiene que hacer un trabajo y necesita la ayuda de las personas se los pide con facilidad y confía en ellas?.

- Siempre
- Casi siempre

- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI piden ayuda con facilidad y confían en los otros cuando se necesita realizar un trabajo.

44. ¿Le gusta el trabajo que hace?

- Lo realizo por lo económico no porque me guste.
- Me gusta mucho mi trabajo.
- Me aburre el trabajo que realizo.

Las PEI les gusta su trabajo, esa es la principal motivación para desempeñar un puesto.

45. ¿Aprovecha las oportunidades de superarse en la vida?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI, aprovechan cada oportunidad de superarse en la vida que se les presenta, para ellas la vida es un constante aprendizaje.

46. ¿Cuándo le están diciendo las cosas escucha con?

- Atención lo que se me esta diciendo.
- Atención y hago preguntas para reafirmar lo que se me dijo.
- Sólo escucho.

Las PEI escuchan con atención y reafirman lo que se les dice, son empáticas y tienen habilidades sociales.

47. ¿Cuándo una persona le pide su opinión de x cosa su respuesta es?

- Honesta, sincera y clara sin lastimar a la persona.
- No muy sincera para no lastimar a la persona.
- Simplemente digo lo que pienso.

Las PEI son honestas, sinceras y claras sin lastimar al otro.

48. ¿Cuándo resuelve conflictos se esfuerza en buscar soluciones que beneficien a otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI buscan soluciones que beneficien a otros al resolver conflictos, actúan de manera ética.

49. ¿Intenta entender los puntos de vista de las demás personas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI ponen su mayor esfuerzo por entender el punto de vista de los demás.

50. ¿A las personas las valora y las acepta como son?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI valoran y aceptan a las personas como son. Distinguen muy bien entre las personas y las acciones.

51. ¿Cuándo las cosas no le salen bien en el trabajo cómo actúa?

- Me enoja y me desquito con todo el mundo.
- Me enoja pero enseguida me calmo.
- Me enoja, me calmo y recapacito de que las cosas no siempre van a salir bien.

- Tomo las cosas con calma y veo que fue lo que estuvo mal para reconsiderarlo.

- Me pongo triste, me desanimo y me considero un fracasado.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada, se calman y analizan las cosas para reconsiderarlas.

52. ¿Cuándo algo le molesta de sus amigos se los dice claramente?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI cuando algo les molesta lo dicen claramente y con el mayor tacto.

53. ¿Expresa a las personas más cercas a usted que las quiere?.

- No porque me da pena.

- Algunas veces ya que me cuesta trabajo hacerlo.

- No porque piensan que soy barbera.

- Casi siempre.

- Siempre.

Las PEI expresan sus sentimientos a las personas que quieren o estiman de manera muy natural.

54. ¿Con sólo verle las personas saben que está de malas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI se dan a conocer como son, sin embargo no hacen pagar a otras personas sus estados de ánimo.

55. ¿Cuándo le presentan a una persona cómo se siente?.

- Nerviosa.
- No siento nada.
- Estoy contenta y a la expectativa.
- Me da miedo.

Las PEI les da gusto que les presenten a personas. Son buenas observadoras.

56. ¿Si tiene algún problema personal se abre fácilmente con cualquier persona, lugar y hora?.

- Dependiendo que problema personal, me puedo abrir con mi familia y amigos en un lugar y hora adecuada.

- Sólo con mis amigos en un lugar y hora adecuado.
- Con mi familia y amigos en cualquier lugar y hora.
- Con nadie me abro.

Las PEI dependiendo del problema se abren con las personas indicadas en un lugar y hora adecuada.

57. ¿Cuándo le saludan y le preguntan cómo está, contesta con la verdad: bien, si esta bien y mal, si le va mal?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI contestan con la verdad de como se sienten.

58. ¿Puede identificar fácilmente el carácter de las personas?.

- No me interesa
- Es algo que se me facilita hacer.
- No identifico fácilmente.

Las PEI identifican con facilidad el carácter de las personas.

59. Considera que la felicidad depende de:

- De las personas que me rodean.
- De las cosas que obtenga en mi vida como son el estudio, lo económico, las cosas materiales, etc.
- Del destino.
- De la suerte.

- De cómo viví mi infancia y de mis padres.

- De mí, de cómo dirija mi vida.

Las PEI saben que la felicidad depende de cómo dirijan sus propias vidas.

60. ¿Cumple con sus promesas y compromisos?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI cumplen siempre con sus promesas y compromisos por lo que son cautas al comprometerse y prometer.

61. ¿Evita comentarios negativos de otros cuando no están presentes?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI no hablan mal de las personas que no están presentes.

62. ¿Responde de sus acciones y estados de ánimos sin culpar a otros?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son responsables de sus propias acciones y estados de ánimo.

63. ¿Se organiza y se prepara para desempeñar bien su trabajo?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son organizadas y preparadas en su trabajo. No aceptan responsabilidades que no pueden cumplir.

64. ¿Las cosas que realiza diariamente son importantes y contribuyen a sus metas que quiere lograr?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI saben que cada día se construye el futuro por lo que realizan las cosas con tiempo que contribuyen a lograr sus metas.

65. ¿De acuerdo a los principios y valores va guiando su vida?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI guían su vida de acuerdo a principios y valores, porque los conocen y actúan en consecuencia.

66. ¿Cumple con sus objetivos y metas a pesar de los esfuerzos, sacrificios, contratiempos y obstáculos que tenga que pasar?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI cumplen con lo que se proponen a pesar de cualquier obstáculo que se les presente.

67. ¿Dedica tiempo para saber cuáles son sus cualidades y defectos y así mismo desarrollarse y mejorar en su persona?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI saben cuales son sus cualidades y defectos y tratan de mejorar día con día.

68. ¿Cuándo tiene que tomar una decisión pero hay incertidumbres y presiones como actúa?.

- Decido rápidamente.

- Le doy varias vueltas al asunto antes de decidir.

- Tomo la opinión de los otros para tomar una decisión.

- Obtengo la información posible y con claridad pienso las cosas antes de decidir.

Las PEI obtienen la mayor información y piensan bien las cosas antes de tomar una decisión, obedecen mucho a sus intuiciones y corazonadas.

69. ¿En los momentos difíciles de su vida como actúa?.

- Me pongo triste y melancólico.

- Me desespero y me enojo.

- Veo las cosas positivamente esperando que mejoren.

- Los tomo con calma y busco la manera de superarlos.

Las PEI actúan con optimismo y buscan la manera de superar los momentos difíciles de la vida.

70. ¿Cumple con gusto las normas y reglamentos en su trabajo para desempeñarse mejor?.

- No siempre porque no me gusta que me las impongan.
- Sí por el bien de mí mismo y de la empresa.
- No me queda de otra ya que si no me corren del trabajo.

Las PEI cumplen con gusto normas y reglamentos, aunque son analíticas y críticas y por lo tanto pueden cuestionarlas.

71. ¿Está atento a las necesidades o sentimientos de los otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI están alertas a las necesidades o sentimientos de otros.

72. ¿Se le da la facilidad de negociar las cosas beneficiándose ambas partes?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI tienen facilidad de negociar, buscando beneficios de ambas partes.

73. ¿Considera que con su ejemplo puede hacer que las personas actúen de una manera mejor?.

- No porque no soy muy coherente con lo que digo.
- Si porque me esfuerzo por ser coherente con lo que digo.
- Algunas veces, soy coherente con lo que digo.
- No me importa darle ejemplo a los otros para que actúen.

Las PEI son coherentes con lo que dicen con su ejemplo, por lo tanto son personas que inspiran.

74. ¿Le gusta trabajar en equipo?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Les agrada trabajar en equipo, se enriquecen de las opiniones de los demás, son colaboradoras y cooperativas.

75. ¿Dentro de un equipo de trabajo se considera que tiene una buena participación, colaboración, disponibilidad de ayudar y entusiasmar a sus compañeros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI en un equipo de trabajo tienen una buena participación, colaboración y disponibilidad de ayudar y entusiasmar a sus compañeros.

Fuente: elaboración propia con algunos datos de www.queendom.com y la bibliografía citada.

Este capítulo ha sido el más importante de los tres ya que nos explica todo lo que tiene que ver con la Inteligencia Emocional, la cual es primordial en cualquier empresa pues sean tenido magníficos resultados al actuar con Inteligencia Emocional. Si que quiere tener éxito hay que contar con personal con características de alto nivel de Inteligencia Emocional para que éstas realicen un estelar desempeño, se satisfagan las necesidades de los clientes, se logren con mayor facilidad las negociaciones y enfrentar los tiempos difíciles por los constantes cambios que se presentan en las organizaciones; por eso se necesita gente que posea una alta Inteligencia Emocional.

También este capítulo nos va a ayudar a poder realizar nuestro siguiente capítulo ya que además nos presenta la entrevista y el cuestionario como una herramienta para saber quienes poseen mayor Inteligencia Emocional y así seleccionar al personal en base a ésta principalmente en hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich. por ser empresas de servicios se presta a desarrollar mejor la teoría de la Inteligencia Emocional.

CAPITULO IV

ANÁLISIS A LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este último capítulo es donde se llevará a cabo nuestra propuesta de investigación de campo. Primeramente damos a conocer un poco de la industria hotelera en Uruapan, Mich., enseguida la metodología empleada, la documentación para evaluar la propuesta del sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional y el análisis de resultados, con lo que culminará nuestra investigación y asimismo dar la conclusión sobre la propuesta de si es aceptada o no como un sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional que pudiera dar excelente resultados a la empresa al seleccionar personal en base a este atributo del ser humano.

4.1. La industria hotelera en Uruapan, Michoacán.

El crecimiento hotelero transformó sustancialmente el antiguo cuadro de la década de los 40' en que había que escoger entre los principales hoteles uruapenses de aquel entonces, muchos de ellos resultado de la antigüedad en su construcción y servicio siendo entre ellos los siguientes:

Hotel Mirador, ubicado en el centro de la plaza entre la avenida Emilio Carranza y Ocampo, lugar frecuentado por personajes políticos y de interés nacional. Hotel Progreso, otro hotel de gran prestigio por su acumulación de famosos personajes de la política y la industria, ubicado en la avenida 5 de Febrero entre las

calles de Morelos y Obregón; Hotel Palacio, Hotel París, Hotel Europa y Hotel Villa de Rosas considerados entre los tres primeros de primera calidad hotelera.

De acuerdo a la Delegación de Turismo en Michoacán actualmente la ciudad de Uruapan, Mich., cuenta con 52 hoteles en total desde los más económicos hasta hoteles de 4 estrellas. (ENTREVISTA ING. RIOS, CASA DE LA CULTURA 2001)

4.2. Metodología empleada.

La determinación de la muestra no es aleatoria, la conforma el total del universo de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Michoacán, que son: Hotel "Mansión del Cupatitzio", Hotel "Tarasco", Hotel "Plaza Uruapan", Hotel "Paraíso Uruapan", Hotel "Victoria", Hotel "Real de Uruapan" y Hotel "Continental"; ya que estos hoteles han procurado cada vez más dar un mejor servicio ofreciendo habitaciones cómodas, limpias, seguras y con todos los servicios y restaurantes con una variedad de comidas típicas, nutritivas, higiénicas y muy sabrosas para satisfacer las necesidades de sus clientes.

A los hoteles se les va asignando el número de una a cinco estrellas de acuerdo a sus instalaciones:

- **Mobiliario en habitaciones.**
- **Equipo en habitaciones.**
- **Instalaciones en habitaciones**
- **Suministros en habitaciones.**

- Instalaciones generales adicionales a las habitaciones como: servicios deportivos, centro comercial, restaurantes, bares, agencia de viajes, estacionamiento propio, salón de convenciones. (FOLLETO: SECTUR 2001).

Una vez seleccionada la muestra como el total del universo de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich. ya antes mencionados, se les entregará a cada hotel la documentación para saber la opinión de las personas encargadas en la selección de personal sobre la propuesta y así mismo llegar a una conclusión.

4.3. Documentación para evaluar la propuesta del sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional (ver anexo 1).

4.4. Análisis de los resultados.

A continuación se presentan los comentarios de cada hotel, los cuales han sido transcritos; sólo el hotel "Continental" no nos dio su comentario, ya que no hubo disponibilidad para recibirnos.

4.4.1. Hotel "Mansión del Cupatitzio".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?.

El cierre anual del año 2000 fue de un 65%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?.

El porcentaje de ocupación de fin de semana es muy variable pero por lo regular en un 70%.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?

Nuestra temporada alta en el hotel es: semana santa, verano y la segunda quincena de diciembre.

Comentarios:

Lic. Bertha Alicia Ramírez P.

Gerente de Relaciones Públicas.

Las empresas han ido evolucionando en cuanto a las entrevistas y cuestionarios hacia sus posibles empleados, cada vez utilizan cuestionarios que puedan obtener mayor información sobre los conocimientos que tienen para desempeñar un puesto específico, pero en muy pocas empresas utilizan seleccionar a su personal en base a la Inteligencia Emocional.

Me pareció muy interesante la propuesta que haces, ya que se está tomando en cuenta los sentimientos de las personas.

Desde el momento que una persona llega a una entrevista laboral y se le empieza a dar confianza preguntando cuales son sus aptitudes, como le gustaría desarrollarlas, etc., se sentirá tomado en cuenta y se empezará a poner la camiseta de la empresa.

El problema que yo veo con este tipo de reclutamiento en las empresas /negocios en la ciudad de Uruapan son varias:

1. La mayoría de las empresas son familiares, por lo que no todas cuentan con un departamento de recursos humanos bien estructurado.

2. Este tipo de reclutamiento, requiere de una persona capacitada y profesional para que se pueda llevar a cabo, de lo contrario los resultados no serían tan favorables.

3. Uno muy importante desde mi punto de vista es que los empresarios primero tienen que conocer este tipo de reclutamiento, ya que a muchos solo les interesa que su empresa genere utilidades y no piensan mucho en el factor humano.

El cambio en las empresas se está dando, no tan rápido como se quisiera, pero va a llegar un momento que tenemos que pensar en recurrir más a este tipo de selección de personal, porque cada día la gente necesita más motivación y estoy segura que la producción y la calidad de los productos o servicios será mucho mayor.

Felicidades por tener en mente este proyecto, ojalá y se pueda adoptar en nuestra empresa.

T. S. Rosalba Rodríguez A.
Recursos Humanos.

De acuerdo a lo expuesto en lo que es la decisión de contratar a una persona que tome algún puesto x, es muy difícil analizarlo y ver sus reacciones en ciertas situaciones en una entrevista inicial y final, pero también es cierto PEI (Personas Emocionalmente Inteligentes), deben ser analizadas. En lo que respecta a un a Hotel de 4 estrellas el personal debe de atender de una manera excelente el cliente dejando atrás preocupaciones y problemas personales los cuales en algunas ocasiones se ven reflejadas en su trabajo, lo cual ocasiona problemas de trabajo en las diferentes áreas.

En lo que respecta a la guía del cuestionario en base a la Inteligencia Emocional se me hace muy extenso, porque como comente anteriormente una entrevista y un cuestionario no reflejan todas las actitudes y comportamiento del ser humano así como sus defectos que pudiera tener, pero sin embargo sería una buena herramienta que se estudiara profundamente al personal que labora en un hotel de 4 estrellas ya que todas deben contar con el espíritu de servicio al turismo que nos visita en nuestro Estado. Así mismo sería de gran utilidad contar con un mismo procedimiento de selección pero esto no es posible debido a las políticas internas de cada hotel así como su categoría y tipo de clientes que se hospedan. Existen

pruebas de personalidad que nos permiten evaluar y analizar al candidato para x puesto de una manera más concreta y rápida así como también permiten analizarlo como reacciona en ciertas circunstancias.

4.4.2. Hotel "El Tarasco".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?.

60%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?.

80%.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?.

Semana santa, fin de año, vacaciones escolares, puentes, 1 y 2 de noviembre, fiestas tradicionales.

Comentarios:

Tarcila Ambriz P.

Gerente General.

Es un trabajo excelente que propone encuestas específicas con las que se puede tener idea más clara de a quien se contrata y que criterio puede tener la persona al desarrollar determinada actividad.

L.A.E.T. América Hinojosa Hernández

Relaciones Públicas y Eventos.

Excelente trabajo, de gran apoyo y beneficio para la empresa al seleccionar y contratar personal para cualquier área. Ya que su enfoque es en un ramo mucho

muy importante que es el ámbito emocional e inteligencia, ayuda en gran medida a elegir con mayor certeza a la persona adecuada para cada puesto con la seguridad de que en cualquier momento, se puedan resolver problemas que surjan en el diario, y adaptabilidad a la empresa.

4.4.3. Hotel "Plaza Uruapan".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?.

55%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?.

30%, la ocupación más alta se logra de martes a viernes ya que en este hotel se hospeda en su mayoría gente de negocios.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?.

Semana Santa, vacaciones de verano, navidad, los diferentes puentes que se presentan en el año.

Comentarios:

Lic. Simón Páramo Sarabia.

Gerente de Recursos Humanos.

El tema que vas a tratar es muy interesante, el contratar personal con Inteligencia Emocional traería un mayor éxito en las empresas, en la actualidad las empresas de Uruapan tienen dificultad para contratar personal eficiente ya que no hay mucho de donde escoger y por la necesidad que se tiene se contrata al mejor candidato que se presenta, sin que este sea el apropiado.

Al realizar usted este trabajo de investigación y crear un procedimiento de selección dirigido a identificar a los candidatos con mayor Inteligencia Emocional se

logrará contratar a personal con madurez y evitar así los conflictos que se presentan cotidianamente con el personal que se deja llevar por sus simples emociones inmaduras perjudicando gravemente el resto de la empresa.

En lo particular al Hotel Plaza el uso y aplicación de este procedimiento serviría mucho ya que los hoteles deben contar con personal con mucha Inteligencia Emocional ya que tienen trato directo con huéspedes y no es conveniente que el personal trate inapropiadamente a los clientes por problemas emocionales que traiga durante su trabajo ya que un buen servicio depende única y exclusivamente del personal en un hotel.

Sandra Maya Herrera

Asistente de Recursos Humanos.

Las persona que vienen a solicitar empleo, algunas son tímidas, como si se tratara de pregunta y respuesta así como al momento de aplicarles el examen es como un 70% y un 30% son más seguras es quizá por la experiencia, que se ha tenido por los trabajados anteriores; buscan un puesto en el que pueden desempeñarse mejor por sus habilidades y conocimientos. Es muy importante que en las escuelas lleven a cabo una materia que ayuden a las personas a tener facilidad para expresar sus sentimientos y emociones, la mayor parte de los estudiantes egresados que buscan trabajo no saben bien lo que quieren y son conformistas con el puesto que se les ofrece.

Ahora bien cuando contamos con un empleo y la persona no esta a gusto ya sea por el trabajo que desempeña o problemas con los compañeros maneja la mente emocional, no se cuenta en ese momento con la capacidad de la Inteligencia Emocional; entonces se presentan las renunciias y no quieren saber nada de la empresa donde se laboró, pero ese no es el problema somos las personas que no sabemos controlar nuestras propias emociones.

En mi opinión si todas las personas pensáramos con la cabeza y el corazón, tendríamos un cambio diferente en nuestro trabajo, con la familia, amigos... pero

desafortunadamente no es así son pocas las personas que tienen esta capacidad y es por ello que tienen un éxito en su vida.

4.4.4. Hotel "Paraíso Uruapan".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?.

Porcentaje de ocupación anual en temporada baja es de un 60%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?.

En temporada alta vacacional de un 100% pero en temporada baja de un 60 ó 50%.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?.

En semana santa, en vacaciones de fin de cursos, en noviembre por día de muertos 1, 2, 3, 4, de noviembre.

Comentarios:

Encargada de Personal

Aux. C. Ma. Teresa Molina Romero.

La propuesta que usted nos presenta es muy buena, le falta ampliar un poco en cuanto al análisis para entrevista en cuanto a capacidad. No solamente con preparación escolar, dado que aquí en la empresa, se han presentado algunos prospectos para ocupar alguna vacante algunos de ellos con preparación escolar en alto grado; pero al ocupar la vacante la escolaridad no les da la capacidad suficiente para que deseen volverse positivamente ya que muchas de las ocasiones ellos se confían a sus altos grados de escolaridad y no tratan de ser ellos mismos y poner en práctica los conocimientos adquiridos. El ejemplo que usted nos menciona es muy verdadero, ya que en algunas ocasiones no tratamos de humanizarnos cuando

vemos a algún empleado que esta fallando en su puesto por el contrario nos violentamos sin saber el por que de esa falla porque nos hermetizamos sin dialogar, pero para esto es muy necesario que usted proponga que se establezca diálogos permanentes entre patrón-empleado no solamente es brindarles la confianza al momento de la selección—entrevista, sino al contrario, mantener comunicación constante con los empleados y que no sean únicamente los jefes de departamentos, sino que halla una participación masiva de todos los que laboran dentro de la empresa, sólo así se logra establecer un grupo de personas capaces de salir adelante una empresa.

4.4.5. Hotel "Victoria".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?.

55%, 66%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?.

35%, 50%.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?.

Vacaciones de semana santa, vacaciones de medio año, julio y agosto, vacaciones de fin de año, puentes vacacionales a lo largo de todo el año, 13, 14 y 15 de septiembre, 1, 2 y 3 de noviembre (muertos) y segunda quincena de diciembre.

Comentarios:

L.A.E. Max Antonio Berdugo Serpas

Gerente Administrativo.

- Cuestionario bastante largo.
- Preguntas repetitivas.

- Preguntas a veces un poco confusas.
- Contenido más bien subjetivo y no objetivo, se atiende más a los sentimientos y estado de ánimo del entrevistador y del entrevistado.
- Siento que hay cosas que en verdad en la vida práctica no se aplican.
- Es un sistema de evaluación bastante teórico.

Rosa Martha Guzmán de Ramírez
Gerente de Reservas y Ventas.

Tu propuesta me parece que esta muy completa y amplia, al entrevistar a la persona, el rapport que tú mencionas es algo que se debe hacer porque la persona se va relajando poco a poco y su entrevista puede ser mejor.

El desarrollo de la entrevista es importante porque de ahí tiene uno la información, que deseamos para el puesto vacante, es bueno también preguntarles sus datos personales, en cuestión de religión creo que no debe de ser, si es necesario conocer los antecedentes de sus trabajos anteriores, porque nos damos cuenta, de como trabaja y de sus aptitudes con sus anteriores compañeros y jefes, es importante saber su separación del anterior trabajo. Es importante también pedir cartas de recomendación de sus trabajos anteriores. También debemos de desarrollar las preguntas en base a la Inteligencia Emocional de la persona, la disponibilidad para trabajar y el interés por ocupar el puesto, debe ser abierta y con facilidad de palabra, debemos de darle información de la empresa, el puesto que estamos solicitando, horario, prestaciones y sueldo.

Te felicito por esta propuesta que hiciste esta muy bien hecha en lo personal me gusto mucho y me va a ayudar para guiarme y seguir paso por paso y poder contratar gente trabajadora que tenga muchas ganas de ir hacia adelante.

4.4.6. Hotel "Real de Uruapan".

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?
60%.

2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?
80%.

3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?.

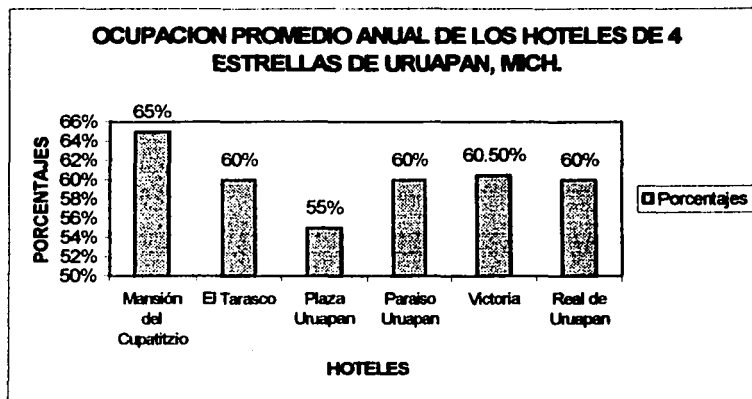
Semana santa, verano y diciembre.

Comentarios:

L.C. Elvia Lorena Torres Alejandre
Contador externo (Asesor).

Considero que es bueno pero el problema está en que se requiere de una persona capacitada para llevarla a cabo, y la mayoría de las empresas sus problemas son más de tipo económico que de ganas de hacer las cosa bien. Por ejemplo el examen médico deber ser indispensable, pero la mayoría de las empresas no están dispuesto a pagarlo. También debes de considerar que tan real pueden ser los resultados iniciales, ya que si alguna persona busca un trabajo, se esmera al solicitarlo y al iniciar al trabajo y puedes considerarlo como buen elemento, pero al final puede resultar un empleado problema. Y sin embargo en tus anexos propuestos todas las respuestas pueden ser positivas.

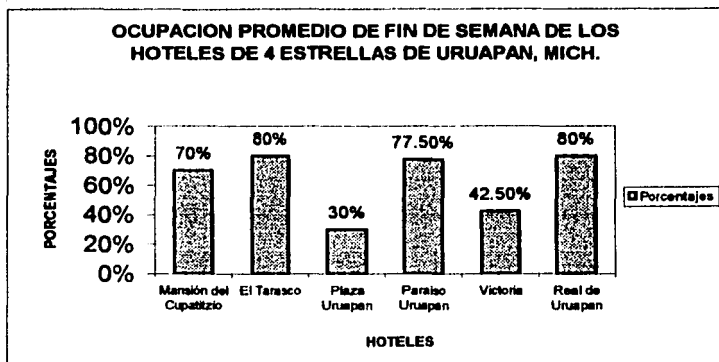
4.5. Gráficas de los resultados.



Fuente: encuesta directa 2001.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

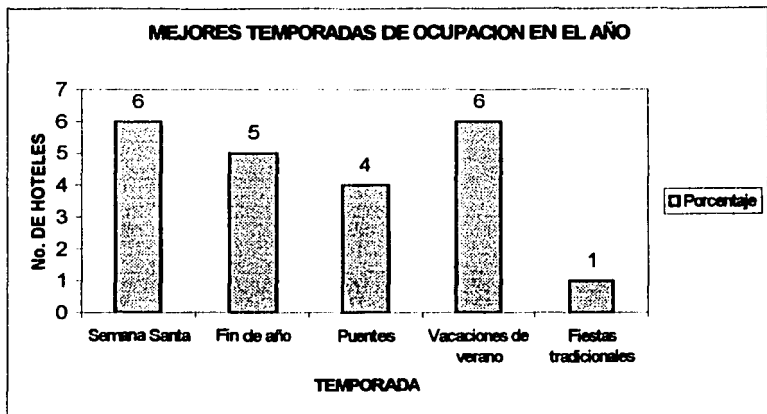
Esta gráfica representa los diferentes porcentajes de ocupación promedio anual de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich.; el hotel "Mansión del Cupatitzio" es el de mayor porcentaje de un 65%.



Fuente: encuesta directa 2001.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

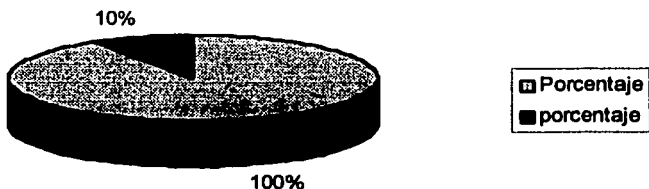
La gráfica representa los diferentes porcentajes de ocupación promedio de fin de semana de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich.; los hoteles "El Tarasco" y "Real de Uruapan", son los que tienen el mayor porcentaje de un 80%.



Fuente: encuesta directa 2001.

La gráfica representa las mejores temporadas de ocupación de los 6 hoteles encuestados. Los 6 hoteles coinciden en que las mejores temporadas son semana santa y vacaciones de verano, 5 coinciden con fin de año, 4 con puentes y un sólo hotel con fiestas tradicionales.

RESULTADOS DE LA ACEPTACION DE LA PROPUESTA



Fuente: encuesta directa 2001.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La gráfica representa el resultado de aceptación de la propuesta; de las 10 personas encuestadas sólo una persona rechaza la propuesta del sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional que equivale a un 10%, obteniendo así el 90% de aceptación.

Con este capítulo damos por terminada nuestra investigación; de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo de este capítulo concluimos que nuestra propuesta de un sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional es aceptada en un porcentaje del 90% en relación a la muestra tomando en cuenta el margen de error que toda herramienta tiene. Por lo que las empresas con mayor seguridad y confianza podrán tomar en cuenta esta propuesta para seleccionar a su personal de acuerdo a la teoría de la Inteligencia Emocional para obtener mejores resultados, no importando si son empresas comerciales o industriales, a cualquier empresa se puede aplicar ya que esta investigación fue aplicada a la de servicios en la que se tiene una relación más directa con el cliente y el cliente es el que tiene la última palabra.

CONCLUSIÓN

Por medio de la investigación teórica hemos podido conocer lo que es una empresa turística en general y como está conformada, así como estudiar más a fondo el área de recursos humanos principalmente la función de selección de personal, con lo cual nos pudimos dar cuenta que el proceso de selección de personal que generalmente siguen las empresas está más enfocado a los conocimientos, capacidad e inteligencia que tengan los candidatos para ocupar el puesto lo cual creo que es importante, pero en esta selección hasta el día de hoy no se ha considerado la cuestión emocional de las personas que también es de gran importancia, no sólo pensamos con la cabeza sino también con el corazón, al combinar estas dos cosas se logran mejores resultados; si se selecciona al personal en base a la teoría de la Inteligencia Emocional tendrá más éxito la empresa, pues contará con personal que se desempeñará con mejores resultados de productividad y calidad, podrán tomar decisiones laborales en armonía, serán más auténticos, mayor cooperación, abiertos al cambio, facilidad de solucionar problemas, optimistas, disponibles, honestos, confianza en si mismos, etc., esto no significa que la evaluación de las capacidades y habilidades en el propio trabajo no posean un peso igual de fuerte.

A través de la investigación en este tema conocemos ahora lo que es la Inteligencia Emocional: el saber reconocer nuestros propios sentimientos y el de los demás, motivarnos y de controlar nuestras propias emociones y en los que nos rodean; los rasgos de la gente emocionalmente inteligentes que son: honestos, comprensibles, cooperativos, disponibles, abiertos, adaptables, se conocen así mismo, optimistas, confiables, creativos, sinceros, innovadores, responsables, serviciales, tienen control de sí mismos, coherentes, objetivas, respetuosas, facilidad de palabra, atentas..., así como los datos que nos confirman los excelentes resultados de que dan en una empresa que selecciona al factor humano con forme a esto, también hemos podido elaborar las preguntas de la entrevista y el cuestionario

como una herramienta que nos ayudó a diseñar el sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional para hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Uruapan, Mich.

También hemos cumplido con el objetivo de obtener una opinión sobre nuestra propuesta de las personas que se involucran a seleccionar personal, en los hoteles de 4 estrellas que son de gran prestigio en nuestra ciudad, quienes con gran disponibilidad nos proporcionaron sus comentarios, de acuerdo a esto nos dio como resultado un porcentaje altísimo 90% ha sido favorable, aceptada nuestra propuesta por eso, podemos concluir que si se utiliza este, obviamente aceptando los márgenes de error lógico que todo instrumento tiene, se podrá lograr una selección personal más adecuada ya que también se tomará en cuenta los sentimientos, habilidades emocionales de las personas no sólo sus conocimientos, de que escuelas vienen, edad, experiencia, raza, estado civil.

Gracias a esta investigación también las empresas no sólo de servicios sino comerciales e industriales podrán aplicar este sistema de selección de personal en base a la Inteligencia Emocional con la seguridad, certeza, viabilidad y confianza de que tendrán mucho más éxito en este proceso, contarán con personal que podrá desempeñarse con más eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas editores, 4ª. edición, México, D. F., 1989.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw-Hill editores, 2ª. edición, México, D. F., 1989.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill editores, 2a. edición, México, D. F., 1991.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Prentice-Hall editores, 2ª. edición, México, D. F., 1996.

GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Javier Vergara editor, 1ª. edición, Buenos Aires (Argentina), 1998.

HAMPTON, David, Administración, Mc Graw-Hill editores, 2ª. edición, México. D. F., 1989.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, Mc Graw-Hill editores, 5a. edición, México, D. F., 1994.

MÉNDEZ, Morales José Silvestre, Economía y la Empresa, Mc Graw-Hill editores, 1a. edición, México, D. F., 1989.

MUNICH, Galindo y GARCÍA, Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas editores, 5ª. edición, México, D. F., 1990.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas**, Ecafsa editores, 4ª. edición, México, D. F., 1996.

STONER, James A. F. et. al., **Administración**, Prentice-Hall editores, 4ª. edición, México, D. F., 1996.

TERRY, R. George y FRANKLIN, G. Stephen, **Principios de Administración**, Continental editores, 1a. edición, México, D. F., 1985.

VILLEGAS, H. Eduardo y Ortega O. Rosa Ma., **El Nuevo Sistema Financiero Mexicano**, Pac editores, 2ª. edición, México, D. F., 1994.

INTERNET

www.queendom.com

APUNTES

Personal I: 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad Don Vasco, A. C.

**Tesis: "Sistema de Selección de Personal en Base a la
Inteligencia Emocional para Hoteles de 4 Estrellas de la
Ciudad de Uruapan, Michoacán".**

Alumna: Rosa Olivia Aguilar Medina

10º. Sem. Grupo "A"

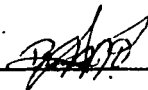
Administración.

A quién corresponda:

El sistema de selección de personal que a continuación le presento para su análisis y consideración, tiene la finalidad como en las líneas siguientes explico, de constituir una propuesta plasmada en mi trabajo de tesis de Licenciatura, por lo tanto su colaboración es muy valiosa, dada su experiencia y capacidad para evaluar las bondades y en su caso defectos que usted pudiera determinar.

De antemano agradezco infinitamente su colaboración.

Atentamente,



Alumna: Rosa Olivia Aguilar Medina

La Inteligencia Emocional es "a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (GOLEMAN, 1998: 385).

Por ejemplo: Luisa de 8 años últimamente no ha hecho sus tareas y la profesora le comunicó a la mamá de esto, para saber que era lo que estaba sucediendo con su hija; a mamá al ver a Luisa le pegó, pues estaba tan enojada y furiosa con ella (mente emocional); en vez de preguntarle con serenidad por qué no había hecho las tareas (mente racional). En este caso la mamá se dejó llevar más por lo que sentía enojo, furia en vez de pensar cuál era la mejor forma de saber por qué su hija no cumplía con sus tareas. Si la mamá le hubiera preguntado con serenidad a su hija por qué no realizaba sus tareas (cabeza y corazón) hubiera actuado con Inteligencia Emocional.

Las ventajas que tienen el dueño y/o el administrador de una empresa o negocio al seleccionar su personal en base a la Inteligencia Emocional son las siguientes:

El personal de la empresa:

- Se desempeñará en su trabajo con magníficos resultados de productividad y de calidad.
- Podrán tomar decisiones laborales en armonía con sus valores profundos y serán más auténticos.
- Mayor cooperación para trabajar.
- Se lograrán negociaciones más fácilmente y mejores para ambas partes.

- Mayor facilidad de solucionar conflictos dando soluciones favorables, benéficas y satisfactorias.
- Les gustará trabajar en equipo, pues disfrutará de la compañía de sus compañeros, son bromistas y comparten los buenos momentos y superan los malos.
- Tienen control de sí mismos de su vida por lo que sus problemas personales no les afectarán en su trabajo.
- Están abiertas a los cambios por lo que no es difícil para ellos adaptarse a lo que se les presente.
- Son honestos, sinceros, optimistas, confían en sí mismos.

Propuesta: proceso del Sistema de Selección de Personal en base a la Inteligencia Emocional.

1. Reclutamiento.
2. Recepción de Solicitudes de Empleo.
3. Entrevista Inicial.
4. Entrevista de Selección.
- 4.1. Etapas de la entrevista:

1. Rapport. El rapport que significa "simpatía" el objetivo es que el solicitante se relaje, disminuyan sus nervios "romper el hielo", pues el entrevistado llega con una actitud de miedo, inseguridad a lo que va a pasar.

Para lograr el rapport se puede iniciar con un saludo amistoso, una sonrisa, comentando sobre como está el día, algún comentario bueno de alguna de las noticias etc., evitar que entre las dos personas exista un escritorio; esto hará que la persona se vaya sintiendo en un ambiente con más confianza.

2. **Desarrollo de la entrevista.** En esta etapa es donde se da la entrevista para obtener la información que se quiere conocer del candidato o solicitante además de verificar los datos de la solicitud de empleo:

Datos personales: nombre, edad, estado civil, domicilio, teléfono, religión, etc.

Escolaridad: se verifican los datos escolares, se le pregunta sobre su vida escolar, relaciones con sus maestros, compañeros, intereses, razones de cambio de escuelas y sobre algún papel que haya desempeñado en el tiempo de estudiante.

Antecedentes sobre sus trabajos: el conocer como ha sido su ambiente de trabajo, se le pregunta sobre sus últimos trabajos, sus actitudes con sus jefes y compañeros, su desempeño en el trabajo, los motivos de su separación, que cualidades y habilidades tiene, etc.

En esta parte de la entrevista desarrollar las preguntas en base a la Inteligencia Emocional propuestas en la guía de la entrevista.

Historia personal: como se considera él mismo, a su familia y de la vida en general. Su estado de salud, sus pasatiempos, objetivos a corto y a largo plazo.

Otros datos: la disponibilidad para trabajar, las referencias personales, el interés por ocupar el puesto.

Darle información al candidato sobre la empresa, el puesto vacante, el horario, sueldo, prestaciones y servicios, posibilidades de seguir adelante y los ascensos.

3. Cierre de la entrevista. Antes de terminar la entrevista, faltando unos diez o cinco minutos se le anticipa al candidato que está por terminar la entrevista, para darle la oportunidad a que pregunte sus dudas sobre la empresa, y/o el puesto vacante. También se le informará cual es el paso a seguir.

Al realizar estas entrevistas la persona encargada, tendrá que planear cual es su objetivo de estas, de que forma va a lograr el objetivo.

Contar con un lugar limpio, ordenado, agradable, sin ruidos para recibir a cada uno de los candidatos.

Una vez terminadas las entrevistas debe hacer anotaciones que consideren importantes para que no se olviden y ayuden a tomar una mejor decisión.

5. Informe de la Entrevista al Jefe Solicitante.

6. Examen Médico. De acuerdo al puesto vacantes y posibilidades económicas de la empresa.

7. Pruebas de selección.

Al candidato se le aplicarán las pruebas necesarias para saber si realmente va a poder desempeñar el puesto vacante de acuerdo a los requisitos y características que se piden de la persona según el puesto y pueden ser las siguientes:

1. Pruebas de conocimientos o de capacidad y de habilidades en el trabajo.
2. Pruebas de personalidad en base a la Inteligencia Emocional como se propone en la guía del cuestionario. (Se propone como pruebas psicométricas).
3. Pruebas de capacidad motora (en caso de que el puesto lo requiera).

4. Pruebas de habilidades físicas (en caso de que el puesto lo requiera).

Nota: Considero eliminar las pruebas de inteligencia, ya que el Coeficiente Intelectual no mide la capacidad de las personas sino sus habilidades emocionales o sentido común.

8. Investigación Socioeconómica.
9. Entrevista con el Jefe Inmediato.
10. Entrevista Final.

Guía de la entrevista en base a la Inteligencia Emocional.

1. ¿Cómo ha sido su relación de trabajo con sus jefes anteriores?.
2. ¿Cómo ha sido su relación con sus compañeros de trabajo?.
3. ¿Cuándo en su trabajo ha tenido algún problema, ya sea con su jefe o compañeros cómo lo ha resuelto?.
4. ¿Cuándo las cosas no le han salido como usted esperaba cuál es su reacción?.
5. ¿Cuál ha sido la peor situación o problemas en su trabajo?.
6. ¿Cuándo se ha presentado algún problema en su trabajo cómo ha ayudado a resolverlo?.
7. ¿Cuándo se le ha presentado alguna dificultad a la hora de estar realizando su trabajo cómo ha actuado?.

Guía del cuestionario en base a la Inteligencia Emocional.

1. ¿Cuándo está enojado o triste identifica qué es o quién es lo que le está haciendo sentir esto?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las Personas Emocionalmente Inteligentes (PEI) saben cuando están enojadas o tristes qué es o quién es lo que les está haciendo sentir esto.

2. ¿Compra cosas que sabe que no podrá pagar o cubrir?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

El hábito compulsivo de adquirir cosas para sentirse mejor e incluso encontrar la felicidad es distintivo de la gente emocionalmente inmadura.

3. ¿Se preocupa cuándo tiene que demostrar su afecto al otro?.

- Siempre
- Casi siempre

- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI demuestran su afecto de manera natural.

4. ¿Se avergüenza de sí mismo de cómo se ve o se comporta?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI no se avergüenzan de sí mismas de cómo se ven o se comportan y de expresar sus sentimientos.

5. ¿Cuándo quiere conseguir algo se propone hasta que lo logra?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI trabajan por lo que quieren hasta lograrlo: afán de logro, efectividad y aservitidad.

6. ¿Cuándo comete un error, lo acepta?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI aceptan sus errores, se saben humanos.

7. ¿Pide disculpas cuándo sabe que ha cometido una imprudencia o error?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI es parte de su confiabilidad, seguridad que los hace ser líderes.

8. ¿Está abierto a escuchar una crítica constructiva para mejorar su forma de ser?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI están abiertas a escuchar una crítica constructiva para mejorar su forma de ser.

9. ¿Se lamenta frecuentemente, diciéndose que es un estúpido cuándo ha cometido un error?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI se conocen perfectamente por lo que saben cuales son sus puntos fuertes y débiles y se autocontrolan.

10. ¿Cuándo no cumple con una regla se siente?.

- Mal por muchos días.
- Mal algunos días pero lo olvido.
- Mal pero lo olvido fácilmente.
- No me siento mal.

Una PEI reconoce sus faltas y se preocupa cuando violenta las reglas, sin embargo no se obsesionan por ello; reconocen que algunas reglas son meramente forma y no fondo.

11. ¿No deja de pensar en sus problemas y las personas le dicen que les da mucha importancia cuándo en algunos casos no son tan importantes?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Una PEI busca soluciones sin obsesionarse y puede buscar consejos.

12. ¿Se deja llevar por prejuicios e intolerancia al ayudar a las personas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

La tolerancia y el gusto por la diversidad son parte de la filosofía de las PEI.

13. ¿Cuándo se presentan situaciones como la muerte o enfermedad de un familiar, amigo cómo actúa?.

- Me asesoro de cómo está el problema y busco la forma de cómo ayudar.
- Me pongo triste, angustiado, desesperado y busco que alguien me escuche.
- Me refugio en mi trabajo y me olvido de ello.
- Lo acepto, rezo, busco la forma de ayudar.
- Finjo que no existe.

Las PEI se asesoran de la situación y la manera en que pueden buscar una cura, en caso de muerte se dan un tiempo para vivir su duelo y luego buscan formas de salir adelante.

14. ¿Se preocupa más por las cosas que puede resolver o por las que no puede resolver?.

- Me preocupo más por las cosas que puedo resolver para hacer algo.

- Me preocupo más por las cosas que no puedo resolver en vez de preocuparme más por las que puedo resolver.

- Me preocupo por ambas cosas.

Las PEI se preocupan por las cosas que pueden resolver para hacer algo y por las otras le dan tiempo al tiempo.

15. ¿Le afecta el que llueva o brille el sol para sentirse bien o hacer su trabajo?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI no les afecta como esté el día para sentirse bien o hacer su trabajo, el sentirse bien está dentro de su ser.

16. ¿Le afecta el que lo traten bien o mal para sentirse bien, cuando usted sabe que hizo lo mejor de las cosas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI cuando saben que hicieron lo mejor de las cosas se sienten bien sin importar como las traten, tienen una alta autoestima.

17. ¿Usted está acostumbrado a hacer las cosas de cierta manera y cuando tiene que cambiar para hacer las cosas mejor está dispuesto inmediatamente a aprender y hacer de la nueva manera?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI están dispuestas siempre a aprender y a hacer las cosas de una nueva manera. El cambio para ellas es oportunidad.

18. ¿Cuándo se entera de algún problema o situación anómala en el trabajo cuál es su actitud?.

- Confirmo si es cierto el problema o situación para ver en que puede ayudar.

- Me es indiferente.

- Solo lo comento y no hago nada por ayudar a resolverlo, sobre todo si no es de mi área.

Las PEI confirman lo que está pasando para ver en que pueden ayudar. La colaboración desinteresada es uno de sus puntos fuertes.

19. Usted se encuentra en una fiesta, reunión, conferencia, etc., y no conoce a nadie ¿cómo actúa ante esta circunstancia?

- Generalmente tomo la iniciativa para entablar una nueva relación.

- Espero a que alguien me hable.

- Me es indiferente que me hablen o no.

Las PEI generalmente toman la iniciativa para entablar una nueva relación, aunque pueden en otras ocasiones sentirse bien solas.

20. ¿Cuándo se siente triste, irritado, deprimido qué hace para no hundirse en ello?

- Hago ejercicio.

- Veo películas cómicas.

- Me divierto con mis amigos.

- Me divierto con mi familia

- Veo paisajes, la naturaleza.

- Busco alguien que me escuche.

- No hago nada.

Las PEI hacen cualquier actividad en beneficio propio para olvidarse de su tristeza, enojo o depresión.

21. ¿Cuándo no es aceptado para un trabajo como reacciona?

- Me pongo triste y de mal humor.
- Pienso que no estaba lo suficientemente preparado para ocupar el puesto vacante.
- Simplemente busco otro empleo.
- Me desanimo y ya no busco otro empleo.

Las PEI reconocen que en ocasiones les falta preparación para ocupar el puesto, en otros casos determinan que fueron otras circunstancias ajenas a ellas las que lo ocasionaron, por lo que buscan otro empleo.

22. ¿Cuándo usted tiene que comunicar algo que no es muy agradable por ejemplo: corregir a la persona, decir lo que siente sobre sus actitudes cómo lo dice?

- Directamente se le digo a la persona sin rodeos, sin lastimarla y en privado.
- Con rodeos sin importar quien esté.
- Indirectamente, lo comento a otro para que se lo diga.
- Me callo y no digo nada.

Directamente dicen las cosas, sin rodeos, sin lastimar a los demás y en privado. Otra virtud de las PEI es la empatía.

23. ¿Cuándo se presenta un problema como reacciona?.

- Analizo el problema y veo como me siento y qué podría hacer.
- Llora, grito, me desespero.
- Culpo a los otros.

Las PEI analizan el problema, como les afecta y que podrían hacer. Son críticas, analíticas, abiertas al cambio y al aprendizaje.

24. ¿Cuándo no conoce a determinada persona considera que es mejor actuar de forma fría y neutral hasta conocerla?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI actúan de forma normal, son prácticas, si consideran que es necesario llegar a una cercanía emocional de forma rápida así lo hacen, si no de cualquier manera se muestran amables y cálidas.

25. ¿Disfruta el dedicarle tiempo a sus amigos?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI disfrutan el tiempo que les dedican a sus amigos. Sus relaciones personales son muy importantes.

26. ¿En el trabajo fomenta la amistad con sus compañeros y Jefes?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI fomentan la amistad con sus compañeros y jefes de trabajo, dado que son cooperativas, colaboradoras y cálidas.

27. ¿Cuándo una persona es muy amable, atenta, servicial con usted se pregunta qué es lo que quiere de usted?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI cuando las tratan bien no se preocupan, lo agradecen, de hecho es la manera en que ellas también actúan.

28. ¿No se siente bien en su trabajo si nadie más lo reconoce?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI se sienten bien en su trabajo aunque no sean reconocidas. Su asertividad les permite lograr sus metas internas.

29. ¿Termina lo que se propone a hacer?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI terminan todo lo que se proponen hacer de la mejor manera, es parte de su forma de actuar y pensar.

30. ¿Cuándo esta haciendo cierta actividad y su hijo, hermana, etc., le pide hablar con usted cuál es su disponibilidad?.

- Lo escucho y trato de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona para comprenderla y ayudarla.

- Me molesto y contesto que después hablemos.
- Simplemente escucho.

- Lo escucho poniendo atención y dejando a un lado la actividad.

Las PEI están dispuestas a dejar su actividad, escuchar y ver las cosas desde el otro para comprender y ayudar, son empáticas.

31. ¿Cuándo tiene la oportunidad de ayudar a su hijo, mamá, hermano, etc., lo hace?.

- Si, tomo la iniciativa sin que me lo pida.

- No al menos que me lo pida.

- A veces lo hago.

- La mayoría de las veces.

- Siempre.

Las PEI toman la iniciativa de ayudar al otro, disfrutan haciendo el bien.

32. ¿Si le va mal en los exámenes como reacciona?.

- Me pongo triste pero estoy dispuesto a prepararme mejor.

- Me enoja y me digo que soy un tonto y burro.

- Me pongo triste y decido ya no estudiar porque soy un fracasado.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada y están dispuestas a prepararse mejor, se autoconocen y se regulan.

33. ¿Cuándo se le pide que realice un trabajo cómo lo hace?.

- Como se me pidió hacerlo.

- Como quiero yo hacerlo.

- Como se me pidió hacerlo, pero tratando de mejorarlo.

Las PEI cumplen, pero su asertividad les hace tratar de mejorar las cosas siempre.

34. ¿Cuándo se presenta hacer un trabajo complicado y difícil lo acepta?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI aceptan trabajos que les impliquen un reto pero que saben que lo van a lograr. El riesgo para ellas, es oportunidad de mejorar.

35. ¿Cuándo se ha hecho un buen trabajo en equipo como reacciona?.

- Agradezco a las personas y las felicito.
- Les agradezco, las felicito y les doy un pequeño reconocimiento.
- Me es indiferente pues es su trabajo.

Las PEI agradecen a las personas, las felicitan y si está en sus manos les dan un reconocimiento. Son excelentes compañeros y guías de equipos.

36. ¿Cuándo no se ha hecho un buen trabajo en equipo como reacciona?.

- Me enoja y les grito.
- Lo tomo con calma y les digo con el mayor tacto lo que esta mal y como pueden mejorar.
- Tomo medidas correctivas para prevenir la situación.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada y con calma y con el mayor tacto dicen lo que está mal para que mejoren las personas. Siempre siendo empáticas.

37. ¿Cuándo usted se encuentra en un lugar con personas de diferente clase socio-económica y/o cultural cómo se desenvuelve?.

- Me siento incomodo y no me puedo relacionar con todos.
- Se me facilita relacionarme espontáneamente con todos.
- Sólo me puede relacionar con los de mi clase.

Las PEI se relacionan con todos, sin importar clase, raza, nación. La diversidad es algo de lo que se puede aprender.

38. ¿Cuándo en su trabajo algún compañero no puede hacer su tarea que le corresponde cómo le ayuda?.

- No me interesa.
- Me preocupo por ayudarle.
- Le digo como lo podría hacer.

Las PEI les dicen a las personas como podrían hacer las cosas. Comparten sus conocimientos, les interesa que estás se superen.

39. ¿Demuestra amabilidad y consideración hacia los otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI son amables y consideradas con los demás. Aplican la regla de oro "como quieras que te traten..."

40. ¿Cuándo tiene que tomar una decisión toma en cuenta su intuición o corazonada?

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI toman en cuenta su intuición o corazonada al tomar decisiones, sus experiencias les dan pauta.

41. ¿Asume los riesgos de hacerse oír y señalar los problemas e injusticias de otros?

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI asumen riesgos al comunicar las injusticias o problemas de otros; sus valores y principios morales son básicos para ellas.

42. ¿Se considera una persona puntual en su trabajo, convivencias, reuniones, etc.?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son puntuales en cualquier compromiso que tengan. Respetan el tiempo de los demás y exigen que se respete el suyo.

43. ¿Cuándo tiene que hacer un trabajo y necesita la ayuda de las personas se los pide con facilidad y confía en ellas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI piden ayuda con facilidad y confían en los otros cuando se necesita realizar un trabajo.

44. ¿Le gusta el trabajo que hace?

- Lo realizo por lo económico no porque me guste.
- Me gusta mucho mi trabajo.
- Me aburre el trabajo que realizo.

Las PEI les gusta su trabajo, esa es la principal motivación para desempeñar un puesto.

45. ¿Aprovecha las oportunidades de superarse en la vida?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI, aprovechan cada oportunidad de superarse en la vida que se les presenta, para ellas la vida es un constante aprendizaje.

46. ¿Cuándo le están diciendo las cosas escucha con?

- Atención lo que se me esta diciendo.
- Atención y hago preguntas para reafirmar lo que se me dijo.
- Sólo escucho.

Las PEI escuchan con atención y reafirman lo que se les dice, son empáticas y tienen habilidades sociales.

47. ¿Cuándo una persona le pide su opinión de x cosa su respuesta es?

- Honesta, sincera y clara sin lastimar a la persona.
- No muy sincera para no lastimar a la persona.
- Simplemente digo lo que pienso.

Las PEI son honestas, sinceras y claras sin lastimar al otro.

48. ¿Cuándo resuelve conflictos se esfuerza en buscar soluciones que beneficien a otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI buscan soluciones que beneficien a otros al resolver conflictos, actúan de manera ética.

49. ¿Intenta entender los puntos de vista de las demás personas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI ponen su mayor esfuerzo por entender el punto de vista de los demás.

50. ¿A las personas las valora y las acepta como son?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez

- Nunca

Las PEI valoran y aceptan a las personas como son. Distinguen muy bien entre las personas y las acciones.

51. ¿Cuándo las cosas no le salen bien en el trabajo cómo actúa?.

- Me enojo y me desquito con todo el mundo.

- Me enojo pero enseguida me calmo.

- Me enojo, me calmo y recapacito de que las cosas no siempre van a salir bien.

- Tomo las cosas con calma y veo que fue lo que estuvo mal para reconsiderarlo.

- Me pongo triste, me desanimo y me considero un fracasado.

Las PEI dejan sentir sus sentimientos de manera controlada, se calman y analizan las cosas para reconsiderarlas.

52. ¿Cuándo algo le molesta de sus amigos se los dice claramente?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI cuando algo les molesta lo dicen claramente y con el mayor tacto.

53. ¿Expresa a las personas más cercas a usted que las quiere?.

- No porque me da pena.
- Algunas veces ya que me cuesta trabajo hacerlo.
- No porque piensan que soy barbera.
- Casi siempre.
- Siempre.

Las PEI expresan sus sentimientos a las personas que quieren o estiman de manera muy natural.

54. ¿Con sólo verle las personas saben que está de malas?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI se dan a conocer como son, sin embargo no hacen pagar a otras personas sus estados de ánimo.

55. ¿Cuándo le presentan a una persona cómo se siente?.

- Nerviosa.
- No siento nada.
- Estoy contenta y a la expectativa.
- Me da miedo.

Las PEI les da gusto que les presenten a personas. Son buenas observadoras.

56. ¿Si tiene algún problema personal se abre fácilmente con cualquier persona, lugar y hora?.

- Dependiendo que problema personal, me puedo abrir con mi familia y amigos en un lugar y hora adecuada.

- Sólo con mis amigos en un lugar y hora adecuado.

- Con mi familia y amigos en cualquier lugar y hora.

- Con nadie me abro.

Las PEI dependiendo del problema se abren con las personas indicadas en un lugar y hora adecuada.

57. ¿Cuándo le saludan y le preguntan cómo está, contesta con la verdad: bien, si esta bien y mal, si le va mal?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI contestan con la verdad de como se sienten.

58. ¿Puede identificar fácilmente el carácter de las personas?

- No me interesa
- Es algo que se me facilita hacer.
- No identifico fácilmente.

Las PEI identifican con facilidad el carácter de las personas.

59. Considera que la felicidad depende de:

- De las personas que me rodean.
- De las cosas que obtenga en mi vida como son el estudio, lo económico, las cosas materiales, etc.

- Del destino.
- De la suerte.
- De cómo viví mi infancia y de mis padres.
- De mí, de cómo dirija mi vida.

Las PEI saben que la felicidad depende de cómo dirijan sus propias vidas.

60. ¿Cumple con sus promesas y compromisos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI cumplen siempre con sus promesas y compromisos por lo que son cautas al comprometerse y prometer.

61. ¿Evita comentarios negativos de otros cuando no están presentes?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI no hablan mal de las personas que no están presentes.

62. ¿Responde de sus acciones y estados de ánimos sin culpar a otros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son responsables de sus propias acciones y estados de ánimo.

63. ¿Se organiza y se prepara para desempeñar bien su trabajo?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI son organizadas y preparadas en su trabajo. No aceptan responsabilidades que no pueden cumplir.

64. ¿Las cosas que realiza diariamente son importantes y contribuyen a sus metas que quiere lograr?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI saben que cada día se construye el futuro por lo que realizan las cosas con tiempo que contribuyen a lograr sus metas.

65. ¿De acuerdo a los principios y valores va guiando su vida?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI guían su vida de acuerdo a principios y valores, porque los conocen y actúan en consecuencia.

66. ¿Cumple con sus objetivos y metas a pesar de los esfuerzos, sacrificios, contratiempos y obstáculos que tenga que pasar?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI cumplen con lo que se proponen a pesar de cualquier obstáculo que se les presente.

67. ¿Dedica tiempo para saber cuáles son sus cualidades y defectos y así mismo desarrollarse y mejorar en su persona?.

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Rara vez

- Nunca

Las PEI saben cuales son sus cualidades y defectos y tratan de mejorar día con día.

68. ¿Cuándo tiene que tomar una decisión pero hay incertidumbres y presiones como actúa?.

- Decido rápidamente.

- Le doy varias vueltas al asunto antes de decidir.

- Tomo la opinión de los otros para tomar una decisión.

- Obtengo la información posible y con claridad pienso las cosas antes de decidir.

Las PEI obtienen la mayor información y piensan bien las cosas antes de tomar una decisión, obedecen mucho a sus intuiciones y corazonadas.

69. ¿En los momentos difíciles de su vida cómo actúa?

- Me pongo triste y melancólico.
- Me desespero y me enojo.
- Veo las cosas positivamente esperando que mejoren.
- Los tomo con calma y busco la manera de superarlos.

Las PEI actúan con optimismo y buscan la manera de superar los momentos difíciles de la vida.

70. ¿Cumple con gusto las normas y reglamentos en su trabajo para desempeñarse mejor?

- No siempre porque no me gusta que me las impongan.
- Sí por el bien de mí mismo y de la empresa.
- No me queda de otra ya que si no me corren del trabajo.

Las PEI cumplen con gusto normas y reglamentos, aunque son analíticas y críticas y por lo tanto pueden cuestionarlas.

71. ¿Está atento a las necesidades o sentimientos de los otros?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI están alertas a las necesidades o sentimientos de otros.

72. ¿Se le da la facilidad de negociar las cosas beneficiándose ambas partes?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI tienen facilidad de negociar, buscando beneficios de ambas partes.

73. ¿Considera que con su ejemplo puede hacer que las personas actúen de una manera mejor?

- No porque no soy muy coherente con lo que digo.
- Si porque me esfuerzo por ser coherente con lo que digo.
- Algunas veces, soy coherente con lo que digo.
- No me importa darle ejemplo a los otros para que actúen.

Las PEI son coherentes con lo que dicen con su ejemplo, por lo tanto son personas que inspiran.

74. ¿Le gusta trabajar en equipo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Les agrada trabajar en equipo, se enriquecen de las opiniones de los demás, son colaboradoras y cooperativas.

75. ¿Dentro de un equipo de trabajo se considera que tiene una buena participación, colaboración, disponibilidad de ayudar y entusiasmar a sus compañeros?.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Las PEI en un equipo de trabajo tienen una buena participación, colaboración y disponibilidad de ayudar y entusiasmar a sus compañeros.

Contestar de acuerdo al Hotel _____

1. ¿Qué porcentajes anuales de ocupación tiene su hotel?
2. ¿Qué porcentajes de ocupación de fin de semana tiene su hotel?
3. ¿Cuáles son las mejores temporadas, en relación a la ocupación en el año?

