

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La personalidad como herramienta para una buena descripción de puestos de mando

Autor: Luis Antonio Meza Cortes

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [Sic]**

**Nombre del asesor:
Pino Dueñas Blanquel**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**LA PERSONALIDAD COMO HERRAMIENTA
PARA UNA BUENA DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS DE MANDO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

PRESENTA:
LUIS ANTONIO MEZA CORTES

ASESOR DE TESIS:
PINO DUEÑAS BLANQUEL

CLAVE: 16PSU0009E DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000
ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL: LIC000203

MORELIA, MICHOACÁN, FEBRERO DEL 2005.

7 2005
IO ZAVALA



T272



**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**LA PERSONALIDAD COMO HERRAMIENTA
PARA UNA BUENA DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS DE MANDO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

PRESENTA:
LUIS ANTONIO MEZA CORTES

ASESOR DE TESIS:
PINO DUEÑAS BLANQUEL

CLAVE: 16PSU0009E DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000
ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL: LIC000203

MORELIA, MICHOACÁN, FEBRERO DEL 2005.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este punto en mi vida, a mis padres por darme todo lo que necesitaba y estar siempre apoyándome para lograr mis metas, como también le agradezco a mi novia Patty que haya estado en los momentos buenos y malos conmigo y por darme siempre su apoyo incondicional, como a mi asesor Pino que hizo que fuera realidad este trabajo

INDICE

INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVO	6
LIMITACION	7
PARTE 1 MARCO TEORICO	
1. PERSONALIDAD	10
1.1 ¿Qué es personalidad?	10
1.2 Desarrollo de la personalidad	10
1.3 Determinantes de la personalidad	12
1.4 Características de la personalidad	12
1.4.1 Características	13
1.5 Indicador de tipo Myers-Briggs(MBTI)	15
2. LA EMPRESA	
2.1 ¿Qué es una organización?	16
2.2 Diversas eras de la organización	16
2.2.1 Era de la industrialización clásica (1900-1950)	16
2.2.2 Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)	17
2.2.3 Era de la información(o el conocimiento) (1990)	17
2.3 Elementos que forman una empresa	18
2.3.1 Bienes materiales	18
2.3.2 Hombres	19
2.3.3 Sistemas	19
2.4 Los fines de la empresa	20
2.4.1 Su fin inmediato	20
2.4.2 Fines mediatos	20
3. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	
3.1 ¿Qué es análisis de puestos?	21
3.2 ¿Qué es descripción de puestos?	21
3.3 Modelo de las características de puesto	22
3.4 El análisis de puesto como una necesidad	22
3.5 Pasos para realizar un análisis de puestos	23

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
4.1 ¿Qué es reclutamiento?	24
4.2 El proceso de reclutamiento	24
4.3 Medios de reclutamiento	25
4.3.1 Reclutamiento interno	25
4.3.2 Reclutamiento externo	26
4.3.4 Reclutamiento mixto	27
4.4 ¿Qué es selección?	27
4.5 La selección como proceso de comparación	27
4.6 La selección como proceso de decisión	28
4.7 Bases para la selección de personal	28
4.8 Herramientas para la selección	29
4.8.1 Solicitud	29
4.8.2 Currículo vital	29
4.8.3 Entrevista	29
4.8.4 Entrevista inicial o preliminar	29
4.8.5 Entrevista técnica	30
4.8.6 Entrevista dirigida	30
4.8.7 Entrevista no dirigida	30
4.8.8 Pruebas de conocimiento o de capacidad	30
4.9 Clasificación de pruebas	30
4.9.1 Clas. en cuanto a la manera de aplicarlas	30
4.9.2 Clas. en cuanto a área de conocimientos abarcados	31
4.9.3 Clas. en cuanto a la manera en que se elaboran las pruebas	31
4.10 Proceso de selección	31
5. LIDERAZGO	
5.1 ¿Qué es el liderazgo?	33
5.2 ¿Qué es un líder?	33
5.3 El estilo del líder	33
5.4 Ventajas y desventajas de los subordinados en la toma de decisiones	34

6. COMUNICACIÓN	
6.1 ¿Qué es la comunicación?	35
6.2 Funciones de la comunicación	35
6.3 Modelos del proceso de comunicación	35
6.4 Bases de la comunicación	36

PARTE 2 ESTUDIO DE CASO

CASO: Estudio de la personalidad de los patronos o del personal que se encuentra en puesto gerencial	39
ENCUESTA SOBRE EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD	40
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	42
CRUCES DE INFORMACIÓN	52
PARTE 3 CONCLUSIONES	58
PARTE 4 APORTACIONES	61
BIBLIOGRAFIA	62

INTRODUCCION

En el trabajo que a continuación se presenta se darán a conocer diferentes tipos de personalidad, y algunos otros factores que se relacionan con aspectos importantes dentro del proceso de la administración y desempeño del personal en las organizaciones con la finalidad de que puedan ser tomadas en cuenta a la hora de hacer una buena descripción de puestos y estas puedan ayudar a tener un mejor reclutamiento y selección de personal. Y con ello un aprovechamiento del potencial del recurso humano de las empresas.

Puesto que resulta difícil convencer a los empresarios de los beneficios que tiene el tomar en cuenta la personalidad, se buscara hacer hincapié en éstas características, ya que si la personalidad es apoyada con una buena planeación administrativa puede ayudar a tener gente que en verdad aporte a la empresa beneficios y no tener gente que nada más cause problemas y pérdidas a la organización. Por razones de incompatibilidad con el puesto.

Lo cual creo que es importante el analizar la personalidad de la gente empleada y de la que se va a contratar, para así tener gente con mayor productividad que se pueda desarrollar de una manera cómoda y eficaz dentro de la organización.

Mi tesina titulada **LA PERSONALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA UNA BUENA DESCRIPCION DE PUESTOS DE MANDO** busca plantear cuales son los beneficios del conocimiento de la personalidad y convencer al personal de las organizaciones de su utilidad.

La tesis esta dividida en cuatro partes las cuales son:

1. Marco teórico.
2. Estudio de caso.
3. Conclusiones.
4. Aportaciones.

JUSTIFICACIÓN.-

La decisión de tomar este tema es debido que muchas empresas no toman en cuenta la personalidad para hacer una buena descripción de puestos. Ya que para elegir una persona para un determinado puesto, toman en cuenta casi siempre y únicamente los estudios que tiene la persona, además de su experiencia laboral, situación correcta, pero dejan de lado su personalidad, la cual también es un factor importante que ayudaría a colocarlo en un puesto apropiado, logrando un mejor desempeño y gusto por la actividad que vaya a desempeñar

De lo contrario, sino se hace una buena selección para el puesto vacante, puede provocar que las personas no se sientan a gusto con lo que están realizando ya sea por que la empresa no es lo que ellos esperaban o por que el trabajo que están realizando no les satisface ya sea por lo económico, o tal vez simplemente porque el personal con el que se esta desempeñando no es a fin con su personalidad y no hay buena química o no se congenia adecuadamente, o por que esta por encima de sus capacidades o de sus intereses la labor que está realizando.

Ya que para que un trabajador se desempeñe adecuadamente hay que tomar en cuenta todos los medios que lo rodean, como los medios intelectuales que posee la persona para desarrollar dicho trabajo, ya que si no se toman en cuenta todos estos medios la persona no rendirá adecuadamente.

Dado que si una persona cubre el perfil académico para el puesto pero sus expectativas son otras, no rendirá, o que si el personal con el que entre a laborar no es a fin con su personalidad puede ser que esta persona renuncie o también puede ser que la consecuencia sea que todo el equipo de trabajo con el que este esta persona baje su rendimiento o provoque problemas serios para la empresa.

Por lo antes expuesto considero que en muchas empresas se da alta rotación de personal, o que hay alto índice de ausentismo al trabajo y otras problemáticas relacionadas, que creo que si se tomara más en cuenta la personalidad se haría una mejor descripción de puesto y una mejor selección de personal, además de que la persona se sentiría más cómoda en ese puesto y se desenvolvería mejor y rendiría más en el trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

El problema se debe a que no se hace una buena descripción del puesto, ya que no es tomada en cuenta la personalidad para realizar ésta. Además de que solo toman en cuenta su experiencia laboral y el grado académico con que cuenta la persona que se piensa contratar. Sin tomar en alta consideración su tipo de personalidad ni la del equipo con el que se va a integrar a laborar, ni las expectativas que tiene la persona para con el trabajo que va a realizar, ya que si estas no cubren las mínimas que espera la persona no rendirá adecuadamente ni dejara que sus compañeros de trabajo rindan adecuadamente.

Lo cual provoca que se contrate gente que no rinde todo su potencial a la empresa, lo que nos trae un alto índice de rotación de personal, problemas internos que en el mejor de los casos son detectados rápidamente, en ocasiones renuncia el trabajador o que los trabajadores tengan un alto índice de ausentismo al trabajo, debido a su personalidad ya que no fue tomada en cuenta al ser contratados ni al hacer el análisis de puesto.

De forma que el problema que se determino es la ausencia de atención a la personalidad de los candidatos en la descripción del puesto lo cual genera rotación de personal.

OBJETIVOS.-

*Identificar si las empresas si toman en cuenta la personalidad para el perfil de determinado puesto.

*Conocer si los trabajadores tienen una percepción de la personalidad de su jefe y de que manera influye esta en la relación laboral.

*Saber si la rotación del personal se debe a que no es considerada la personalidad en la descripción de puestos.

*Conocer cuales son las personalidades mas adaptables a cualquier puesto o área de trabajo.

*Identificar las personalidades mas conflictivas para realizar trabajos en equipo o de relación social.

LIMITACIÓN.-

Se abordaran los aspectos mas determinantes de la personalidad ya que es una área muy amplia y abordarla de manera total seria muy extenso ya que no se pretende un estudio exhaustivo del tema. Se estudiara dentro de una organización, los resultados serán aplicables a la empresa en cuestión no siendo generalizables en su totalidad a todo el contexto organizacional, si no utilizando la información como un panorama de realidad empresarial.

La investigación se realizo en la ciudad de Morelia. En una empresa del ramo industrial reconocida a nivel internacional por la variedad de productos que en ella se producen.

PARTE: 1
MARCO TEORICO

PARTE 1 MARCO TEORICO

TEORIA EN LA QUE SE RESPALDA LA INFORMACION PRESENTADA EN LA TESINA:

- 1.- LA PERSONALIDAD.
- 2.- LA EMPRESA.
- 3.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.
- 4.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
- 5.- LIDERAZGO.
- 6.- COMUNICACIÓN.

1. PERSONALIDAD

1.1. ¿QUE ES LA PERSONALIDAD?

Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona.

La personalidad es todo lo que se sabe de una persona o lo que es único en alguien o lo típico de una persona.

“La personalidad es la suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros, es una forma estable de pensar sentir y actuar que influye en su adaptación al medio y se manifiesta de modo semejante ante situaciones análogas”.¹

1.2. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

La personalidad tiene partes o divisiones que llevan a cabo funciones específicas, es decir, que la personalidad es constituida por tres estructuras. Actualmente se sigue el concepto de estructura de la personalidad propuesto por Freud (citado por Kolb, 1992), quien postuló tres segmentos psíquicos:

1. El ello
2. El yo
3. El superyó

EL ELLO

Es el nombre colectivo que se usa para nombrar los impulsos biológicos primitivos. Representa la parte innata de la personalidad. se piensa que los impulsos coercitivos cuyas determinantes fisiológicas son la necesidad de aire, alimento, agua y otras sustancias nutritivas, la necesidad de mantener la temperatura corporal y la integridad física, y la necesidad de procrear, son funciones del ello. Se piensa que también, los anhelos de dependencia, las tendencias a la agresión y a la huida, la rabia y la sexualidad son impulsos coercitivos y afectos del ello.

¹ Teorías de la Personalidad. Mc Graw Hill. México. pág.

EL YO

El yo, o la parte del ser que evalúa la realidad, es la parte o función de la personalidad que establece una relación con el mundo en que vivimos. El yo se relaciona con el ambiente por medio de la percepción consciente, el pensamiento, el sentimiento y la acción; por lo tanto, es la porción de la personalidad que controla al individuo de manera consciente. Contiene los aspectos de la personalidad que forman evaluaciones, juicios, avenencias, soluciones y defensas. Se puede ver como la agencia integradora y ejecutiva de la personalidad, ya que se encarga de funciones tan importantes como la percepción, la memoria, la evaluación y comprobación de la realidad, y la síntesis de la experiencia, y es el intermediario entre el mundo interior y el mundo exterior.

El individuo con un yo bien desarrollado y maduro muestra flexibilidad para manejar las diversas causas de stress de la vida, sin recurrir a las defensas inflexibles y repetitivas típicas de los síntomas neuróticos y psicóticos o a los defectos de carácter.

La finalidad de las funciones del yo es, por lo tanto producir adaptación psicosocial; no obstante, esta adaptación también requiere que evolucione una serie de actitudes interpersonales que establecen para el individuo una cierta consistencia en sus relaciones con otros; por medio de estas actitudes la persona acostumbra percibir a otros y funcionar de acuerdo con ellos.

EL SUPERYÓ

Es la parte que se conceptualiza como la que observa y evalúa el funcionamiento del yo, comparándolo con un estándar ideal, un ideal que se deriva de las normas de conducta que se perciben durante años en los padres, los maestros y otros individuos importantes para el niño que crece.

El ideal del yo, o sea la imagen internalizada de lo que uno desea llegar a ser y hacia la cual convergen los esfuerzos del yo, proporciona una dirección para las aspiraciones y las exigencias de éxito dentro de cada personalidad.

1.3. DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Se considera que la personalidad adulta generalmente está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

La herencia se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se considera que están ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres.

Algunas características de la personalidad podían crearse dentro del mismo código genético que afecta factores como la altura y el color de los cabellos.

Respecto al ambiente, entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en los cuáles crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, las actitudes y los valores que pasan de una generación a otra y crea consistencia con el tiempo.

La situación como un tercer factor, influye en los efectos de la herencia y al ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y consistente, puede cambiar por las condiciones o situaciones por las que atraviese, entre ellos condiciones familiares, culturales, emocionales.

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Las características que constituyen a la personalidad se ven influenciadas por varios estados emocionales como son la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza, lo cual puede modificar mejorando o no a la persona. Aquellas características, cuando se exhiben en un gran número de situaciones se llaman características de la personalidad. Mientras más consistente sea y más frecuentemente ocurra la características en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.

PRINCIPIOS DE LA BUSQUEDA DE CARACTERISTICAS PRIMARIAS.

En los principios de la búsqueda de las características primarias se registraron datos de estudio como el siguiente:

“En un estudio identificaron 17,953 características, un investigador aisló 171, el resultado fue la identificación de 16 factores de personalidad, los cuales llamo características fuente o primaria”.²

Las características primarias son :

1. Reservado vs Extrovertido.
2. Menos inteligente vs Más inteligente.
3. Afectado por sentimiento vs Estable emocionalmente.
4. Sumiso vs Dominante.
5. Serio vs Alegre.
6. Egoísta vs consiente.
7. Tímido vs Aventurado.
8. Realista vs Sensitivo.
9. Confiado vs Suspicaaz.
10. Práctico vs Imaginativo.
11. Directo vs Astuto.
12. Seguro de sí vs Aprensivo.
13. Conservador vs Experimentador.
14. Dependiente del grupo vs Autosuficiente.
15. Sin control vs Controlado.
16. Relajado vs Tenso.

1.4.1. CARACTERISTICAS

a) EXTROVERSION

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es sociable, comunicativo y asertivo. Los extrovertidos tienden a ser amigables, sociales y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones. Los introvertidos tienden a ser reservados y atener pocas relaciones, están más a gusto con la soledad de los que la mayoría de la gente lo está.

² Stephen P. Robbins (1998). Comportamiento Organizacional. Prince Hall E. U.A. pag54

b) AFABILIDAD

Una dimensión de la personalidad que describe a una persona de buena naturaleza, cooperativa y digna de confianza. La gente altamente afable valora más la armonía que lo que se dijo o la manera de decirlo. Cooperan y confían en los demás. La gente que califica bajo en afabilidad se enfoca más en sus propias necesidades que en las de los demás.

c) ESCRUPULOSIDAD

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente orientado al logro. Una persona con una alta escrupulosidad persigue menos metas, con vehemencia, y tiende a ser responsable, persistente, confiable y orientada al logro. Aquellos que califican bajo en esta dimensión tiende a distraerse más fácilmente, persiguen muchas metas y son más hedonistas.

d) ESTABILIDAD EMOCIONAL

Esta dimensión se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión. La gente con una estabilidad emocional positiva tiende a caracterizarse como calmada, entusiasta y segura. Aquellas personas con calificaciones negativas tienden a ser nerviosas, depresivas e inseguras.

e) APERTURA A LA EXPERIENCIA

La dimensión final se dirige a los rangos personales de interés. La gente extremadamente abierta se siente fascinada por la novedad y la innovación. Tiende a ser imaginativa, sensitiva a lo artístico e intelectual. Quienes están en el extremo opuesto de la categoría de la apertura perciben más convencionales y encuentra comodidad en lo familiar.

F) DOMINANCIA

Es el rasgo característico de quienes desean mandar ejercer supremacía sobre los demás en ocasiones es la persona que quiere ser el superior.

g) EXPANSIVIDAD

Es característico de quienes expresan con facilidad sus ideas. Es muy comunicativo; busca desahogarse; habla mucho de si, de sus éxitos y proyectos. Es alegre ruidosamente alborotador.

h) PERSEVERANCIA

Es clásico de personas constantes, tenaces cumplidoras, puntuales, obstinadas en vencer obstáculos. No le intimidan las molestias físicas ni la opinión ajena.

i) CONFIANZA EN SI MISMO

Es el tipo que emprende, puede ser capaz de enfrentarse al peligro, es entusiasta, no se desanima por la crítica ni las dificultades.

j) SOCIABILIDAD

Difícilmente una persona sociable busca la soledad. Más bien busca compañía, es platicador. Hay quienes por ello están al corriente de todo lo que sucede.

1.5. INDICADOR DE TIPO MYERS-BRIGGS (MBTI)

Es esencialmente un examen de personalidad de 100 interrogantes que pregunta a la gente como se siente o actúa en situaciones particulares.

Con base en las respuestas que los individuos dan, son clasificados como extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales, perceptivos o juiciosos.

Con esto podemos darnos una idea de lo que es la personalidad a grandes rasgos y así poder comprender y solventar un poco mejor las necesidades de los puestos que requiere la empresa, para así poder emplear trabajadores que su personalidad se a fin con la empresa.

Para eso tenemos que comprender también que es una empresa y como funciona para así ir detectando el tipo de personal que requiere la organización.

2. LA EMPRESA

2.1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

“Una organización es un sistema de actividades consistentemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de esta.”³

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer como son: emocionales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

2.2. DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes:

1. Era de la industrialización clásica (1900 – 1950).
2. Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990).
3. Era de la información (o del conocimiento) (1990).

2.2.1. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA (1900 – 1950)

Inicia con la Revolución Industrial, en este periodo la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como

³ Idalberto Chiavenato (1999) Admon. De Recursos Humanos Mc Graw Hill Colombia Pag 7

máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. El mundo

estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos y previsibles.

2.2.2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA (1950 – 1990)

Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas, el viejo modelo piramidal se volvió inflexible y lento para los cambios que eran demasiado rápidos. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así es como aparece la figura matricial para tratar de arreglar la vieja tradicional estructura funcional.

Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr así mayor competitividad. Aun que esta organización proporcionó una mejora necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional.

No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción.

2.2.3. ERA DE LA INFORMACION (O EL CONOCIMIENTO) (1990)

Es la época en la que vivimos. Su característica principal son los cambios rápidos e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa, la estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las

oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes.

Las organizaciones se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos sean dependencias o divisiones, no son definitivos, son transitorios; los cargos y las funciones se definen y se redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y al tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes.

Las organizaciones del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio y distancia; se dará un uso diferente al espacio físico; las oficinas unipersonales darán paso a los locales colectivos de trabajo, y las funcionales de retaguardia serán realizadas por los empleados en sus casas. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo importante, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Las personas, y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización.

2.3. ELEMENTOS QUE FORMAN UNA EMPRESA

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

- A. Bienes Materiales.
- B. Hombres.
- C. Sistemas.

2.3.1. BIENES MATERIALES

Estos están integrados por los edificios, las instalaciones, maquinaria, instrumentos o herramientas que pertenezcan a la empresa.

También esta formado por las materias primas que han de salir transformadas en productos, las materias auxiliares aquellas que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción. Como también los productos terminados aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay posibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que estos forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Como también es el dinero ya que toda empresa necesita cierto efectivo lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. La empresa posee como representación del valor de todos los bienes que se mencionaron anteriormente, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

2.3.2. HOMBRES

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y el de máxima dignidad. Dentro de la organización existen:

- Obreros.- que son aquellos que cuyo trabajo predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.
- Supervisores.- cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados; su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- Técnicos.- son las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos Ejecutivos.- aquellos que en quienes predomina las funciones administrativas sobre las técnicas.
- Directores.- cuya funciones básicas es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

2.3.3. SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Se puede decir que son los bienes inmateriales de la empresa.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo combinaciones de capital propio y prestado, etc.

Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la fórmula como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

2.4. LOS FINES DE LA EMPRESA

2.4.1 SU FIN INMEDIATO

Es la producción de bienes y servicios para un mercado.

2.4.2. FINES MEDIATOS

Supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí se hace una división entre la empresa pública y privada.

- La Empresa Privada.- Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
- La Empresa Publica.- Tiene como fin satisfacer una necesidad una necesidad de carácter general social, pudiendo obtener, o no, beneficios. Podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aun que a base de pérdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

Sabiendo cuales son los objetivos o fines de las empresas u organizaciones nos podemos dar una idea de cuales son las necesidades de estas, y siendo que nosotros estamos enfocados en el recurso humano nos podemos dar una idea de que tipo de personal requerimos y con que tipo de características lo queremos, y para poder tenerlo, necesitamos primeramente hacer un análisis y descripción de puestos en el cual se definirán su autoridad y sus responsabilidades que tendrá el personal que requerimos.

Para así detectar mas fácilmente al personal que la empresa realmente requiere y se contrate a este, y no se valla a contratar personal que no le sea de utilidad a la empresa o le valla a causar conflictos a esta.

3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1. ¿QUÉ ES ANÁLISIS DE PUESTO?

Pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada, además de que es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personal que se debe contratar.

3.2. ¿QUÉ ES LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO?

Es la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puesto, básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

3.3. EL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Identifica cinco características del puesto y su relación con los resultados personales y de trabajo, esto es el modelo de las características del puesto. (de Hackman y Oldham).

Cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, como sigue:

1.- Variedad de la tarea: El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.

2.- Identidad de la tarea: El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de toda una porción identificable de trabajo.

3.- Importancia de la tarea: El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.

4.- Autonomía: El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.

5.- Retroalimentación: El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

3.4. EL ANALISIS DE PUESTOS COMO UNA NECESIDAD

La técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. También tiene otras necesidades como son:

Necesidad legal: dice que en toda relación de trabajo existen dos partes que son el trabajador y el patrón. Para prevenir conflictos en dicha relación es necesario que este bien aclarada en documentos y que dichos documentos se basen en la Ley Federal del Trabajo, en los artículos 25 frac. III, 47 frac. XI, 134 frac. IV, 153, que son los que sustentan las bases para la técnica del análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar como al tiempo y lugar donde se deben de realizar.

Necesidad social: cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos una importante repercusión para la misma, esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que lo hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar.

Existen dos clases de grupos los formales y los informales, los informales se crean en forma espontáneas, esto es, a partir de intereses afines entre los individuos, siendo muy común que las actividades que llevan a cabo sean de tipo social como: excursiones, fiestas, comidas, etc.

Necesidad de productividad: para estructurar programas de capacitación o de desarrollo es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados en él, por lo tanto, el análisis del puesto nos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

3.5. PASOS PARA RELIZAR UN ANALISIS DE PUESTOS

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe entrevistar con la persona que desempeña el puesto en forma eficiente según los requerimientos de la organización, o por medio de otros métodos como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los aparatos de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis de puesto para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; ya que pueden volver a ser requeridos para realizar algún estudio posterior.

METODOLOGÍA: La metodología del análisis de puestos permite que se obtengan mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, los pasos para tal efecto son:

*La determinación de los objetivos, es decir a dónde se quiere llegar.

*Establecimiento de un programa de trabajo; se debe evitar la improvisación procediendo con orden; meticulosidad y anticipación.

*Fijación del presupuesto o determinación del método a utilizar según tiempo y costo.

Ya teniendo la descripción de puestos esta nos arroja el perfil del personal que requerimos contratar para dicha función dentro de la organización.

Y para poder contratar a la persona adecuada debemos realizar una serie de pasos los cuales nos ayudaran a elegir a la persona adecuada o mas acorde a las necesidades de la empresa, para esto nos apoyaremos en algunas herramientas muy útiles para contratar al personal como son el reclutamiento, al selección de personal, el liderazgo y la comunicación las cuales son muy importantes tomar en cuenta para contratar a personal que rinda y este satisfecho en su trabajo.

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1. ¿QUÉ ES RECLUTAMIENTO?

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”⁴

En esencia, es un sistema de información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

4.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Implica un proceso que varía según la empresa. Dado que el reclutamiento dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Esta solicitud debe de llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. “Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: mientras mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.”⁴

⁴ Idalberto Chiavenato (1999) Admon de Rec. Humanos Mc Graw Hill Colombia pag 208

4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de reclutamiento pueden ser de dos formas que son:

4.3.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

Es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Asensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido, evitando las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

4.3.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Opera con candidatos que no pertenecen a la organización., cuando existe una vacante, la organización intenta llenarlas con personas de fuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

4.3.3. RECLUTAMIENTO MIXTO

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”.

4.4. ¿QUÉ ES SELECCIÓN?

“Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.”(Gary Dessler).

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

4.5. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

4.6. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a) **Modelo de Colocación.**- cuando no se completa el rechazo. Sólo hay un candidato para una vacante que debe ser cubierta por el, es decir el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b) **Modelo de Selección.**- cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; y es aceptado el que tenga o reúna más características que solicita el puesto.
- c) **Modelo de Clasificación.**-en este modelo hay varios candidato para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales.

4.7. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Dado que la selección de personal es un sistema de comparación y toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga validez, el cual se funda en las características del cargo vacante.

EL ANALISIS DEL PUESTO.- Implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación de un puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias en dicho puesto para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.-Es una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, cómo lo hace y para que lo hace.

LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.-En esta se enuncia las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente un puesto dado.

4.8. HERRAMIENTAS PARA LA SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el siguiente paso es el escoger las herramientas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos más apropiados. A continuación mencionaremos las herramientas más utilizadas para la selección.

4.8.1. SOLICITUD

Consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos como son nombre, edad, domicilio, teléfono, etc.

4.8.2. CURRICULUM VITAE

Es un documento en el cuál, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, etc.

4.8.3. ENTREVISTA

Es la herramienta más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

Es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consisten en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

Se hacen entrevistas según las necesidades de la empresa algunas son:

4.8.4. ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo. Con objeto de descartar

aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto para cubrir.

4.8.5. ENTREVISTA TÉCNICA

Esta es realizada por el responsable del área, en la cual se localiza la vacante.

4.8.6. ENTREVISTA DIRIGIDA

No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica solo para conocer ciertos conceptos de los candidatos.

4.8.7. ENTREVISTA NO DIRIGIDA

No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

4.8.8. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

4.9. CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS

4.9.1. CLASIFICACIÓN EN CUANTO A LA MANERA DE APLICARLAS

1. ORALES.- pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
2. ESCRITAS.- pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
3. DE REALIZACIÓN.- pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

4.9.2. CLASIFICACIÓN EN CUANTO AL ÁREA DE CONOCIMIENTOS ABARCADOS

- A. PRUEBAS GENERALES.- miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- B. PRUEBAS ESPECIFICAS.- indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

4.9.3. CLASIFICACIÓN EN CUANTO A LA MANERA EN COMO SE ELABORAN LAS PRUEBAS

- I. PRUEBAS TRADICIONALES.- de tipo discursivo o expositivo, se aplican ampliamente en las escuelas o colegios en las pruebas bimestrales o semestrales. Requieren de respuestas largas, estas pruebas pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación.
- II. PRUEBAS MIXTAS.- utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de Test.
- III. PRUEBAS OBJETIVAS.- estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Estas pruebas también denominadas tests, implican planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los tests permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación rápida y fácil y calificación rápida, fácil y objetiva. Los principales ítems son:
 - Test de alternativas simples. Tienen 50% de probabilidad de acierto al azar.
 - Test con espacios abiertos para completar.
 - Test de selección múltiple.
 - Test de ordenamiento o apareamiento.

4.10. PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal funciona como un proceso que comprende de varias etapas o fases secuenciales que tienen que pasar los candidatos para poder ser aceptados o para ser rechazados del puesto que esta disponible dentro de la empresa. Dentro de este proceso existen varias etapas que estas son de acuerdo a las necesidades de la empresa o al tamaño de esta.

Las fases de este proceso de selección pueden ser las siguientes:

1. Recepción preliminar de candidatos.
2. Entrevista de calificación.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos.
4. Entrevista de selección.
5. Aplicación de pruebas psicométricas.
6. Aplicación de pruebas de personalidad.
7. Entrevista de selección con el gerente.
8. Aplicación de técnicas de simulación.
9. Decisión final de admisión.

Ya depende de las necesidades de la empresa las fases que tenga su proceso de selección, ya que se pueden mezclar algunas fases o aplicar todas estas fases o solo algunas, es dependiendo de la empresa y del puesto ya que solo se pueden aplicar algunas o todas en conjunto ejemplo:

- **SELECCIÓN DE UNA SOLA ETAPA.-** Esta puede ser la aplicación de una prueba de conocimientos o solo una entrevista de selección.
- **SELECCIÓN DE DOS ETAPAS.-** Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.
- **SELECCIÓN DE TRES O MÁS ETAPAS.-** Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos, utilitarios, superior a la selección en una sola etapa.

En las organizaciones saludables las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirve de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto a los candidatos.

5. LIDERAZGO

5.1. ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para que se esfuercen en forma voluntaria para que logren las metas deseadas.

5.2. ¿QUE ES UN LIDER?

Es la persona que es capaz de influir y dirigir a otros individuos para lograr los objetivos que tenga el grupo o que tenga el líder para si.

Durante mucho tiempo el liderazgo se pensó que era una habilidad innata y que no se podía adquirir, sin embargo con el tiempo se dieron cuenta que era posible que algunas personas fueran capaces de adquirir ciertas habilidades que les dieran la posibilidad de volverse lidere en ciertas situaciones, con esto se lleo a la conclusión que el líder nace y se hace.

5.3. EL ESTILO DEL LÍDER

Los primeros estudios sobre el estilo del líder determinaron que conductas eran las que hacían que un líder fuese exitoso, estos estudios (realizados por Kurt Lewin), dieron la conducta del líder en tres estilos:

1. **AUTOCRÁTICO:** O líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente que solo el las toma y que se muestra reacio a aceptar las aportaciones de sus subordinados y que en ocasiones proporciona retroalimentación sobre el desempeño en forma de castigos.
2. **DEMOCRATICÓ:** Líder que permite que sus subordinados participen en la toma de decisiones y en los diseños del plan o método de trabajo, este también utiliza la retroalimentación pero como un medio de apoyo y consejo para lograr un mejor desempeño en el equipo de trabajo en que se encuentra.
3. **LAISSEZ-FAIRE:** Líder que da completa libertad a sus subordinados de hacer su trabajo el únicamente encargándose sólo de proveer de los materiales necesarios para el trabajo sin participar más allá de responder las preguntas que se le hacen y sin hacer retroalimentación, prácticamente sin hacer nada.

De estos tres tipos de liderazgo el que menos efectivo resulta es el ultimo y en los otros dos casa el resultado era el mismo pero con la diferencia de que en el estilo democrático la calidad del trabajo y la satisfacción con el trabajo era mayor en estos grupos que tenían un líder democrático.

5.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SUBORDINADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Ya que el permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones esto nos atrae ventajas y desventajas como las que mencionaremos a continuación:

- VENTAJAS: 1.-Cuando participan aumenta la información.
- 2.-Una mejor definición del problema.
- 3.-Mayor conocimiento de causa.
- 4.-Más y mejores alternativas.
- 5.-Mejor evaluación de las alternativas.
- 6.-Mejores decisiones.
- 7.-Cuando participa tiene más posibilidades de desarrollo.
- 8.-Si hay algún cambio inesperado el subordinado podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

- DESVENTAJAS: 1.-El subordinado apoya con mucha frecuencia las Ideas del jefe piensa que es mejor no discutir.
- 2.-Si se decide en contra del trabajador se puede sentir desmotivado.
- 3.-La fuga de información puede ocasionar rumores y desequilibrios del sistema.
- 4.-Por falta de tiempo no todas las decisiones se pueden consultar.
- 5.-En las juntas participan trabajadores con poca información y ajenos al problema.

El liderazgo juega un papel central en el comportamiento del grupo ya que es el líder quien dirige al grupo a lograr los fines de la empresa, los objetivos planteados, es el que lleva ha el equipo hacia el logro de las metas, por eso es importante elegir a un buen líder.

6. COMUNICACIÓN

6.1. ¿QUE ES COMUNICACIÓN?

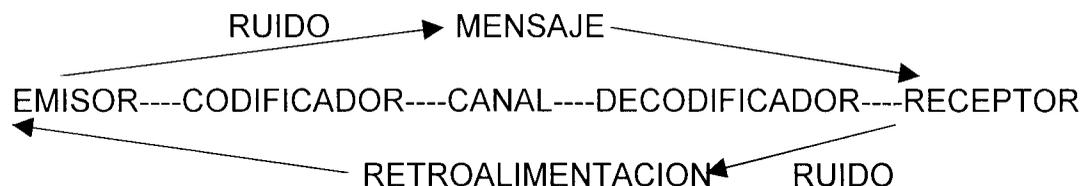
Es transmitir, dar a conocer y difundir lo que el personal necesita saber para poder llevar acabo su trabajo de una manera adecuada y eficiente, ya que el comunicar es la transferencia y el entendimiento del significado.

6.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Las funciones de la comunicación son cuatro dentro de una organización o grupo que son las siguientes:

1. Control: Que es el controlar el comportamiento de las personas. Y este control se puede dar de dos formas que son: La Formal que es cuando se da una orden directa al trabajador y la Informal que es por rumores o chismes que sean corrido en la empresa o en el grupo.
2. Motivar: Es el aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si lo están haciendo bien y que pueden hacer para mejorar lo que están haciendo si es que lo están haciendo mal.
3. Expresión Emocional: Proporciona un alivio de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.
4. Dar Información: Ya que esta es la que necesitan las personas para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

6.3. MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

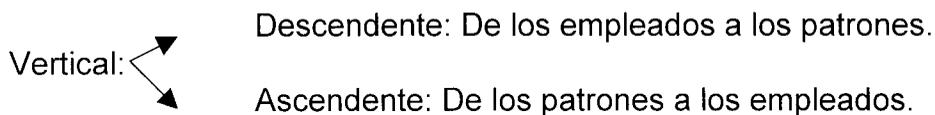


- Emisor: Indica el mensaje que hay que llevar al codificador.
- Codificador: Es el mensaje el producto físico real del emisor, ejemplo cuando hablamos el hablar es el mensaje.
- Canal: Es el medio mediante el cual viaja el mensaje de comunicación enviado.
- Decodificación: Es el traducir el mensaje de la comunicación del emisor.
- Receptor: Es la persona que recibió el mensaje enviado por el emisor.
- Retroalimentación: Es el ultimo paso del proceso de comunicación; en el que se coloca el mensaje de regreso en el sistema para verificar que no haya malos entendidos.
- Ruido: Este se puede dar ya sea al inicio del proceso como al final cuando se regresa en la retroalimentación y es el que el mensaje no haya llegado en la forma correcta, es decir que se haya distorsionado la información.

6.4. BASES DE LA COMUNICACIÓN

Son las siguientes:

1.- Dirección de la comunicación puede ser:



Horizontal: De igual a igual.

2.- Redes de comunicación – canales que es por los cuales fluye la información y estos pueden ser:

Formales: Es la comunicación relacionada con la tarea que sigue la cadena de autoridad, son típicamente verticales.

Informales: Es la comunicación mediante rumores o chismes, esta se puede saltar los niveles jerárquicos.

3.- Comunicación no verbal que es mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor, (7% es verbal).

4.- Elección del canal de comunicación ya que este es el que nos permite tener buena comunicación con todas las personas que nos queramos comunicar entre mas rico sea el canal es mucho mayor la información que se puede transmitir durante el lapso que nos estemos comunicando, algunos canales son tan ricos que tienen la habilidad de manejar múltiples claves en forma simultanea, facilitan una rápida retro alimentación y son muy personales.

5.- Las barreras de la comunicación son

- Filtración: Que es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorable por el receptor.
- Percepción selectiva: Es que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades y otras características personales.
- Defensa: Es cuando la persona se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo.
- Lenguaje: Ya que las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, el significado de la palabra no esta en la palabra esta en nosotros.

PARTE: 2
ESTUDIO DE CASO

CASO:
ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE LOS PATRONES O DEL
PERSONAL QUE SE ENCUENTRA EN PUESTO GERENCIAL.

ESTUDIO DE CASO

La siguiente encuesta fue levantada en una empresa muy importante a nivel internacional que se dedica a la transformación de la celulosa en papel y otros derivados que se encuentra en la ciudad de Morelia, la cual accedió a que se realizara la investigación.

La encuesta fue realizada al personal que ahí labora, en ambos turnos (mañana y tarde), ya que con el personal de la noche no se pudieron levantar encuestas por razones de seguridad de la empresa pero aún así se encuestó al personal que rola turnos

Realizándose las encuestas personalmente de todas las áreas de la empresa desde obreros hasta el personal administrativo, todas las encuestas fueron levantadas en una área que me fue asignada ya que no se me permitió ir a las diferentes áreas de trabajo a levantar las encuestas y las personas encuestadas eran enviadas por la persona que me atendió, también encuestando a las personas que iban entrando a trabajar y las personas que iban saliendo a desayunar como las que ya habían terminado su jornada laboral.

El número de encuestados fueron 53 trabajadores de la empresa, la empresa cuenta con un total de 200 trabajadores ya que anteriormente contaba con más plantilla de trabajadores pero se despidieron y ahora son contratados por semana o por el tiempo que se les necesite pero ya no son de planta, ahora se les llama contratistas, el número de encuestados que me permitieron fueron 50 trabajadores ya que fue un muestreo por conveniencia ya que como mencione anteriormente los trabajadores eran mandados al área que me habían asignado. Esta muestra representa el 26.5% de la población total de trabajadores que laboran en la planta.

Las limitantes que encontré para poder levantar las encuestas, fueron que no me permitían encuestar en todas las áreas de trabajo, y que el personal encuestado era enviado por la persona que me atendió y que muchos de los encuestados pensaban que era un examen para calificar a sus jefes y había que explicarles que no les iba afectar en nada, que la información sería confidencial, con la finalidad de que contestaran todo para que tuviera veracidad, sin embargo la mayoría preguntaba que si después sería leído por su jefe. Y al negarles tal situación y confirmar la confidencialidad accedieron de manera positiva

ENCUESTA SOBRE EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD

OBJETIVO.- Conocer las características de la personalidad que prefieren los trabajadores que tengan sus patrones o encargados de sus actividades, en los niveles gerenciales o directivos en la ciudad de Morelia.

El estudio de la personalidad y su importancia en la organización.

Edad _____ Años en la empresa _____ Cargo (opcional) _____
Genero M F Grado de estudios _____

Instrucciones: La siguiente encuesta pretende conocer las características ideales de un jefe, en una organización, la información será manejada de manera confidencial.

Le agradecemos contestar con la mayor veracidad.

1.- En su opinión un jefe ideal debería de tener las siguientes características:

- a) Amable
- b) Firme
- c) Comprensivo
- d) Autoritario
- e) Paciente
- f) Tolerante
- g) Otra _____

2.- Un jefe debe ser con sus subordinados:

- a) Exigente
- b) Responsable
- c) Consentidor
- d) Abierto
- e) Otra _____

3.- Un jefe es mejor en su comunicación cuando:

- a) Habla Abiertamente
- b) Se Guarda Información
- c) Informa lo Necesario
- c) Solo Ordena sin Explicar

4.- En el manejo de su autoridad un superior debe ser:

- a) Enérgico
- b) Suave
- c) Indiferente
- d) Controlado

5.- La personalidad de un superior funcionara mejor cuando:

- a) Es Extrovertido: Abierto, Platicador, Sociable, Etc.
- b) Es Introverso: Tímido, Ensimismado, Poco Sociable, Etc.
- c) Con Características de las Anteriores Opciones.

- 6.- La personalidad de un superior influyente en el desempeño del personal:
a) Si b) No c) A Veces

Explique por que

- 7.- El liderazgo de un superior depende de:
a) La Organización b) Su Personalidad c) Su Estado de Animo
c) La Disponibilidad del Personal

- 8.- Un jefe funciona mejor con su personal cuando:
a) Se Adapta a Ellos
b) Se Adapta al Jefe
c) Se Apoya en el Personal
d) Les Delega Autoridad

- 9.- Elija tres características de personalidad que cree usted, que debería tener el jefe ideal, la primera como la más importante y así hasta la tercera:

- 1.- _____
2.- _____
3.- _____

- 10.- El trabajo se determina mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son:
a) Parecidas b) Diferentes c) Adaptables d) Indiferentes

RESULTADOS

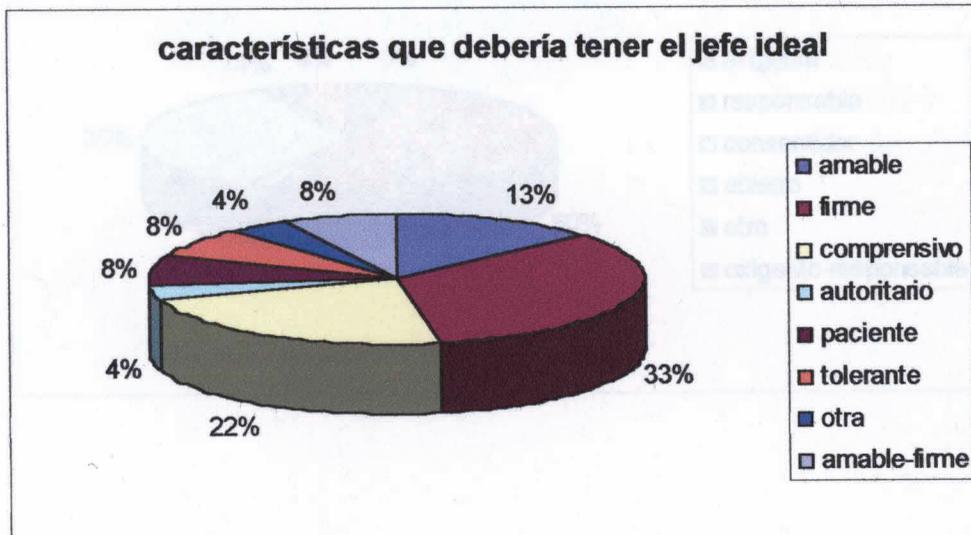
Las encuestas nos arrojaron los siguientes datos:

El 32.1% de los encuestados respondió que el jefe ideal debería de ser firme, el 22.6% comprensivo, el 13.2% amable, el 7.5% paciente, el 7.5% tolerante, con 3.8% autoritario y con otras características el 3.8%, que fue capacitado en su puesto, como se muestra en la siguiente tabla. (Pregunta 1).

características que debería tener el jefe ideal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	amable	7	13.2	13.2	13.2
	firme	17	32.1	32.1	45.3
	comprensivo	12	22.6	22.6	67.9
	autoritario	2	3.8	3.8	71.7
	paciente	4	7.5	7.5	79.2
	tolerante	4	7.5	7.5	86.8
	otra	2	3.8	3.8	90.6
	12	4	7.5	7.5	98.1
	23	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

características que debería tener el jefe ideal

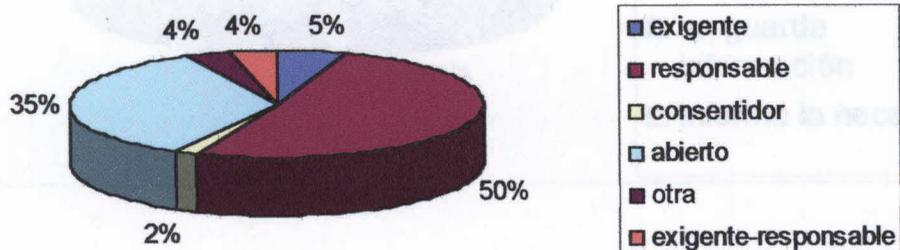


El 50.9% de los encuestados respondió que el jefe debe ser con sus subordinados responsables, el 34% dijeron que abierto, el 1.9% exigente, el 1.9% consentidor y el 3.8% otra que tenía que ser claro en sus indicaciones (Pregunta 2).

Cómo debe ser un jefe con sus subordinados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid exigente	1	1.9	1.9	1.9
responsable	27	50.9	50.9	52.8
consentidor	1	1.9	1.9	54.7
abierto	18	34.0	34.0	88.7
otra	2	3.8	3.8	92.5
12	2	3.8	3.8	96.2
23	1	1.9	1.9	98.1
24	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Cómo debe ser un jefe con sus subordinados

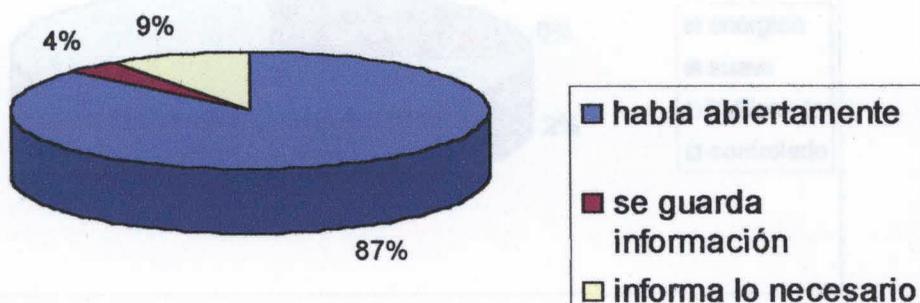


El 86.8% de los encuestados respondió que un jefe es mejor en su comunicación cuando habla abiertamente, el 9.4% cuando informa lo necesario, y el 3.8% cuando se guarda información (Pregunta 3).

Cómo se comunica mejor un jefe con sus subordinados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid habla abiertamente	46	86.8	86.8	86.8
se guarda información	2	3.8	3.8	90.6
informa lo necesario	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

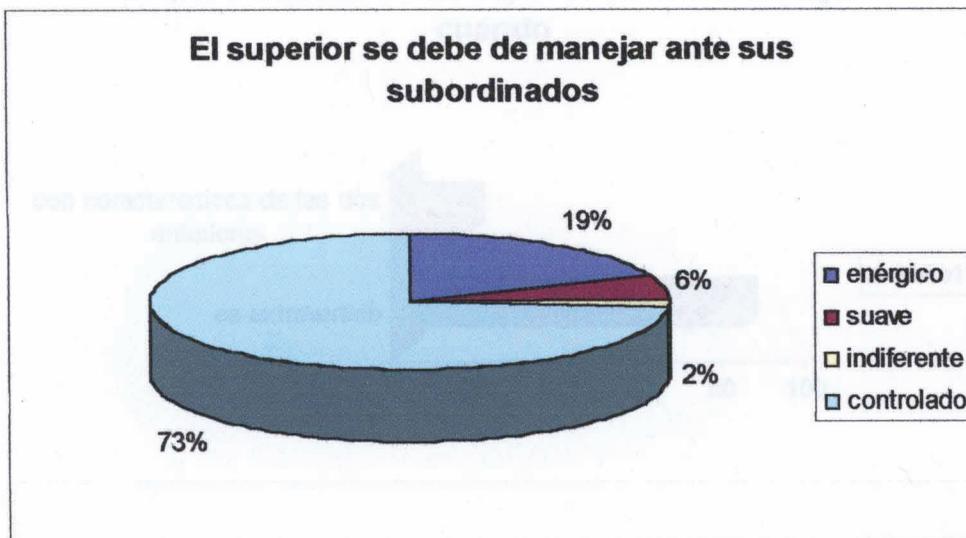
Cómo se comunica mejor un jefe con sus subordinados



El 73.6% de los encuestados respondió que en el manejo de la autoridad un superior debe ser controlado, el 18.9% dijo que debería de ser enérgico, el 1.9% suave y el 1.9% indiferente (Pregunta 4).

El superior se debe de manejar ante sus subordinados

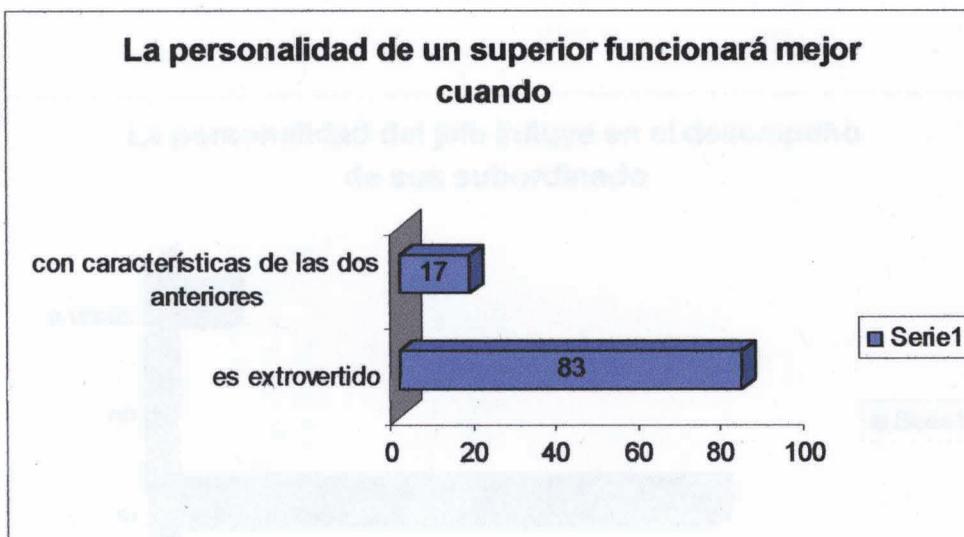
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	enérgico	10	18.9	18.9	18.9
	suave	1	1.9	1.9	20.8
	indiferente	1	1.9	1.9	22.6
	controlado	39	73.6	73.6	96.2
	24	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



El 83% de los encuestados respondió que la personalidad de un superior funciona mejor cuando es extrovertido y el 15.1% respondió que cuando se mezclaban las características de la introversión y la extraversión (Pregunta 5).

La personalidad de un superior funcionará mejor cuando

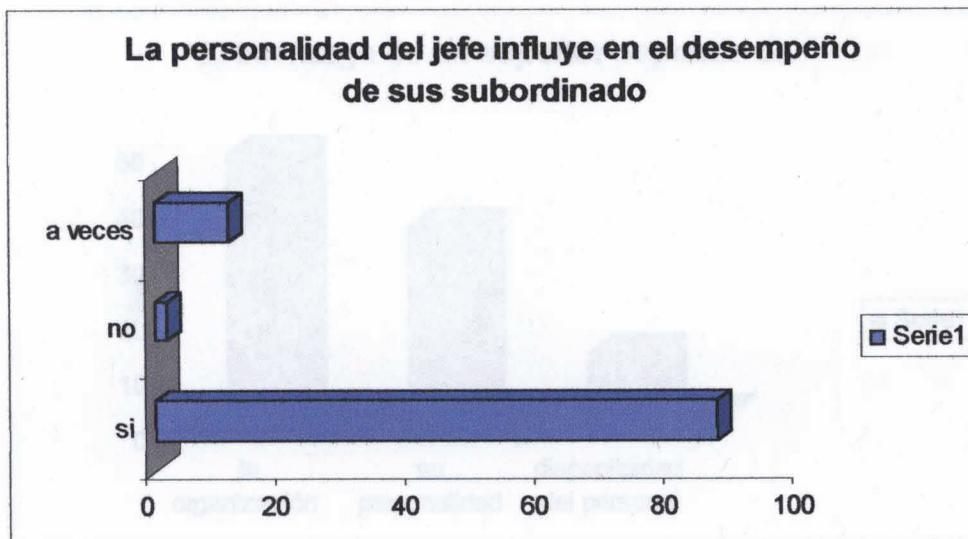
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid es extrovertido	44	83.0	83.0	83.0
con características de las dos anteriores	8	15.1	15.1	98.1
12	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	



El 86.8% de los encuestados respondió que si influye la personalidad de un superior en el desempeño de sus subordinados, y el 11.3% dejó que a veces, y el 1.9% respondió que no influía (Pregunta 6).

La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	46	86.8	86.8	86.8
	no	1	1.9	1.9	88.7
	a veces	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



El 35.8% de los encuestados respondió que el liderazgo de un superior depende de su personalidad, el 41.5% respondió que depende de la organización, y el 13.2% dijo que de la disponibilidad del personal (Pregunta 7).

El liderazgo de un superior depende de

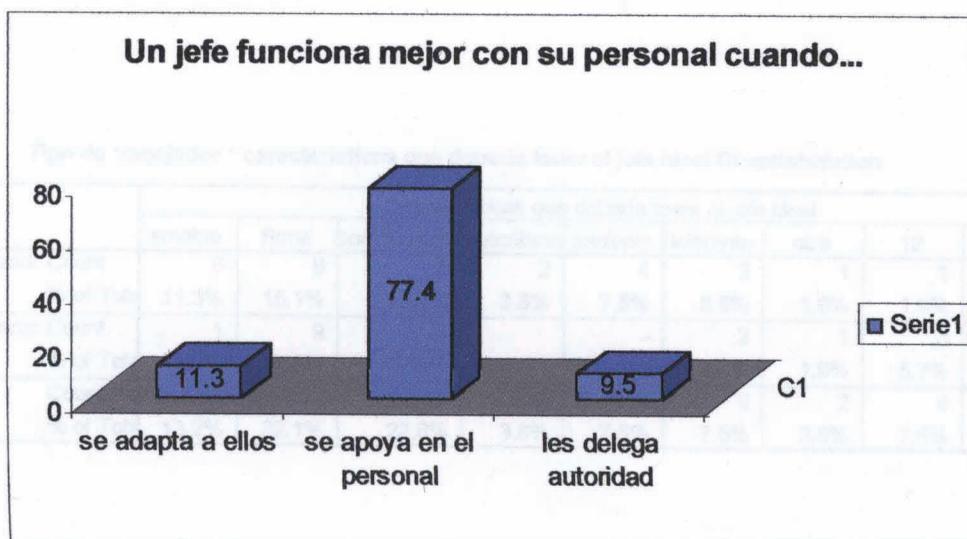
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la organización	22	41.5	41.5	41.5
su personalidad	19	35.8	35.8	77.4
disponibilidad del personal	7	13.2	13.2	90.6
12	4	7.5	7.5	98.1
14	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	



El 77.4% de los encuestados respondió que un jefe funciona mejor con su personal cuando se apoya en el personal, el 11.3% dijo que cuando se adapta a ellos y el 3.8% que cuando les delega autoridad (Pregunta 8).

Un jefe funciona mejor con su personal cuando

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se adapta a ellos	6	11.3	11.3	11.3
se apoya en el personal	41	77.4	77.4	88.7
les delega autoridad	2	3.8	3.8	92.5
13	1	1.9	1.9	94.3
34	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	



Las características que se enunciaron se centraron en 10 principales, las cuales se mencionan en orden de importancia como fueron contestadas en la encuesta que son:

1. Responsabilidad.
2. Respeto.
3. Comunicativo.
4. Flexible.
5. Sincero.
6. Personalidad.
7. Social.
8. Firme.
9. Capaz.
10. Trabajador
(Pregunta 9).

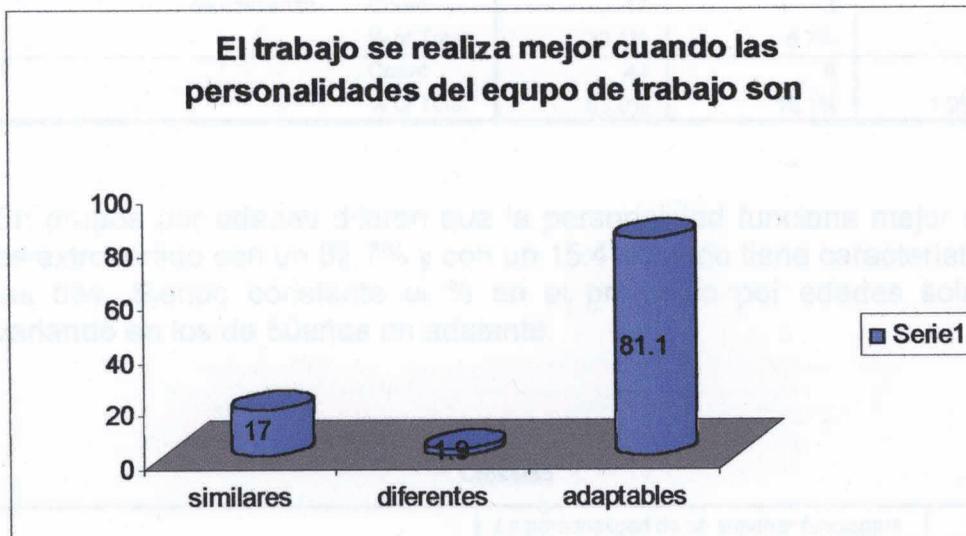
Tipo de trabajador * características que debería tener el jefe ideal Crosstabulation

	características que debería tener el jefe ideal									Total	
	amable	firme	comprensivo	autoritario	paciente	tolerante	otra	12	23		
Tipo de trabajador sindicalizado	Count	6	8	8	2	4	2	1	1	1	33
	% of Total	11.3%	15.1%	15.1%	3.8%	7.5%	3.8%	1.9%	1.9%	1.9%	62.3%
de confianza	Count	1	9	4			2	1	3		20
	% of Total	1.9%	17.0%	7.5%			3.8%	1.9%	5.7%		37.7%
Total	Count	7	17	12	2	4	4	2	4	1	53
	% of Total	13.2%	32.1%	22.6%	3.8%	7.5%	7.5%	3.8%	7.5%	1.9%	100.0%

El 81% de los encuestados respondió que el trabajo se determina mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son adaptables, el 17% dijo que cuando son parecidas y el 2% dijo que cuando son diferentes (Pregunta 10).

El trabajo se realiza mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid similares	9	17.0	17.0	17.0
diferentes	1	1.9	1.9	18.9
adaptables	43	81.1	81.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	



CRUCES DE INFORMACION

el trabajador sindicalizado dice que la personalidad de un superior funciona mejor cuando es extrovertido en un 50.9% y un 9.4% cuando tiene características de las dos, y el trabajador de confianza también acepto que es mejor la personalidad extrovertida con un 32.1% y un 5.7% dijo que cuando tiene características de las dos.

Crosstab

			La personalidad de un superior funcionará mejor cuando			Total
			es extrovertido	con características de las dos anteriores	12	
Tipo de trabajador	sindicalizado	Count	27	5	1	33
		% of Total	50.9%	9.4%	1.9%	62.3%
	de confianza	Count	17	3		20
		% of Total	32.1%	5.7%		37.7%
Total		Count	44	8	1	53
		% of Total	83.0%	15.1%	1.9%	100.0%

En grupos por edades dijeron que la personalidad funciona mejor cuando es extrovertido con un 82.7% y con un 15.4% cuando tiene características de las dos. Siendo constante el % en el promedio por edades solamente variando en los de 50 años en adelante.

Crosstab

			La personalidad de un superior funcionará mejor cuando			Total
			es extrovertido	con características de las dos anteriores	12	
Grupos de encuestados por edad	de 20 a 29 años	Count	13	1	1	15
		% of Total	25.0%	1.9%	1.9%	28.8%
	de 30 a 39 años	Count	13	2		15
		% of Total	25.0%	3.8%		28.8%
	de 40 a 49 años	Count	13	4		17
		% of Total	25.0%	7.7%		32.7%
	de 50 en adelante	Count	4	1		5
		% of Total	7.7%	1.9%		9.6%
Total		Count	43	8	1	52
		% of Total	82.7%	15.4%	1.9%	100.0%

La personalidad del jefe influye en el desempeño de los subordinados, los sindicalizados dicen que si influye en un 52.8% que no en un 1.9% y que a veces en un 7.5%, Por otra parte los empleados de confianza también dicen que influya la personalidad un su desempeño en un 34% dicen que si y en un 3.8% que a veces.

Tipo de trabajador * La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados
Crosstabulation

			La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados			Total
			si	no	a veces	
Tipo de trabajador	sindicalizado	Count	28	1	4	33
		% of Total	52.8%	1.9%	7.5%	62.3%
	de confianza	Count	18		2	20
		% of Total	34.0%		3.8%	37.7%
Total		Count	46	1	6	53
		% of Total	86.8%	1.9%	11.3%	100.0%

El trabajador sindicalizado dice que el liderazgo de un superior depende en un 32.1% a la organización y en un 13.2% a su personalidad y con un 13.2% a la disposición de su personal, en tanto que los trabajadores de confianza dicen el 9.2% que depende de la organización y el 22.6% que de la personalidad de su jefe.

Tipo de trabajador * El liderazgo de un superior depende de Crosstabulation

			El liderazgo de un superior depende de					Total
			la organización	su personalidad	disponibilidad del personal	12	14	
Tipo de trabajador	sindicalizado	Count	17	7	7	1	1	33
		% of Total	32.1%	13.2%	13.2%	1.9%	1.9%	62.3%
	de confianza	Count	5	12		3		20
		% of Total	9.4%	22.6%		5.7%		37.7%
Total		Count	22	19	7	4	1	53
		% of Total	41.5%	35.8%	13.2%	7.5%	1.9%	100.0%

Los trabajadores sindicalizados dijeron que el trabajo se realiza mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son 17% similares y 45.3% adaptables, y los trabajadores de confianza dijeron que son 1.9% diferentes y 38.5% adaptables.

Crosstab

			El trabajo se realiza mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son			Total
			similares	diferentes	adaptables	
Tipo de trabajador	sindicalizado	Count	9		24	33
		% of Total	17.0%		45.3%	62.3%
	de confianza	Count		1	19	20
		% of Total		1.9%	35.8%	37.7%
Total		Count	9	1	43	53
		% of Total	17.0%	1.9%	81.1%	100.0%

Los trabajadores por edades dijeron que el trabajo se realiza mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son 17.3% similares, 1.9% diferentes y 80.8% adaptables, señalando que en el rango de 30 a 39 años hubo una persona que dice que siendo diferentes.

Crosstab

			El trabajo se realiza mejor cuando las personalidades del equipo de trabajo son			Total
			similares	diferentes	adaptables	
Grupos de encuestados por edad	de 20 a 29 años	Count	3		12	15
		% of Total	5.8%		23.1%	28.8%
	de 30 a 39 años	Count	2	1	12	15
		% of Total	3.8%	1.9%	23.1%	28.8%
	de 40 a 49 años	Count	3		14	17
		% of Total	5.8%		26.9%	32.7%
	de 50 en adelante	Count	1		4	5
		% of Total	1.9%		7.7%	9.6%
Total		Count	9	1	42	52
		% of Total	17.3%	1.9%	80.8%	100.0%

La personalidad de su jefe influye en su desempeño, las personas que tienen secundaria dijeron que: el 30.4% dijo que si el 4.3% que a veces, los de bachillerato el 19.6% que si y el 4.3% que a veces los de técnico dicen que el 19.6% que si, el 2.2% que no y el 2.2% que a veces los de grado universitario dijeron que 13% que si influía.

Grupos de encuestados por grado de estudios * La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados Crosstabulation

			La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados			Total
			si	no	a veces	
Grupos de encuestados por grado de estudios	secundaria	Count	14		2	16
		% of Total	30.4%		4.3%	34.8%
	bachillerato	Count	9		2	11
		% of Total	19.6%		4.3%	23.9%
	técnico	Count	9	1	1	11
		% of Total	19.6%	2.2%	2.2%	23.9%
	universitario	Count	6			6
		% of Total	13.0%			13.0%
	34	Count	1		1	2
		% of Total	2.2%		2.2%	4.3%
Total	Count	39	1	6	46	
	% of Total	84.8%	2.2%	13.0%	100.0%	

La personalidad del jefe influye en sus subordinados según el cargo que desempeñan los obreros respondieron que si el 64.3%, que no el 2.4% y que a veces el 7.1%, los empleados de intendencia respondieron que si el 4.8% y que a veces el 2.4%, los empleados administrativos respondieron que si el 16.7% y que a veces el 2.4%.

Grupos de encuestados por cargo que desempeñan * La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados Crosstabulation

			La personalidad del jefe influye en el desempeño de sus subordinados			Total
			si	no	a veces	
Grupos de encuestados por cargo que desempeñan	obrero	Count	27	1	3	31
		% of Total	64.3%	2.4%	7.1%	73.8%
	intendencia	Count	2		1	3
		% of Total	4.8%		2.4%	7.1%
	administrativo	Count	7		1	8
		% of Total	16.7%		2.4%	19.0%
Total	Count	36	1	5	42	
	% of Total	85.7%	2.4%	11.9%	100.0%	

Los obreros dicen que el liderazgo de su jefe depende de la organización en un 33.3%, que de su personalidad en un 21.4% y en un 11.9% de la disponibilidad de ellos, el personal de intendencia dice que el liderazgo de su jefe depende en un 4.8% de la organización y en un 2.4% de su personalidad, el personal administrativo dice que el liderazgo de su jefe depende en un 2.4% de la organización y en un 11.9% de su personalidad.

Grupos de encuestados por cargo que desempeñan * El liderazgo de un superior depende de Crosstabulation

		El liderazgo de un superior depende de					Total
		la organización	su personalidad	disponibilidad del personal	12	14	
Grupos de encuestad obrero por cargo que desempeñan	Count	14	9	5	2	1	31
	% of Total	33.3%	21.4%	11.9%	4.8%	2.4%	73.8%
	intendencia	Count	2	1			3
	% of Total	4.8%	2.4%				7.1%
	administrativo	Count	1	5		2	8
	% of Total	2.4%	11.9%		4.8%		19.0%
Total	Count	17	15	5	4	1	42
	% of Total	40.5%	35.7%	11.9%	9.5%	2.4%	100.0%

ANALISIS DE RESULTADOS

Tomando en cuenta todo lo visto en el marco teórico se puede observar que entre las características que debería tener el jefe ideal, los encuestados mencionaron las siguientes; firmeza y amabilidad, entre otras, puesto que dichas características son similares; a las expuestas en las características primarias, como son la dominancia, etc. Dichas características deben de ser tomadas en cuenta al momento de realizar la descripción de puesto, ya que estas nos ayudarán a seleccionar a la persona más adecuada.

Además de señalar que los rasgos de la personalidad son moldeables, más no se pueden cambiar de manera total, ya que parte de la personalidad proviene por herencia, como el temperamento. A diferencia de lo que sí se puede modificar o transformar por ejemplo la actitud hacia el trabajo, hacia las personas, sin embargo dentro de ésta modificación intervienen factores y/o condiciones ambientales, culturales, sociales, laborales, entre otros aspectos.

Respecto al liderazgo se encontró que la mayoría de los encuestados opinan que el liderazgo que posee un jefe se debe a la organización, por lo que podría decirse que de acuerdo con el tipo de Empresa será el estilo de liderazgo que ejerza el superior, entre los mencionados y que frecuentemente adoptan son: autocrático, en donde él, toma las decisiones sin consultar a los demás y no acepta ningún tipo de aportaciones. Otro sería el democrático, en el cuál permite la participación de todo su equipo de trabajo, en la toma de decisiones. Y por último el estilo laissez-faire, refiriéndose a la persona que le da completa libertad a su grupo de trabajo, encargándose únicamente él, de proveerlos de materiales necesarios, sin tener una cercanía con ellos.

En cuanto a la comunicación que maneja el jefe ante sus subordinados, los resultados muestran que para éstos (subordinados), el ser abierto para hablar es mejor, para evitar cualquier tipo de mala interpretación, respecto al trabajo realizado o a cualquier inconformidad. Para lograr esto es necesario que el supervisor elija un adecuado canal de comunicación, ya que este le permitirá que la información llegue de manera adecuada y sin distorsiones. La comunicación también nos ayuda a conocer sobre las expectativas de los subordinados hacia su superior, como se señala en los resultados de la pregunta en la que se muestra que prefieren a un jefe que se apoye en su personal para la toma de decisiones, sin embargo no están de acuerdo que por lo general les deleguen autoridad o responsabilidad.

Por lo que hay que tomar en consideración todo lo anterior para poder desarrollar una buena descripción de puesto de mando, como también considerar el tipo de Empresa, sus fines mediatos e inmediatos que requiere la organización, así como desarrollar un buen proceso de selección, reclutamiento de personal y análisis de puesto.

PARTE: 3
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La información obtenida de esta investigación sin duda proporcionara elementos que colaboren para hacer un mejor perfil o descripción de puestos en las diferentes áreas, por lo que es un factor determinante e importante la personalidad de los aspirantes, ya que toda vía es tomada muy poco en cuenta o nada, por las empresas para la descripción de puestos.

Esta investigación también nos confirmó como lo habíamos planteado en un principio que las empresas no le dan la importancia que tiene a la personalidad y que esto les sigue provocando problemas de satisfacción del personal ya que las empresas siguen con la idea de que el grado académico y la experiencia laboral son lo principal. Dándonos cuenta que las empresas tienen también una muy alta carencia de una buena selección y reclutamiento de personal ya que siguen utilizando métodos de hace 15 o 20 años, al igual que los test y el formato de entrevista que utilizan ya que

estos también ya son obsoletos. En una breve entrevista que tuve con el jefe de recursos humanos nos platicaba que tenía rotación de personal pero no en puestos de mando si no más bien en puestos de subordinados.

La investigación realizada nos deja ver que hay que trabajar más en el área de recursos humanos ya que esta muy descuidada esta área y no se le da la importancia que ésta tiene, ya que muchos empresarios lo ven como un gasto infructuoso que no les va a reeditar en nada la inversión que realicen en este departamento, incluso hay algunas empresas que no tienen el personal adecuado ni capacitado que debe de laborar en estas áreas, e incluso hay algunas empresas que ni siquiera tienen departamento de recursos humanos.

Pero también esta investigación nos dejó aportaciones positivas como el saber que a los trabajadores les gusta que su supervisor o jefe directo tenga una personalidad adaptable, firme y responsable con su equipo de trabajo como no lo muestran los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa monitoreada y que dentro de un equipo de trabajo las personalidades deben ser adaptables y extrovertidas para que este equipo de los resultados esperados y deseados para la empresa y para que ellos mismos se sientan a gusto dentro de la empresa, dado que la mayoría de los empleados consideraron en los mismos atributos y características que debe tener su jefe y sus compañeros de trabajo para lograr lo mencionado con anterioridad. Para lograr esto debemos tomar en

cuenta lo mencionado en EL marco teórico como es el tipo de liderazgo que debe de ejercer el supervisor en los subordinados como el tipo de comunicación y los canales que debe de tener este con ellos.

Como también nos revela esta investigación que hay que tratar de que haya buenos canales de comunicación dentro del área de trabajo ya que también los malos rendimientos del trabajador se deben a que no hay una buena comunicación con su supervisor o jefe que no deja bien en claro que es lo que tiene que hacer su equipo de trabajo, por que a los trabajadores les gusta que se les delimite con claridad que es lo que tienen que hacer y que es lo que no tienen que hacer, por que al dejar las cosas vagamente mencionadas o delimitadas el trabajador puede hacer las cosas mejor de lo que esperaba el jefe o dejando mucho que desear por el jefe y esto conlleva a conflictos en los cuales se ven afectadas ambas partes, provocando malos resultados en el trabajo y fricciones laborales entre las dos partes involucradas.

Al igual que también es importante el contar con jefes o supervisores que tengan un liderazgo a fin con el equipo de trabajo del cual se van hacer cargo. Como lo muestran las tablas de las encuestas realizadas en las cuales nos aparece el tipo de liderazgo que a los subordinados les agrada mas y con cual están mas cómodos para trabajar y con el cual pueden dar mas resultados a la empresa.

También es fundamental tomar en cuenta que al subir de puesto algún subordinado a algún puesto gerencial de supervisión o de mando es importante tomar en cuenta su personalidad y su tipo de liderazgo, ya que el liderazgo que ejerza esta persona que sea ascendida a algún puesto de mando será muy importante para el desempeño del equipo de trabajo que este a su mando y para que haya una buena armonía y buena relación de trabajo entre su equipo y el y así le sea más fácil alcanzar las metas propuestas por la empresa y las metas personales de cada trabajador que tenga dentro de la empresa.

Las empresas también deben de diseñar planes de desarrollo para su personal ya que para algunos empleados el sentir que hay posibilidades de crecer y hacer lo que a ellos les gusta dentro de la empresa que ellos eligieron para trabajar es muy importante y motivador para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y gusto, y así se evita un desgaste innecesario o de mas del capital humano, ya que este es muy importante para los objetivos de la empresa.

PARTE: 4
APORTACIONES

APORTACIONES

El siguiente esquema o esqueleto que propongo es para que todas las empresas que no tienen un área de Recursos Humanos se den una idea del personal que deben de contratar para que se desarrolle adecuada mente en la organización y no les cause problemas y así se preocupen más por el desarrollo de la empresa y no tanto por problemas que cause el personal a su cargo.

ESQUEMA DE UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NIVEL JERARQUICO

Lugar que ocupa el puesto dentro del organigrama ya sea del departamento o de la organización.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE: Del puesto **SECCIÓN:** Giro de la empresa

SEXO: Que requiere el puesto **EDAD:** Que requiere el puesto

GRADO DE ESTUDIOS: Que requiere el puesto

EXPERIENCIA: En el mismo puesto y/o que requiera el cargo

ESTADO CIVIL: Que requiere el puesto

APTITUDES: Características del trabajador que sean requeridas para desempeñar dicho cargo.

ACTITUDES: valores que requiere el trabajador que sean inherentes al puesto

OBJETIVO DEL PUESTO

Cuales son los objetivos que se pretenden lograr en dicho puesto.

FUNCIONES

Actividades que realice el trabajador en el cargo.

RESPONSABILIDADES

Propias del cargo y las que se tienen con la empresa.

TIPOS DE PERSONALIDAD DESEABLE EN EL PUESTO

Ya sea extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia, dominancia, expansividad, perseverancia, confianza en si mismo, sociabilidad. Ya sea que tenga varios rasgos de personalidad o que nada mas los requeridos o los mas importantes para el puesto.

Como pudimos ver esta tesina nos demuestra que debemos de buscar la evolución y actualización constante en los procesos de potencialización del recurso humano para llegar a conseguir aquellas metas empresariales, humanas y también una elevada calidad de vida en el personal de toda organización y esto hará crecer de forma sistemática a la gente a las organizaciones y a los países que aspiren a un aumento en su competitividad y a mantenerse vigentes, en el gusto de sus consumidores. En los cambiantes como exigentes mercados de la era de la globalización, y es así que con estos esfuerzos la administración tendrá una intervención mas completa y humana en la vida laboral de la sociedad.

Cabe destacar que los administradores tienen muy poca participación en las pequeñas y medianas Empresas mexicanas, lo cual impide a estas tener buenos planes de desarrollo tanto de competitividad como de desarrollo humano, por lo que se sugiere una mayor apertura al administrador, ya que resultaría benéfico con la finalidad de que pueda planear y diseñar adecuadamente las estrategias a seguir para lograr un desarrollo sustentado y firme, el cual traería muchísimos beneficios para la empresa, el trabajador y para la misma sociedad ya que se tendrían muchas mas opciones de trabajo, otro punto importante es el hacer ver a los dueños de las empresas que es muy importante el desarrollo humano dentro de la misma y que teniendo a un administrador este le puede dar soluciones fáciles y posibles acorde a las capacidades de la empresa.

Igualmente destaca la necesidad de generar una actitud en las organizaciones que pueda beneficiar la imagen y conocimiento sobre la capacidad y perfil de desarrollo del Lic. en Administración de Empresas y que se logre con esto que los empresarios valoraran mas el trabajo que tiene al administrador de empresas, ya que muchos piensan que no es necesario su trabajo o indispensable dentro de sus organizaciones, siendo que nuestro trabajo es muy importante y que todas las grandes empresa tienen un administrador de empresas en sus filas el cual les ayuda que su empresa siga siendo grande.

Finalmente la utilidad de esta tesina para mi desempeño profesional, es que al conocer los factores que determinan una buena percepción del personal hacia sus jefes, podré crecer y desarrollarme en mi actual trabajo, utilizando actitudes de trato mas acordes a los elementos del desarrollo humano, así como en los sucesivos ya que cuento ahora con mas recursos personales y laborales para hacer frente a las condiciones exigentes y cambiantes del medio laboral, fortaleciendo mi formación con este proyecto y culminando así mi formación como egresado universitario, capaz de aportar todo mi esfuerzo y conocimientos al beneficio de mi empresa sociedad y país.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA (Primera parte).

AGUSTÍN REYES PONCE.

EDITORIAL LIMUSA.

CUADRIGESIMAOCTAVA REIMPRESIÓN AÑO 2000.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

IDALBERTO CHIAVENATO.

EDITORIAL MC GRAW HILL.

QUINTA EDICION IMPRESA EN NOVIEMBRE DE 1999.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO.

L. FERNANDO ARIAS GALICIA Y VICTOR HEREDIA ESPINOSA.

EDITORIAL TRILLAS.

QUINTA EDICION IMPRESA EN SEPTIEMBRE DE 1999.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

STEPHEN P. ROBBINS.

EDITORIAL PRINTICE HALL.

OCTAVA EDICION IMPRESO EN MÉXICO EN 1999.

NOYES PSIQUIATRIA CLINICA MODERNA.

LAWRENCE C. KOLB

EDITORIAL EDICIONES CIENTÍFICAS LA PRENSA MÉDICA MEXICANA, S.A. DE C.V.

SEXTA EDICIÓN EN ESPAÑOL TRADUCIDA DE LA NOVENA EDICIÓN EN INGLÉS.

TEORIAS DE LA PERSONALIDAD.

NICHOLAS S. DICAPRIO, TRADUCCIÓN JORGE ALBERTO VELÁZQUEZ ARELLANO, ANA MARÍA PALENCIA GUERRERO.

EDITORIAL MC GRAW HILL

SEGUNDA EDICIÓN TRADUCIDA DE LA PRIMERA EDICIÓN EN INGLÉS.

ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGIA TOMO II.

EDITORIAL OCEANO.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

GARY DESSLER.
EDITORIAL PRENTICE HALL.
SEXTA EDICION.

ADMINISTRACIÓN.

STONER, JAMES A.F. ;FREEMAN, R. EDWARD; GILBERTO JR., DANIEL R.
EDITORIAL PRENTICE HALL..
SEXTA EDICIÓN.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.

SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGEZ.
EDITORIAL MCGRAW HILL.

ADMINISTRACION.

STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER.
EDITORIAL PEARSON PRENTINCE HALL.
QUINTA EDICION.

ADMINISTRACION DESDE UNA PRESPECTIVA GLOBAL.

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH.
EDITORIAL MCGRAW HILL
ONCEAVA EDICION, MEXICO 1999.

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

RICARDO F. SOLANAS.
EDICIONES INTEROCEANICAS S.A., BUENOS AIRES 1993

PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

DANIEL KATZ Y ROBERT KAHN.
EDITORIAL MACGRAW HILL.
SEPTIMA EDICION, MEXICO 1993.

ADMINISTRACION

DON HELLRIEGEL JOHN W. SLOCUM.
INTERNATIONAL THOMSON EDITORES
SEPTIMA EDICION, MEXICO 1998

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

ADREW J DUBRIN.
INTERNATIONAL THOMSON EDITORES.
QUINTA EDICION, MEXICO 2000.

ADMINISTRACION

DAVID R. HAMPTAN
EDITORIAL MAGRAW HILL.
TERCERA EDICION, MEXICO 2000.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

DUANE P. SCHUHZ
EDITORIAL MCGRAW HILL.
TERCERA EDICION, MEXICO 1993.

ADMINISTRACION.

JOHN R SCHERMERHON JR.
EDITORIAL LIMUSA.
MEXICO 2002.

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH.
QUINTA EDICION.
EDITORIAL MCGRAW HILL, ESPAÑA 1999.

ADMINISTRACION APLICADA TEORIA Y PRACTICA.

SALVADOR MERCADO.
SEGUNDA EDICION.
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 2001

ADMINISTRACION DE PERSONAL

RAYMUNDO AMARO GUZMAN.
EDITORIAL LIMUSA.
CUARTA EDICION, MEXICO 1990.

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

WILLIAM B. WERTHER JR. KEITH DAVIS.
EDITORIAL MCGRAW HILL.
QUINTA EDICION, MEXICO 2000.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SHERMAN BOHLANDER SNELL.
EDITORIAL SOLUCIONES EMPRESARIALES.
ONCEAVA EDICION, ESPAÑA 1999.

INTERNET

1.- SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL

www.siem.gob.mx/portalseim/

2.- ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

www.anuies.mx

3.-

www.yahoo.con.mx

4.-

www.geogle.com.mx

5.-

www.tms1.com.mx

6.-

www.administrativedigest.com

7.-

www.gestiopolis.com.mx

8.-

www.geocities.com.mx