



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

2054  
57 CALVA  
PANCHO

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIEN-  
TACION PARA EL CANDIDATO DURANTE  
EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

**T E S I S**

Que para Obtener el Título de:

**Licenciado en Psicología**

Presenta:

**Lilia María Dolores Merchand Contreras**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

CON CARINO ESPECIAL A LA:

MTRA. SILVIA G. VITE SANPEDRO.

POR SU VALIDOSA ASESORIA A LO  
LARGO DE ESTA TESIS.

T. Ps. 4411

T. Ps. 4411

A MIS MEJORES AMIGOS.

MIS PADRES:

GUILLERMO MERCHAND ARECHAGA  
ERNESTINA CONTRERAS DE MERCHAND

POR SU APOYO, CARIÑO Y AMOR  
EN EL TRANSCURSO DE MI VIDA.

A MIS HERMANDOS:

MARIA ESTHER

JOSE ANTONIO

MARIA DEL PILAR REBECA

MARIA DEL CARMEN

ALMA ELIZABETH

GUILLERMO MIGUEL

JAIME MARTIN

POR SU CARIÑO Y EJEMPLO A  
SEGUIR A LO LARGO DE MI VIDA  
Y FORMACION PROFESIONAL.

A MIS SOBRINOS;

CLAUDIA, EVA, OMAR, MAURICIO,

NORA, ELDA, LISETTE, ISRAEL,

MEMO, DENISSE, HUGO Y ELIZABETH

POR SU CARIÑO.

CON AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

SERGIO ARTURO MARTINEZ H.

GUILLERMO GUILLOT L.

SERVANDO HERNANDEZ R.

HUGO LUNA E.

YOLANDA HERNANDEZ S.

POR EL APOYO BRINDADO.

## INDICE

	PGS.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I. LA SELECCION DE PERSONAL	4
I.1 Importancia de la Selección de Personal.	4
I.2 Definición.	7
I.3 Objetivos de la Selección	12
I.4 Tipos de Selección de Personal.	16
I.4.1 Tradicional.	17
I.4.2 Por Objetivos.	32
I.4.3 Centros de Evaluación	36
CAPITULO II. LA ORIENTACION.	45
2.1 Importancia de la Orientación.	45
2.2 Definición.	49
2.3 Objetivos de la Orientación.	52
2.4 El Psicólogo como Orientador.	55



	PGS.
CAPITULO III. PROGRAMA DE ORIENTACION PARA EL CANDIDATO DURANTE EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.	63
3.1 Metodología	67
3.2 Presentación del Programa de Orientación	70
3.3 Manual Introdutorio para el Candidato.	75
3.4 La Orientación en Selección de Personal.	78
CAPITULO IV . CONCLUSIONES Y APORTACIONES.	82
GLOSARIO DE TERMINOS.	86
BIBLIOGRAFIA.	88
ANEXOS Y APENDICES.	92

## INTRODUCCION

Durante mucho tiempo la psicología ha desarrollado nuevas técnicas en lo que respecta al campo industrial, y en especial al área de Reclutamiento y Selección de Personal; logrando grandes avances en "poder encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado".

Todo este propósito ha encaminado a investigadores y psicólogos a hacer suyo este problema descubriendo métodos e instrumentos para realizar una gran labor, ya que actualmente todo este esfuerzo ha sido aplicado prácticamente, puesto que en la mayoría de las empresas se lleva a cabo la Selección de Personal, dando lugar a mejorar y preparar a su personal para tal propósito.

Pero este tema no ha acabado de desarrollarse, ya que pocas veces se hace referencia al hecho de si el candidato tiene el suficiente conocimiento sobre el puesto que solicitó; en la mayoría de los casos desconoce asimismo las habilidades con que cuenta para poder enfrentarse con el mercado de --

trabajo y aquellas que podría desarrollar con algún entrenamiento.

Abordar este tema, trae consigo una serie de implicaciones, es por ello, que en este trabajo se pretende abarcar definiciones de los conceptos más relevantes de la selección y la orientación, así como los tipos de selección que existen y que son los más usados, se trata el tema del psicólogo como orientador y sus funciones, también la orientación en la selección de personal; todo esto, servirá como marco teórico para apoyar el propósito de esta tesis : orientar al candidato durante el proceso de selección de personal.

Se ha propuesto este programa con el fin de -- que se haga sentir a la Selección de Personal como algo común de todos y cada uno de los miembros de las organizaciones y del seleccionador mismo, puesto que los recursos humanos con que cuentan las organizaciones, son el punto clave de estos. Pero lo principal es que se espera la cooperación y participación de todos y cada uno de los elementos de una

empresa ya que sin esto, no se logrará nada.

Se espera que las personas que están interesadas en este tema puedan encontrar a lo largo de este programa, una amplia fuente de referencias útiles, principalmente para los profesionistas encargados de la Selección de Personal, los cuales tienen en su mano una decisión muy importante para los candidatos.

Dentro del campo de la psicología, se espera a portar un extenso y útil material de referencias, en especial para los psicólogos del trabajo, ya que este tema no es muy común, por lo tanto, existen pocos trabajos e investigaciones en las cuales se habla de la orientación a nivel de selección de personal; también con todo esto el psicólogo podrá ampliar su campo de trabajo.

En resumen, se espera que el psicólogo del trabajo se encuentre en condiciones de aprovechar y valorizar al candidato como persona importante para beneficio de la industria, de la sociedad y del país.

## CAPITULO I. LA SELECCION DE PERSONAL.

### I.I IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Durante mucho tiempo, el buscar empleados más capaces y los trabajadores mejores empleos, ha sido el objetivo de las compañías y de la población económicamente activa; para poder llevar a cabo este objetivo, se crearon profesionales o expertos en esta especialidad, los cuales han buscado métodos y técnicas para ayudar al fin de este objetivo.

La selección ha sido un requisito para elegir las especies más aptas para la supervivencia; igual que lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para la actividad específica. Por ejemplo: la preferencia de tener esclavos de color para trabajos pesados o rudos, jovenes apacibles y tranquilas -- como damas de compañías, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor, pero este solo la realizaba en base a observaciones y datos subjetivos, es decir intuitiva, como tal vez se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo es necesario mencionar que -

muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cuál se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia esta selección técnica y, en especial, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta entonces en diversas ramas del conocimiento que tienen como objetivo de estudio al hombre.

La psicología, en especial la industrial, es una de las especialidades que ha decidido hacer suyo este problema, apoyando a las compañías con métodos de selección de personal, procurando siempre actualizar estos para poder "encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado" (I); pero algunas empresas no han tomado en cuenta la importan

---

(I) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1973.

cia de esta selección de personal y las ganancias que se tendrían con está si se aplicará correctamente; ya que - hay empresas que por ahorrarse tiempo y dinero no llevan un procedimiento para seleccionar su personal de acuerdo a sus necesidades o si lo llevan a cabo, no lo aplican - correctamente, dando como consecuencia que esta selec- - ción sea costosa y que al mismo tiempo se realice una ma - la selección de personal, dejando, tal vez, fuera de su - compañía a gente capaz para el puesto vacante o de nueva - creación.

El factor humano, como se ha visto y se sabe, es des - de todos los puntos de vista el elemento más importante - y delicado de las empresas, sin este elemento vital las - organizaciones no existirían, por lo tanto para poder de - sarrollar y crecer, una compañía necesita del personal - adecuado que sea capaz de ocupar el puesto vacante en el - cuál el trabajador se sienta satisfecho y seguro para - que así pueda rendir y crear, para que con esto crezca - él y la compañía; por todo esto la selección de personal - adecuado es una tarea a la que se le debe dar una impor - tancia primordial.

De la adecuada selección y colocación de personal, -

depende que estos se sientan realizados, motivados y satisfechos en sus puestos; ya que ejercer un trabajo para el cuál no se esta apto o preparado puede tener como consecuencia que el trabajador se sienta frustrado, inseguro de sí mismo, lo cual puede ocasionar inconformidad -- que acarrearía la deserción, el bajo rendimiento del empleado en su puesto y en ocasiones neurosis.

Otro factor que podría perjudicar a la selección de personal, sería, la falta de política adecuada para está, lo cual podría tener como consecuencia pérdidas enormes para la empresa, ya que como se dijo anteriormente, el elemento humano es aparte del más importante el más costoso, para prevenir esto, lo mejor sería aplicar de acuerdo a las necesidades de cada empresa el método de selección adecuado, para así poder eliminar algunos de estos problemas y tener o encontrar al hombre correcto para el puesto vacante.

## I.2 DEFINICION.

Antiguamente, la selección de personal se le llamaba al procedimiento para encontrar al hombre que cubriera el puesto adecuado, a un costo adecuado; para encontrar todo esto es necesario tener en cuenta las necesida



des de la organización y su potencial humano, así como - la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

"Todo individuo es único en lo que se refiere a la delimitación de sus habilidades y de su historial de experiencias previas. Tales diferencias individuales resultan de la acción recíproca de las predisposiciones hereditarias y de las influencias ambientales. Por ejemplo, las primeras pueden imponerles un límite máximo a sus capacidades intelectuales y físicas. Las segundas pueden determinar hasta que grado pueden llegar dichas capacidades. Tanto los factores hereditarios como los ambientales determinan nuestros intereses, los cuales pueden, a su vez, influir sobre la clase de satisfacciones que buscamos en el trabajo y en la vida familiar" (2).

La selección de personal es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos para el puesto vacante o de nueva creación y por lo tanto se les pueda ofrecer p

---

(2) Siegel, Laurence. Psicología Industrial. C.E.C.S.A. México, 1972.

siciones en la organización; para ello se toman en consideración varios factores antes de contratar a un nuevo empleado. Como primer paso, se necesita tener evidencia de que el candidato tiene las capacidades y los conocimientos que requiere el buen desempeño del puesto; el siguiente paso es el buscar trabajadores que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él en el mayor grado posible. En algunos casos puede existir un tercer paso que puede ser importante para el candidato y la empresa y el cual es, que el candidato tenga habilidad potencial para ascender a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa.

" Las razones para considerar la habilidad y la satisfacción como elementos importantes en la selección y colocación del personal son evidentes. Los empleados que carecen de las habilidades requeridas ya sean estos requisitos intelectuales o personales, simplemente no pueden trabajar con eficiencia. El vendedor que no tiene facilidad de conversación, el supervisor que no es capaz de dirigir las actividades de los subordinados, el labrador que carece de la resistencia física necesaria, y la profesora que no conoce su materia, todos son relativa--

mente ineficientes como empleados. De igual manera los empleados que tienen capacidad para ejecutar su trabajo, - pero que no lo consideran ameno o estimulante; pueden reflejar su descontento en una producción menor, mayor número de ausencias y reemplazos temporales" (3).

Por lo tanto la esencia del proceso de selección es la predicción; ya que, cuanto más sepamos de alguien mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de la situación, mejor prediciremos cómo una determinada persona se desempeña en ella. Cuando una organización hace una selección, debe conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo.

Con lo anteriormente dicho y de acuerdo con Arias -- Galicia (1973), la selección de personal es " el procedimiento para la elección de una persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacer más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en -- que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización"

---

(3) Siegel., Op., Cit.

Antes de la realización de la selección de personal, es importante conocer la filosofía y propósitos de la empresa, así, como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Es decir, es necesario realizar una valoración de los recursos que existen y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar estos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras cuantitativa y cualitativamente.

La comparación entre estas necesidades y el inventario de recursos humanos, nos permitirá precisar que se -- está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización; punto que no siempre se toma en cuenta.

De acuerdo a Arias Galicia (1973), algunos de los -- criterios que se deben tomar en cuenta para poder reali--zar una buena selección de personal son:

- Nivel en que se va a seleccionar.
- Requisitos que exige cada puesto para un desempeño eficiente.

- Probabilidades de desarrollo y promoción que se le pueden ofrecer a los candidatos.
- Políticas y limitaciones contractuales.
- Probabilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo.
- Suficientes candidatos o se limitará a colocarlos en la mejor forma posible.
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?.
- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo.

Basandose en lo anterior, se podría decir que con frecuencia se hace hincapié en la técnica y no en la capacidad profesional que se requiere en la selección de personal, lo cual solo es posible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se está satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos que requiere la organización, los cuales representan lo más valioso que tiene está.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA SELECCION.

Como en toda organización, trabajo o tarea, los objetivos son los primeros que deben plantearse y llevarse a -

caho para el buen funcionamiento y fin de lo que se espera lograr, por lo tanto lo primero que debe plantearse uno, son los objetivos.

"El principal objetivo de la selección de personal es elegir a los individuos que más se adapten a los puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de principios como guía. La declaración de principios puede cubrir una amplia gama de los asuntos que se consideran de importancia al tomar decisiones sobre políticas. Por ejemplo, es típico tener en una declaración de principios el grado hasta el cual se les debe dar prioridad a los empleados actuales o a los anteriores y a los parientes de los empleados sobre otros solicitantes de puestos" (4).

Estas son algunas de las políticas o principios que algunas empresas llevan a cabo; pero hay otras que deben o deberían respetar y practicar en toda empresa u organización que haga uso de la selección de personal y que son:

**COLOCACION:** Es muy común que las empresas al seleccionar a los candidatos, tomen en cuenta un puesto en parti--

---

(4) Chuden / Sherman, Administración de Personal. México 1985 C.E.C.S.A.

cular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización -- por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes -- que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización" (5); es decir si el candidato no tiene habilidades para ese puesto, pero si para otro puesto que requiere de esas características o habilidades.

ORIENTACION: En este caso se trata de que si el candidato no cuenta con las habilidades para ese puesto o no es posible aceptarlo, lo más conveniente es dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o en su defecto orientarlo con respecto a como podría aumentar los recursos con los cuales cuenta o disminuir si es el caso, los problemas que sean la causa de su no aceptación.

ETICA PROFESIONAL: Este es un problema que se encuentra en todas las profesiones, en las que el profesionista y en este caso el seleccionador, no se ha dado cuenta de la enorme responsabilidad ética y humana que tiene; que debe pensar que el seleccionador no solo está jugando con

---

(5) Arias Galicia. Op., Cit.

si mismo sino con la vida futura del candidato; ya que al tomar una decisión incorrecta como podría ser: la no aceptación del candidato, colocarlo en un puesto para el cual no tiene habilidad o tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustración para el candidato, que pueden afectar su salud mental y la de su familia y afectar en grado negativo a la organización. Por todo esto es necesario que el seleccionador tenga conciencia del rol tan importante que juega en esta actividad y en la que puede afectar a otras personas.

PRACTICAS EQUITATIVAS E IGUALES PARA EL EMPLEO: En este caso es importante que el seleccionador tenga en cuenta que todos los candidatos independientemente del puesto, raza, color, nivel económico o "recomendación" son iguales y merecen las mismas atenciones y oportunidades de entrar a la organización.

Siguiendo todos estos principios, aparte de los otros que la empresa planteará de acuerdo a sus necesidades, podrá lograrse el objetivo principal de la selección, "detectar al individuo cuyas características coincidan o se acerquen al máximo a las atribuidas al puesto vacante"(6)

---

(6) Olea, Ismael. La Formación y Selección de Personal. Deustos 1974. España.



asegurando un buen trabajo de selección.

#### 1.4 TIPOS DE SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo, que implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. Los seleccionadores o personal responsable de la Selección debe de tener toda la información que sea posible sobre los solicitantes de empleo y los puestos, así como los objetivos y políticas de la organización, para que con esto se puedan guiar. La declaración de las políticas relacionadas con la selección ayudan a asegurar que esta función se desempeñe en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad. La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en la organización.

Los seleccionadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que

sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización.

Los procedimientos empleados para la selección y colocación varían de una organización a otra, en función de los requerimientos del puesto específico que se ha de llenar y de el número de solicitantes en relación con el número de vacantes. En base a esto y a necesidades, políticas y situación económica de cada empresa u organización, se han desarrollado varias técnicas de selección de personal; de las cuales se pueden mencionar: la tradicional, por objetivos y la de centros de evaluación.

#### I.4.1 TRADICIONAL.

El método de selección de personal tradicional es el que se ocupa actualmente en la mayoría de las empresas para seleccionar a futuros empleados; por esto mismo es un método que tiene varias variantes de acuerdo al autor de cada libro; Arias Galicia (1973) es el que da pasos para la selección más completos, y que abarcan a la de los otros autores, por lo tanto los pasos que se plantean son los de este autor.

1) VACANTE: El proceso se inicia cuando se presenta una vacante; tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando ( Arias Galicia (1973) ).

2) REQUISICION: El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición, la cuál se envía al Departamento de Personal; en donde se señalarán los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, turno, horario y sueldo.

3) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS: Después de recibida la requisición de personal, se debe recurrir al análisis y valuación de puestos, es decir, a definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto, así como la importancia de este puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal (Reyes Ponce (1982) ). En caso de que no se tenga esta información, se deberá proceder a obtenerla ya que si el seleccionador no conoce las características del puesto vacante, no podrá saber con precisión que habilidades se requerirán para po

der ocupar el puesto, así como el salario que se le pagará a la persona que lo vaya a ocupar.

4) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Este paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitiera proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Este procedimiento permitirá disminuir el tiempo de entrenamiento, además incrementará la moral del personal que trabaja en la empresa y al mismo tiempo los empleados tendrán deseos de superarse para poder ascender.

5) FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Después de haber hecho una revisión del inventario de recursos humanos y en caso de no haber encontrado al candidato deseado para el puesto vacante, entonces se procederá a revisar la cartera de candidatos, los cuales se encuentran en espera de una oportunidad y en caso de no encontrar ahí a la persona deseada se recurrirá a las fuentes de reclutamiento. Estas fuentes son los medios de los cuales se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades; estas fuen-

tes pueden ser internas y externas.

Las fuentes internas son en donde se captan recursos humanos dentro de la organización y pueden ser: a) Recomendaciones de familiares y amigos, b) Sindicato c) Promociones y transferencias d) Archivo o cartera de personal y e) Grupos de Intercambio.

Las fuentes externas pueden ser: a) Medios de comunicación: anuncios, posters, carteles, periódico, revistas, televisión, revistas técnicas, y en algunas ocasiones el correo, b) Agencias de Colocación, c) Bolsas de trabajo, d) Presentación espontánea, e) Viajes de reclutamiento y f) Universidades.

Estos dos tipos de fuentes de reclutamiento se usarán de acuerdo a las necesidades y medio con que cuenta una empresa, es decir de los costos económicos; el tiempo que tarda la fuente en dar resultados y producción de la fuente, es decir, la fuente que reporta una mayor frecuencia de contratación.

6) SOLICITUD DE EMPLEO: La forma de solicitud de empleo, debe contener, unicamente los datos que sean de utilidad, (se recomienda clasificar las solicitudes, en primer lugar, como útiles y rechazables; para una subclasificación

se puede usar las propias solicitudes colocandolas por orden alfabético del primer apellido (por puesto). Cuando se dispone de una gran cantidad de solicitantes que se van a utilizar, se puede implantar una solicitud impresa en tarjeta perforada (computadora) ).

La forma de solicitud de empleo cambia de empresa a empresa y consiste en el primer documento escrito por la mano del solicitante; debe ser corta en extensión, pero amplia en la información que se deberá recabar de ella; esto se puede agrupar por áreas, por ejemplo: área de datos generales, área de escolaridad, área de especialización, área de datos laborales y área social.

---

Los datos recabados en la forma no deberán ser duplicados en trámites posteriores. Algunos candidatos pueden ser detenidos en este trámite, si se observa que no comprendió las preguntas o los datos que se le pidió en la solicitud, quizá también porque demuestra inestabilidad al detallar sus empleos anteriores o falta de constancia en el estudio.

7) ENTREVISTA: Constituye esencialmente un intercambio de información de interés de la empresa en contratar y la razón de los candidatos para solicitar. La entrevista-

de selección es uno de los instrumentos más valiosos que tiene en sus manos el seleccionador, siempre que este -- bien manejada, cuando esta entrevista se utiliza torpe-- mente puede pasar a convertirse en un elemento de importancia mínima, o peor aún puede provocar una reacción negativa en las personas entrevistadas. Lo que se busca en la entrevista son: confianza del solicitante, datos sobre sus problemas actuales y sus motivaciones, datos de su vida privada pasada y presente, etc., todo esto se obtendrá al tocar en la entrevista las áreas: educacional, logros escolares, laboral, personal, social y de salud.

---

En esta entrevista no se debe olvidar que la primera impresión del candidato sobre la empresa es difícil de borrar; una sala sucia e incómoda de espera, una larga antesala y sin atracción, una oficina desordenada y un poco sucia, causarán en el candidato una impresión que posteriormente obrará consciente o inconscientemente en su conducta. La puntualidad, la cortesía, el orden y hasta la belleza son deseables como efecto psicológico.

Las entrevistas deben efectuarse según las necesidades del puesto y del candidato, pero de cualquier manera se aconseja utilizar una "guía de entrevista"; además es

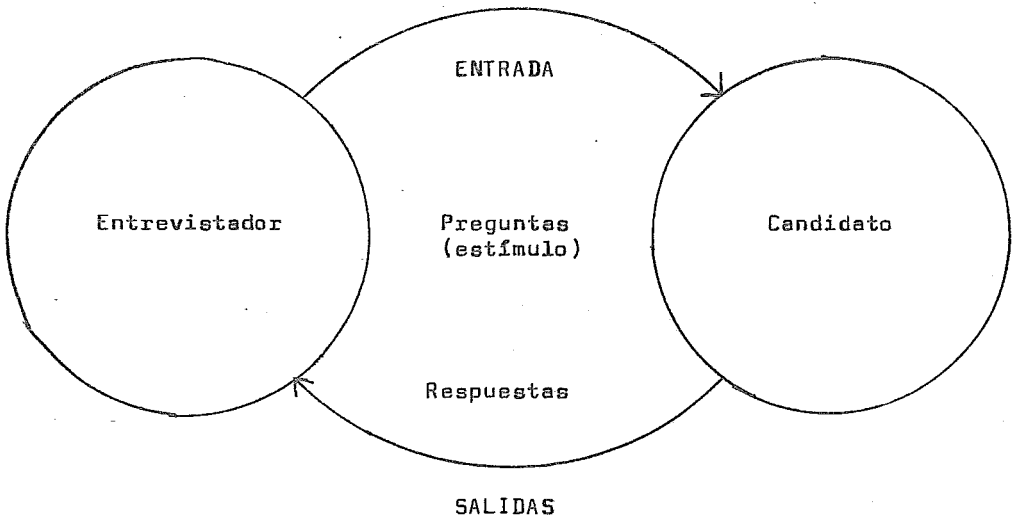
necesario que la evaluación sea lo más objetiva posible, para así evitar o tratar de corregir que prejuicios o -- preferencias favorezcan o desfavorezcan al candidato. No deberá olvidarse el estado psicológico del candidato en la mayoría de los casos esta con ansias de encontrar trabajo; detrás de esa personalidad deprimida, tímida e insegura puede esconderse una persona alegre, confiada, -- lista o bien, un buen trabajador si le encontramos el lugar adecuado.

Al finalizar la entrevista, es conveniente que el -- entrevistador anuncie que se acerca el final; es una forma cortés de despedirse y además ayuda al candidato a -- prepararse para terminar con éxito la entrevista; y en -- el preciso momento el entrevistador tiene que decidir los pasos a seguir e informar al entrevistado de estos.

8) PRUEBAS PSICOLOGICAS: En este paso se valora la habilidad y potencialidad del candidato, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto.

Lo ideal es que el psicólogo diseñe un conjunto de pruebas o baterías. Una batería puede integrarse de pruebas de inteligencia en combinación con otras; por ejemplo: pruebas de intereses y aptitudes, de coordinación --






---

Retroalimentador (respuestas y reacciones - comportamentales en el candidato).

El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones comportamentales (retroalimentación), que le permite reelaborar nuevas preguntas (estímulos) y así sucesivamente. Por otro lado, así como el entrevistador obtiene información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill --- 1981).

mental, de cultura general, etc.; siendo este campo tan amplio que se sugiere, antes de tomar una decisión; investigar los últimos adelantos de la psicometría, sin perder de vista su estandarización y adaptación al medio en que se va a aplicar.

Una clasificación sencilla de las pruebas distingue 5 tipos:

a) **Inteligencia:** La inteligencia es la capacidad general del individuo de aprender y resolver problemas. La sociedad, la familia, la escuela, influyen en la adquisición de experiencias y en la imposición de normas y determinaciones.

La inteligencia tiene varios elementos por medio de los cuales se puede medir estos; y que son:

A) **Adquisición de las experiencias.**

- 1) Atención
- 2) Capacidad de retención.
- 3) Distinción o discriminación.
- 4) Entrenamiento.

B) **Ordenación de las Experiencias:** combinación de las experiencias anteriores y la crítica (constructiva).

C) **Conservación de las experiencias:** memoria.

D) Aplicación de las experiencias: reconocimiento de una situación dada; juicio, aplicación del procedimiento experimental adecuado y el sentido común.

b) Aptitudes: Los tests de aptitudes tienen como finalidad medir lo que una persona podría aprender a hacer; con este test se puede predecir lo que el individuo puede aprender o llegará a ser en el futuro.

Estos tests se clasifican en 4 categorías:

- 1) Capacidad Mental: Inteligencia.
- 2) Capacidad Mecánica: Implica la habilidad para manejar instrumentos mecánicos y si se tiene cierta habilidad funcional o destreza física.
- 3) Capacidad Visomotora: La capacidad muscular o la combinación de capacidades sensoriales y musculares.
- 4) Capacidad Visual: Grado de agudeza visual en mayor o menor escala.
- 5) Habilidad Específica: Capacidades especiales para determinados casos.

c) Conocimientos: Los test de conocimientos o aprovechamiento tienen como objeto estimar lo que el individuo ha aprendido a hacer a consecuencia de un entrenamiento o experiencia planeada. Un mismo test de aptitud puede surgir como test de conocimiento, todo dependiendo de la habilidad-

que se va a evaluar o manejar; solo que en este test nos interesa lo que el sujeto ha aprendido en el pasado.

d) Intereses: Nuestros intereses, valores y motivaciones son aspectos de la personalidad y dependiendo hacia donde se desarrolle nos vamos a desarrollar mejor. Este test señalará el rendimiento y productividad del sujeto hacia el trabajo o actividad; es decir el grado de afinidad que sientan por estas actividades, aparte de mostrarnos el agrado o desagrado por pasatiempo, diversión, etc.

e) Personalidad: La personalidad puede ser definida de muchas maneras; sin embargo una definición ampliamente aceptada es la de Allport "La personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente" (7).

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

---

(7) Allport. Gordon W. Psicología de la Personalidad. Paidós. Buenos Aires, 1970

1) Cuestionarios de papel y lápiz: estos son estandarizados, son fáciles de administrar y calificar como cualquier otra prueba objetiva para grupos, sin embargo son pruebas "transparentes", por su construcción, es decir, deja ver que es lo que se está investigando y lo que se quiere averiguar del sujeto; por lo tanto, responderá lo que se desea que se sepa de él.

2) Las Técnicas proyectivas presentan al examinado una serie relativamente ambigua, o sin estructura como la prueba de Rorschach o la prueba de apercepción temática (TAT) de Murray; se le induce al sujeto a contestar con toda libertad y a decir lo que ve en las manchas o relatar lo que sugieren las fotografías. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. Este tipo de prueba no se transparenta, ya que el sujeto no sabe que respuesta se desea obtener y por lo tanto no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente; sin embargo la administración e interpretación de estas pruebas requiere de un grado elevado de habilidad y experiencia.

9) PRUEBAS DE TRABAJO: La realización de las pruebas de trabajo se hace habitualmente con el futuro jefe inmediato,

con el fin de comprobar los conocimientos y experiencias - del candidato para el puesto. En caso de que el seleccionador pueda valorar estos conocimientos del candidato, es necesario que se tenga una batería de pruebas estandarizadas para este objetivo.

IO) EXAMEN MEDICO: El propósito es descubrir y estar alertas en fallas que se puedan detectar; el examen debe descubrir además de las características físicas del individuo problemas que sean significativos bajo el punto de vista para la ejecución eficiente del puesto que pueda ocupar o en aquellos puestos en los cuales pueda esperarse razonablemente que sea transferido o ascendido.

Las metas del examen médico (Arias Galicia (1973)) -- son:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimientos infecto-contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al aceptar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

II) ESTUDIO SOCIOECONOMICO: Es un documento en el cual, se detallan los datos generales del candidato, su constitución familiar, escolaridad, antecedentes de trabajo y - observaciones generales. Comúnmente es redactada por una - trabajadora social.

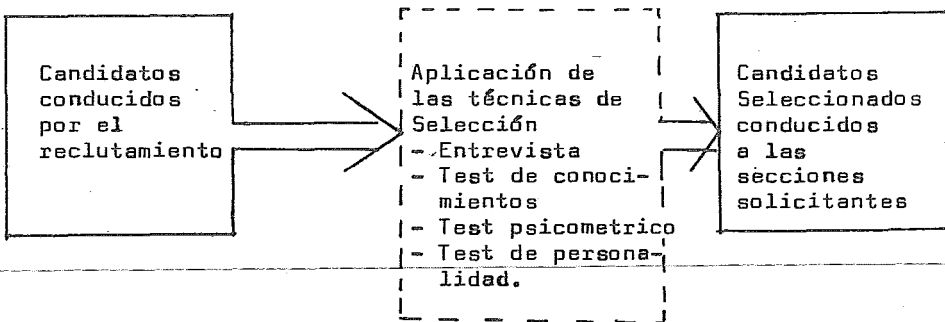
El estudio socioeconómico, no es una intromisión en la vida privada del candidato; sino que es un estudio de las condiciones ambientales, sociales, culturales y económicas, las cuales influyen en forma determinante para estructurar la personalidad. De la formación de dicha personalidad dependerá la actuación ante la vida general y en particular en la vida laboral, que es la que nos interesa. La determinación del detalle y la profundidad con que deben hacer estos estudios están en relación directa a la importancia y responsabilidad del puesto.

Este estudio nos sirve para conocer la situación económica del candidato y facultad de adaptación para así -- buscar que se adecue al medio ambiente de la empresa. En combinación con otros trámites de selección nos ayudará a comprobar la trayectoria de trabajo, para determinar si - está ha sido ascendente, irregular o descendente, así mismo con la estabilidad dentro de la empresa.

ENTRADA

PROCESO

SALIDA



Proceso Tradicional en la Selección de Personal.

( W.V. Bingham How to Interview, Chiavenato, Administración de Recursos Humanos ).



12) DECISION FINAL: Si bien todos los pasos en la selección son importantes, el paso crítico es la decisión de aceptar o rechazar al solicitante de empleo. Es en este punto que la acción del seleccionador originará una pérdida o una ganancia para la empresa; en ocasiones esta decisión es tomada por el jefe del departamento o jefe inmediato.

#### 1.4.2. SELECCION POR OBJETIVOS.

La selección por objetivos fue elaborada y propuesta por Alvaro Jimenez en 1971, como alternativa al sistema de selección de personal, busca encontrar al sujeto adecuado para el puesto adecuado en forma práctica, ya que el candidato prueba su idoneidad para el puesto.

Para llevar a cabo la selección por objetivos es necesario tener una adecuada información sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar, para lograr esto, el psicólogo usa el Análisis de Puestos como primer paso.

El análisis de puestos es el medio por el cual se obtendrá la información sobre las funciones del puesto; para esto se realizará una entrevista de cuestionario con el jefe inmediato y el trabajador que ocupa actualmente -

el puesto; aparte de esto se recurrirá a una observación directa de las funciones.

Los registros observacionales pueden ser:

- a) Intervalo: Indican el período de tiempo, durante el cual todas las conductas o actividades predeterminadas que ocurran, serán anotadas por su frecuencia.
- b) Flash: Consiste en anotar las conductas o actividades -- que ocurran a una hora predeterminada.
- c) Actividades Planeadas: Este es útil cuando es necesario hacer observaciones en grupos que comparten a ciertas horas actividades comunes.
- d) Productos Permanentes: Es algo que perdura de la ejecu-- ción de un individuo (mueble terminado, memorándum, etc.).

Para poder llevar a cabo estos registros observaciona-- les es necesario realizar una buena definición de la conduc-- ta; puede tomarse un segmento de la actividad laboral y pro-- curar definirla en términos claramente descriptivos. Con -- las definiciones que resultan del análisis de labores se -- procede a especificar dos tipos de registro: uno para la -- conducta laboral y otro para los productos o resultados. -- Con esta información se elabora una solicitud ponderada y -- las pruebas de conocimiento para la estimación de los prere-- quisitos de los candidatos a ocupar el puesto en forma defi

nitiva.

Se le llama ponderación de una solicitud a darle peso a cada uno de los datos en relación con los prerequisitos establecidos, por ejemplo: edad, escolaridad, sexo, - etc.. Las pruebas de conocimientos tienen como base la información del análisis de puestos con respecto a las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

A todo candidato al puesto vacante se le aplica de - entrada la solicitud ponderada y las pruebas de conoci-miento; también se investiga la veracidad de los datos que nos proporciona o sobre su currículum de trabajo; después de esto se ve el puntaje obtenido en todos los pasos ex--puestos y los candidatos que obtienen mayor calificación-son presentados al supervisor, quién decidirá la contratación de uno de ellos; los candidatos que no fueron contratados, pasan a ser archivados en pendientes.

Una vez contratado el candidato, se presentará a sus labores donde será observado por personas entrenadas en - medir la conducta mediante los registros de conductas y - de resultados. Esto se llevará a cabo durante 14 días, al quinceavo día se le hará una entrevista para darle feed--

back sobre las conductas y resultados obtenidos. Este vendría siendo el primer período, el segundo período tendrá una duración de 13 días más, para ver los cambios que se presenten en su conducta. En base a todo esto se tomará la decisión de contratar definitivamente, capacitar o dar de baja y buscar en las solicitudes pendientes un sustituto.

Algunas de las ventajas de usar la selección por objetivos son:

- Registro objetivo de conductas y resultados.
- Entrevista feed-back.
- Decisión en base a objetivos prescritos.
- Registro directo de ejecución del trabajo.
- Prescripción exacta del puesto.
- Análisis de las conductas indispensables.

#### I.4.3 CENTROS DE EVALUACION.

Los centros de evaluación surgieron durante la segunda guerra mundial y fué utilizada por los militares para seleccionar oficiales de alto mando. Desde 1956 la American Telephone Sc Telegraph Company introdujo el proceso de assesment center a la industria de los Estados Unidos; a la fecha el uso de los centros de evaluación se ha incrementa

do por más de 300 compañías y cientos de organizaciones privadas y de gobierno han sido asesorados por estos centros. En México se adaptó para la FORD.

El centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten - una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo un acuerdo entre ellos señalaran a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito - en su puesto de mando intermedio y de ejecutivos.

El centro puede evaluar una serie de individuos a la vez (hasta 12) pero debe dividirlos en grupos de 6,4, 3 ó en forma individual para la aplicación de una serie de ejercicios o simulaciones cuya finalidad específica es provocar o producir respuestas o patrones conductuales para que otros previamente entrenados puedan observar y evaluarlos. Estos "otros previamente entrenados" pueden ser gerentes de la propia empresa o pueden ser psicólogos.

Puede decirse que un centro de evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones, de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Es decir, que se creará con ayuda de una serie de

ejercicios, un ambiente tan parecido al del trabajo, que permita ver las reacciones de los individuos.

Los objetivos del centro de evaluación son:

- a) Evaluar las habilidades de las personas con fines de detectar necesidades de capacitación.
  - b) Seleccionar a futuros gerentes o jefes con fines de contratación para ocupar el puesto o para ser entrenados en el puesto.
  - c) Evaluar al personal para fines de ascensos, promociones, reasignaciones o reubicación.
  - d) Evaluar la actuación gerencial para efectos de asesoría, apreciación y consejos.
- 
- e) Capacitar y entrenar en habilidades administrativas a los funcionarios que intervienen en las evaluaciones.

Las técnicas que utilizan son: pruebas de lápiz-papel, pruebas de desempeño de grupo, pruebas situacionales de trabajo y entrevistas.

Un centro de evaluación es una técnica que en toda esencia está enfocada a la gente. Funciona sobre la base de percepción y apreciación de conductas emitidas por un cierto grupo al que otro observa. El elemento principal es la gente, por lo tanto los elementos que forman este-

centro son:

A) Participante (o candidato): Las personas que se evalúan son las que de alguna manera han demostrado ciertos índices de potencial, la selección de estas personas puede variar, pero generalmente se pide a los jefes inmediatos o supervisores que los propongan; además de esta pre-selección es conveniente realizar encuestas y entrevistas con especialistas del departamento.

B) Administrador: La parte que evalúa se encuentra integrada por el administrador y los observadores; pero el administrador es el hombre clave en el centro.

Un administrador es designado usualmente 2 meses antes de la fecha en que empieza a funcionar un centro; en ese tiempo el administrador tendrá que prepararse, entrenarse hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro. Generalmente el administrador será el personal que funcione siempre de acuerdo al programa del centro.

El administrador participa directamente en la selección del personal que va a trabajar con él y del entrenamiento del mismo. Ayudará a la selección del espacio de trabajo, al diseño de muebles; deberá vigilar la reproduc-

ción de las formas necesarias y algo muy importante, participará en la introducción o presentación del programa a la línea de la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo. El administrador debe estar identificado con los ejercicios, estudiando las formas de calificación y evaluación y que sienta que puede disipar cualquier duda durante la marcha del centro.

C) Observadores: Como su nombre lo indica esta persona se encarga de observar. Es necesario que la empresa este claramente de acuerdo en que los miembros de su personal asignado a esta labor no serán promovidos, transferidos o ~~interrumpidos durante el tiempo de tal asignación, o sea~~ aproximadamente 5 semanas.

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y 2 niveles por arriba del que va a ser evaluado. Esto significa que los observadores estarán identificando gente en la cual se encuentren los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado.

La función de un observador es: registrar los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio, llenar su reporte clasificando ta-



les conductas en las dimensiones previas que tiene para -  
ello; evaluar de acuerdo a esto; respaldando tal evalua--  
ción con hechos o patrones que ha escrito y que son irre-  
batibles puesto que están tomados a la letra de lo sucedi  
do precisamente y no en función de alguno otro aspecto.

Los participantes pueden ser de 6 a 12 y observadores  
de 3 a 6, dependiendo del número de participantes; las ac  
tividades que se realizan son:

- 1) Se identifica el potencial que poseen los candidatos -  
que van a ocupar puestos a nivel directivo.
- 2) El administrador nombra 12 participantes.
- 3) Durante 1 o 3 días los candidatos a través de su parti  
cipación activa en ejercicios demuestran y desarrollan  
conductas que se consideran importantes en el desempe  
ño de las funciones inherentes a los puestos que van a  
ocupar.
- 4) El candidato participa en ejercicios de simulación ta  
les como entrevistas, charolas o canasta de ejecutivos,  
grupos de discusión, ejercicios individuales, etc.
- 5) Los observadores registran las conductas emitidas por  
los sujetos considerando la importancia para desempe--  
ñar eficientemente el puesto; y que fueran definidos -

en base a dimensiones.

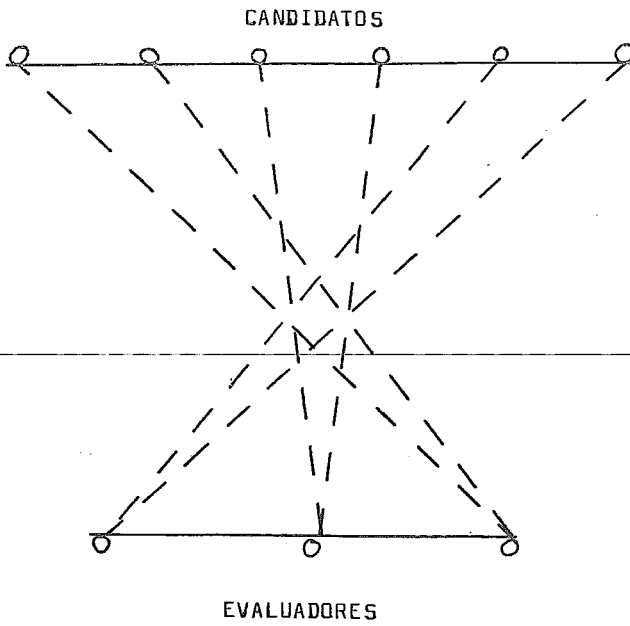
- 6) Los observadores y el administrador se reúnen para discutir y evaluar a los candidatos.
- 7) Elaboración del reporte por puntos del administrador.

Para el buen funcionamiento de todo esto, los centros de evaluación deben contar con: salón, cubículo para entrevistas individuales, mesa redonda y sillas, mesas individuales, grabadoras y equipos de video-tape.

En resumen, la selección de personal es una de las actividades más importantes de la Administración de Personal por lo tanto es una de las áreas donde debe existir mayor atención; ya que es el paso principal para contar con buenos empleados que ocupen los puestos idóneos para el buen desempeño de estos.

El objetivo de la selección de personal es contar con gente que ocupe los puestos adecuados para el buen desarrollo, tanto de estos como de la empresa. Por lo mismo es importante contar con el personal indicado, así como con las técnicas y métodos que ayuden a este propósito. Con el apoyo de estas técnicas; la empresa podrá con sus objetivos siempre y cuando se busque el bienestar de la empresa, el candidato, el país y el desarrollo profesional del seleccionador.

CANDIDATOS: Proceso en el Centro de Evaluación.



Es decir, hay que orientar al aspirante a empleo en cuál de los puestos se podría desempeñar eficientemente, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes y características personales; ya que como se sabe, la selección es el primer paso para la formación de la empresa, repercutiendo esto, en el logro de los objetivos expuestos anteriormente. Por lo tanto en la selección es donde se lleva a cabo una de las decisiones más importantes para el bienestar y crecimiento de todos los elementos que conforman la empresa.

## CAPITULO II. LA ORIENTACION.

### 2.1 IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba, - pero hay que recordar que la organización se encuentra en garzada dentro de un sistema económico, social y cultural, por lo mismo debe cumplir con sus objetivos sociales (fuentes de trabajo), ayudando así a resolver los problemas del país.

---

El éxito de la colocación de un individuo en la orga nización va a depender de que los trabajos o empleos que van a desempeñar estén en relación con sus capacidades y una preparación adecuada y completa para la buena realiza ción de las funciones del puesto; ya que "cuando el traba jo es demasiado difícil, o la preparación ha sido imper-- fecta, el resultado es la confusión, la baja en la produc ción y el posible perjuicio para el operador o para la ma' quina; en cambio cuando el trabajo es excesivamente fácil, la consecuencia será el tedio, el divagar de la mente y el soñar despierto, con la insatisfacción que frecuentemente-

acompaña a estos estados de ánimo" (I).

Esto es uno de los problemas con que se enfrenta la organización todos los días: empleados ineficientes e insatisfechos, baja de producción, crecimiento y desarrollo de la empresa, etc., para poder combatir todo esto es necesario que la organización cuente con buenos elementos, y ya que el elemento humano es uno de los más importantes y el medio por el cuál la organización existe, se le debe dar la prioridad que merece; por lo tanto es necesario que el personal que labore en la organización sea el adecuado para el puesto y principalmente que este motivado, seguro y satisfecho con las funciones que esta realizando, para que así pueda desarrollarse laboral y profesionalmente haciendo de esta forma crecer a la empresa.

Para lograr ésto es necesario que se lleve a cabo una buena selección de personal, seleccionando el método o técnica que se adecue a las necesidades de cada empresa, pero desgraciadamente esto no es todo porque en caso de que el candidato al puesto no cubriera los requisitos que exige -

---

(I) Tiffin Joseph y Mc Cormick, Ernest J. Psicología Industrial, Diana . México 1976

el puesto vacante se le va a rechazar; actualmente es lo que se esta haciendo en la mayoría de las empresas, sin ponerse a pensar los seleccionadores que si el sujeto no es apto para ese puesto, si lo es para otro; o en caso de que no sea posible colocarlo en otro puesto, sería importante dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo u orientarlo con respecto a las deficiencias que tiene y -- que le impiden ocupar el puesto que quiere, ya que "si el candidato ha dado su tiempo y esfuerzo a la organización-- a fin de que ésta decida si puede o no ser miembro de ella; en este último caso, lo menos que se puede hacer para corresponder, es proporcionar esta orientación" (2), que -- pueda ser decisiva para él; ya que si no sabe por que causa no puede ingresar a la organización, se sentira frustrado, perderá la confianza y seguridad en sí mismo, en cambio si el seleccionador le dice que podría subir su nivel escolar, o que necesita tratamiento médico, que sus estudios y habilidades son adecuados para otro puesto, etc. tal vez podría corregir esto, consiguiendo ingresar si no en esa empresa en otra, sin necesidad de recorrer empresa

---

(2) Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Trillas. México 1973.

tras empresa sin saber cuál es la causa por la que no se le admite.

La orientación es necesaria para indicar no solo la profesión que le conviene más al individuo, sino que como se dijo anteriormente ayuda a encontrar el puesto que se adecue más a las características del individuo en cuestión. Esta orientación no se lleva a cabo en la mayoría de las empresas privadas y públicas, ya que no se le ha dado la importancia que tiene; los primeros inicios de la orientación provienen del continente Europeo, específicamente de España, donde se creó el primer instituto de Orientación Profesional; después de éste, se fundaron en Madrid (1928) el Instituto de Orientación y Selección Profesional con carácter nacional, siguió Suecia, Dinamarca, etc.

En Rusia hubo un movimiento en favor de una mejor organización del trabajo, así como una más adecuada utilización de la fuerza humana, como respuesta a esto hubo un rápido desarrollo al comienzo del régimen actual; en las grandes ciudades se crearon institutos especializados, dedicados al estudio de los problemas del trabajo; en estos institutos se aplicaban toda clase de tests para el exa--



men de las aptitudes de los individuos que no tenían preparación profesional esencial. Se organizaron oficinas de orientación profesional y se celebraron varios congresos, pero desgraciadamente empezaron a surgir varias críticas; en 1936 la prensa empezó a atacar a los psicotécnicos que actuaban en la escuela y en la industria; como resultado de esto se clausuró y condenó el uso de los tests.

Tampoco en México se le ha dado la importancia que tiene la Orientación, ya que si a nivel vocacional no se ha podido abarcar a toda la población, mucho menos se ha llevado a la industria aplicada al proceso de selección de personal, solo se tienen indicios de la orientación a nivel de inducción y de transferencia o promoción ( Hawk (1968) , Lopes Perez/Esteva (1985), Dunnette (1979) ). Si esta orientación se llevará a nivel de selección de personal, se tendrían a los candidatos en el puesto que más se adaptara a sus características, así las organizaciones contarían con gente satisfecha que rindiera más, y que, por consiguiente la ayudarían a crecer y por ende al país.

## 2.2 DEFINICION.

Desde tiempo atrás y actualmente al hablar sobre orientación, se piensa en la orientación vocacional, la cual-

trata de individualizar la educación y obtener un óptimo desarrollo del niño ayudándolo a resolver problemas emocionales, educacionales y vocacionales; todo esto ha ocasionado restringir el uso de este término, siendo que la orientación es muy amplia y que se puede usar en varios campos; entre estos el industrial; esto no va a influir en el cambio de su significado, ni principios ya que este es extenso y abarca todas las áreas.

La orientación está considerada esencialmente como un proceso de aprendizaje para el individuo a orientar y cuyo fin focal se localiza en la comprensión cognoscitiva consciente ~~que el individuo tenga del yo, de las condiciones~~ situacionales importantes y de las relaciones entre el yo y el medio ( Hill (1983) ). Si analizaremos todo esto se vería que lo más importante es que el individuo se conozca a sí mismo, que conozca las limitaciones y habilidades que podría desarrollar si estuviera en el medio correcto; si el individuo conociera esto podría pedir el puesto en el cual se podría desenvolver, estar a gusto y satisfecho, pero esto no es posible, ya que la orientación apenas se está desarrollando en el campo educacional y todavía no ha germinado en la industria; no obstante su importancia en -

M-0051594

este medio.

Otro de los problemas es que aparte de la necesidad de conocer nuestras habilidades, características personales, etc., existe poca información entre las industrias -- con referencia a los aspirantes a empleo que se tienen disponibles en sus carteras de personal o de los candidatos -- de los cuales no es posible colocarlos en el puesto idóneo y que no se tiene vacante o no se cuenta con estas. Es decir saber en caso de que el candidato no se pueda colocar en la empresa o industria, a donde se podría remitir, de acuerdo a las características del puesto y del candidato. -- Para esto es importante que las empresas cuenten con un -- sistema de intercambio de información, en donde se podría llevar a cabo juntas cada mes con sus respectivos seleccionadores, en donde cada uno de ellos tuviera una lista de -- los puestos vacantes con sus requisitos; entregando una copia a cada uno de estos; y con esto los seleccionadores podrían mandar a los candidatos a las empresas que pudieran necesitarlas, intercambiando así candidatos y orientándolos sobre a donde dirigirse para solicitar empleo.

Con lo anteriormente dicho se puede intentar dar una definición de lo que sería la orientación dentro de la in-

industria: La orientación es un proceso de asesoría que el psicólogo o seleccionador realiza con los candidatos a empleo, a fin de auxiliarlo en la detección de su potencial de desarrollo y limitaciones, guiándolo a través del mercado de oferta de trabajo (vacantes existentes en otras empresas), para que estos encuentren el empleo afín a sus características y requisitos, así como la satisfacción del candidato consigo mismo.

### 2.3 OBJETIVOS DE LA ORIENTACION.

La profesión como trabajo organizado tiene una finalidad determinada, es un producto claro de la convivencia social, la cuál surge de la subdivisión cada vez mayor del trabajo con una progresiva especialización de acuerdo a las necesidades que se van teniendo de la vida colectiva y moderna. Con todo esto es cierto de acuerdo a este desarrollo que estamos teniendo, que nadie ejerce una profesión en provecho propio; ya que consciente o inconscientemente se trabaja para la sociedad en que vivimos y dentro de esta comunidad humana. Es necesario pensar en los beneficios que traería a la sociedad y a la humanidad el descubrir a un químico genial o por el contrario, en todos los perjuicios-

que se podrían tener con un médico incompetente o un mal conductor.

Por todo lo anterior, es necesario tener presente que la profesión exige que cada uno de los miembros de la sociedad obtenga la máxima eficiencia en el trabajo profesional que ha elegido. Todo esto depende de dos razones: una de origen individual y otra social. Desde el punto de vista individual, la profesión juega un papel de suma importancia, ya que viene siendo el soporte y sostén moral de la persona que la ejerce, ya que la consciencia del propio valer, por las muestras de estima que uno recibe de los superiores o de los compañeros, la consciencia de desempeñar su trabajo eficaz y productivamente dará como resultado satisfacciones que hará que la vida se vea alegre y optimista.

En cambio, la persona que fracasa en su profesión, se sentirá incapacitado en presencia de sus compañeros de trabajo, se sentirá disminuido ante sus propios ojos y los de sus compañeros; trayendo como consecuencia la amargura y el resentimiento. El hombre que ha fracasado no ve esto, solo como el resultado de sus propias deficiencias, y que podría llegar incluso a culpar a otras gentes de su propio

fracaso.

Con esto se puede ver que la orientación para poder existir debe tener su objetivo u objetivos para conseguir su fin, con lo anteriormente discutido podemos plantear -- los siguientes objetivos:

- 1). Ayudar a los candidatos a empleo a confrontar la necesidad de entenderse a sí mismo en relación con el mundo -- psicológico y social en el que viven. Esto es ayudar al -- candidato a comprender y desarrollar aptitudes, intereses, actitudes, habilidades, etc. para su propio bienestar y el de la empresa, así como oportunidades que pueda tener de -- su autorrealización en su trabajo y profesión.
- 2). Ayudar a los candidatos a aceptar sus aptitudes, intereses, habilidades, etc., que tiene y que puede desarrollar.
- 3). Orientar al candidato en caso de no contar con los requisitos para el puesto vacante; o darle un empleo que pueda ocupar de acuerdo a sus habilidades y conocimientos para su mejor desarrollo.
- 4). Orientar al candidato a otras posibles fuentes de trabajo en el caso en que no pueda ingresar en la empresa u -- organización a la que fué a solicitar empleo.
- 5). Auxiliarlo u orientarlo en lo que tendría que hacer en

caso de que el candidato presente problemas físicos, remitiéndolo a el lugar adecuado u orientarlo para resolver este problema; lo mismo en el caso de que éste presente deficiencias que podría superar.

6). Orientar al candidato con respecto a los pasos del proceso que va a seguir en caso de que éste sea el candidato óptimo para el puesto, así como resolver las dudas que tenga.

Para el cumplimiento de todos estos objetivos es necesario que la empresa cuente con personal capacitado, en todos estos puestos, para que así pueda tener la certeza de que sus objetivos fueron cumplidos, así como también de que se contará con un personal que es el adecuado, que tiene deseos de superación y que, producirá más, así como que estará satisfecho con su trabajo y además la compañía tendrá la satisfacción de que le ha dado al candidato su tiempo y esfuerzo, correspondiendo de esta forma a la paciencia y preferencia que el candidato tuvo para con la empresa.

#### 2.4. EL PSICOLOGO COMO ORIENTADOR

Hasta hoy en día el psicólogo industrial ha dirigido su campo de acción principalmente a reclutamiento y selec-

ción de personal, programas de actividades de investiga-  
ción de personal, administración de incentivos y sistemas  
motivacionales, relación hombre-máquina, capacitación y -  
desarrollo de personal, programación de ambientes labora-  
les, estudios de mercado y medios sociales de comunica-  
ción, inducción, etc.; casi siempre dirigido al sector de  
la población que recibe el mayor número de bienes y servi-  
cios, no obstante que el número de los que componen esta-  
capa privilegiada es sumamente escasa.

En México como se puede constatar la mayoría de la -  
población vive en la miseria y con pocas oportunidades e-  
ducativas y laborales, es evidente que actualmente exis-  
te un gran número de gente desempleada, cifra que aumenta  
día con día, aunado a ello el país tiene encima una cri-  
sis económica que es alarmante. Todo esto ha influido a -  
la escasez de oportunidades de empleo; de aquí la gran im-  
portancia del psicólogo como orientador en las organiza-  
ciones, ya que buscando en la larga trayectoria que ha ve-  
nido realizando el psicólogo en la industria y en espe-  
cial en el área de selección de personal; siempre se le -  
ha mostrado a éste como parte de la empresa, el cual bus-  
ca solo el beneficio del empresario, dándose el caso de -



que algunas gentes lleguen a creer que solo busca el beneficio de éste, sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados o candidatos cuando es el caso; negándole con esto crédito u oportunidad al psicólogo de realizar una labor social con toda esta gente; si se llevara a cabo la orientación, el psicólogo podría llevar a cabo la labor social que se le ha negado hasta cierto punto.

Con todos estos problemas se abre para el psicólogo industrial un campo de acción que se suma a las actividades anteriores; ya que la función principal de éste es -- servir y ayudar en sus problemas a la población que lo necesite, y en este caso, el problema es la desorientación que existe entre la gente que busca un empleo, ya que hay gente que no sabe que puestos existen y cual de estos podría desempeñar. Todo esto sería para el psicólogo una arma de la que se valdría para mejorar la selección de -- personal en la empresa y dar una seguridad y satisfacción a la empresa, al candidato y a él mismo, ya que la empresa tendría al empleado idóneo para el puesto, el candidato estaría desempeñando funciones que le agraden y satisfagan, el psicólogo habría realizado una labor social, colocando al individuo en el puesto o empresa que lo necesi

te, ayudando así a disminuir el desempleo que existe actualmente.

Para llevar a cabo todo esto es necesario tener personal capacitado para el logro de estos objetivos, y quién mejor que un psicólogo, el cual trata y ayuda a las personas, conoce las relaciones humanas y sobre todo es en la mayoría de las empresas, la persona que tiene la decisión de seleccionar al candidato idóneo para ocupar el puesto o puestos vacantes.

El psicólogo además de ser un buen seleccionador, deberá también ser un orientador, ya que como su nombre lo indica orientara a los candidatos con respecto a los problemas o dudas que tenga con referencia a los puestos o puesto que puede desempeñar con eficiencia, sirviendo así en momentos como éste en que hay tanto desempleo a la población que requiere de él.

Las actividades que tendrá que llevar a cabo el psicólogo como orientador o seleccionador-orientador se pueden resumir en las siguientes:

- 1) Dar a conocer a los candidatos a empleo, los puestos que existen en la compañía, así como los requisitos que se necesiten para su ocupación

2) Orientar al candidato dependiendo de las características de éste sobre el puesto que más le conviene.

3) Ayudar al candidato con respecto a sus deficiencias o limitaciones, las cuales pudieran interferir en el desempeño del puesto a ocupar en la empresa o en otra empresa si es el caso.

4) Transferir al candidato en caso necesario al lugar adecuado para el tratamiento que necesite ( por ejemplo, en caso de que exista una hernia y según las reglas de la empresa o requisitos del puesto no pueda desempeñar este ).

---

El psicólogo orientador deberá contar con las siguientes características:

---

a) Debe ser una persona con escolaridad a nivel profesional, que tenga conocimientos de selección de personal, de preferencia en psicología del trabajo o alguna carrera ---afín, pero que domine esta área.

b) Contar con una amplia cultura, la cuál permita normar su criterio con personas de diferentes niveles socioeconómicos- culturales.

c) Habilidad para crear una impresión positiva, que imponga atención y respeto, mostrando un aire de confianza - para que la gente se sienta cómoda.

d) Ser una persona que tenga habilidad para comunicar verbalmente y darse a entender a la gente, sin utilizar un lenguaje adornado, siempre de la forma más sencilla y entendible.

e) Que sea una persona creativa, es decir que genere innovaciones y soluciones en cualquier situación que se le presente; así como cambios para estar actualizado en los procedimientos a utilizar.

f) Tenga motivaciones y deseos de trabajar y ayudar a la gente, así como deseos de lograr lo mejor que pueda su trabajo. Mostrando interés en cada persona y tratando de orientarlo lo mejor posible.

g) Tener ambiciones, deseos de avanzar en su carrera, implementando cosas nuevas en su tarea.

h) Ser una persona sensible, que perciba y reaccione ante las necesidades de otros.

i) Ser sociable, paciente y persistente.

j) Conocer el mercado de trabajo actual de la empresa, así como estar actualizado y en comunicación con las necesidades de las otras empresas.

k) Conocer los objetivos y políticas de la compañía o empresa en donde se está colaborando.

l) Tener un buen manejo de los puestos y requisitos de estos en la compañía en donde se esta laborando, así como el sueldo, prestaciones y ofertas que se le pueden ofrecer sin afectar a la compañía.

m) Ser una persona que maneje satisfactoriamente las relaciones públicas con sus compañeros de trabajo y con las otras empresas.

Estas son algunas de las características que debe poseer el psicólogo orientador, que quiera desarrollar un buen papel para alcanzar los objetivos y fines, tanto de él como de la empresa, dándole así al candidato la oportunidad de ayudarlo a demostrar lo que puede hacer, tratando con esto de no mentir al candidato como frecuentemente se hace, ya que es "común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se le dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esta decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo -

de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a --  
estos, Queda desde luego a la propia habilidad del selec--  
cionador, realizar esta orientación para que sea adecuada--  
sin menoscabar los principios éticos necesarios" (3)

La orientación como se ha visto juega un papel impor--  
tante en la selección de personal, ya que con esta se lo--  
grará tener al trabajador en el puesto adecuado y en el --  
cual lograra desempeñarse eficientemente, impidiendo con -  
esto que esté sea una persona inconforme con sus activida--  
des y que piense en otras cosas; dejando algunas veces que  
el tiempo transcurra sin poderlo aprovechar, dando como re  
~~sultado la baja producción y el descontento de los trabaja~~  
dores en sus labores.

Por todo esto es importante conjugar la selección y --  
la orientación, para que estas se ayuden teniendo como ob--  
jetivo al hombre idóneo en el puesto adecuado; evitando --  
así el hocio, el descontento. la baja producción, etc., --  
contribuyendo a resolver si no totalmente el desempleo, si  
tratando de que el empleado este conforme, que trate de su  
perarse en sus labores y él mismo, así como la empresa y -  
él país.

### CAPITULO III. PROGRAMA DE ORIENTACION PARA EL CANDIDATO DURANTE EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal es importante para todas las organizaciones ya que los recursos humanos son uno de los factores de los que no se puede prescindir, puesto que es la base para el buen funcionamiento de la organización; -- sin estos elementos las organizaciones no existirían, no se podrían desarrollar adecuadamente y puesto que existen; es de suma importancia que las piezas que la mueven se encuentren en el puesto clave, como las piezas de un ajedrez. Para poder tener todo bajo control es necesario encontrar ~~esas piezas tan importantes para llegar a crecer;~~ es por eso que durante muchos años de investigaciones se llegó a tener acceso a un procedimiento para resolver este problema, que actualmente es usado en todas las organizaciones; está es la Selección de Personal, la cuál ayuda a las organizaciones a encontrar al candidato idóneo para el puesto vacante.

Todo este procedimiento siempre y cuando se use correctamente traéa buenos resultados, pero existe una laguna -- que es importante e imprescindible resolver, y que sería -- bueno preguntarse: ¿la gente que se rechaza no sirve para-

ocupar otro puesto?, ¿la gente que es contratada para el puesto vacante se siente satisfecha de realizar esas actividades?, ¿es necesario cerrarles las puertas de empleo a gente con enfermedades físicas?, etc., son preguntas que probablemente algunas veces nos hemos hecho sin que para ello tengamos alguna solución o que tal vez nos parezcan carentes de importancia, pero que existen y que no ponemos nada de nuestra parte para contestarlas.

Una solución para resolver estas preguntas, así como una nueva arma o tarea que el psicólogo del trabajo podrá utilizar va a ser la orientación que se le de al candidato a empleo, es decir, ayudar al candidato a conocer sus habilidades y potencialidades, así como los puestos que existen y los cuales se puedan adaptar a las características del sujeto, también es importante el consejo o ayuda que el psicólogo de a los candidatos, ya que con esto el sujeto podrá elegir o buscar lo que le conviene.

Para poner en práctica todo esto es importante elaborar un programa de orientación que vaya de acuerdo con el proceso de selección de personal, ya que para poder orientar correctamente al candidato es necesario conocer a fondo al sujeto puesto que la "orientación no puede concebir-



se, ni practicarse, sin tener en cuenta el carácter; si se busca un trabajo que permita la realización del trabajador; deberá hacerse en función de sus gustos y de las tendencias naturales de su comportamiento.

La orientación tiene como objetivo adaptar el hombre al trabajo, eligiendo lo mejor posible esta actividad. Para llevar a cabo esta elección, es tan necesario el estudio del carácter como el de las aptitudes intelectuales y físicas; es preciso que el individuo sea capaz de asumir su tarea, pero, además es preciso que se encuentre "bien en su puesto"; para alcanzar este objetivo es imprescindible una concordancia entre el ambiente del trabajo y las reacciones, comportamientos y afectividad habituales"(I)

Desde luego, es necesario un programa definido y bien planeado para llevar a cabo una actuación amplia y sostenida, en la cual se involucren el personal capaz y cooperativo y de la empresa; las cuales estén conscientes de lo importante que es llevar a cabo este programa para beneficio de ellos y de los candidatos a empleo.

Para poder obtener todo esto es importante tomar en -

---

(I). Cailly, Pierre. Orientación Escolar y Profesional de los Niños. Oikos-Tau S.A. Barcelona España 1977 pag. 13

cuenta algunos aspectos como son:

1) Políticas de la Empresa: ellas son no solo los inspiradores de los medios que habrán que consignarse en los programas y presupuestos, sino a la vez su medio normal de impulsión, interpretación y control de su eficacia. Las políticas son criterios que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

2) Capacidad de Personal: Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias, de ahí lo importante es que el personal sea capaz y eficiente en su trabajo.

3) Colaboración: No basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

4) Aspectos Económicos de la Empresa: Este aspecto al igual que los otros es muy importante ya que si la empresa no cuenta con una buena solvencia económica, tal vez no este en condiciones de adoptar algún otro sistema de selección o

modernizarlo, además de poder tener gente capaz de llevar a cabo el programa de orientación y selección.

En resumen, puede decirse que para poder realizar un programa de orientación en la selección de personal es importante contar con la cooperación, participación y desempeño de las actividades del personal adecuado que labora en la empresa y de esta en sí. Para esto se ha propuesto un programa de orientación al candidato durante el proceso de selección de personal, cuya finalidad es que la gente sepa que puestos pueden ocupar, que puestos existen y principalmente que se le de la oportunidad a los candidatos o a la gente en sí, de demostrar lo que quiere y puede hacer.

---

### 3.I. METODOLOGIA.

Con lo anteriormente expuesto, se presentará un programa de orientación al candidato durante la selección de personal, el cuál podrá implantarse para cualquier tipo de selección de personal.

El principal objetivo del programa de orientación es el de orientar al candidato a empleo con respecto al puesto o tarea que vaya de acuerdo a sus características; para poder realizar esto es necesario que el programa cuente o

se conforme de dos etapas.

La primera etapa del programa consiste en orientar al candidato cuando éste se presente en la empresa a solicitar empleo; en esta etapa se busca que el candidato conozca los puestos que existen; y que de acuerdo a los requisitos de estas, solicite el puesto que se acople a sus intereses, estudios y características. Además de esto, el psicólogo, en caso de que no haya el puesto solicitado, orientara al candidato a otras fuentes de empleo o si es el caso lo canalizará a alguna institución para que reciba ayuda con respecto a algún requisito que no pueda llenar.

En la segunda etapa del programa se orientará al candidato en una forma más profunda, ya que el psicólogo-orientador tendrá más información de éste, puesto que ya habrá pasado por la etapa de los exámenes, pruebas laborales o registros observacionales según sea el método de selección usado; por lo tanto el psicólogo contará con una información más detallada del candidato, con la cual lo podrá ayudar a colocarlo en el puesto en el que se desempeñará mejor u orientándolo a otras fuentes de empleo.

Es importante que este programa cuente con estas dos etapas, ya que así se podrá dar una mejor ayuda al candida-

to, ayudándolo desde el momento que éste llega a la empresa, sin necesidad de mentirle, diciéndole que se le llamará, que se estudiará su solicitud o sus papeles.

Una vez que se han descrito las dos etapas que conforman el programa, cabe mencionar que estas dos etapas están integradas o divididas cada una en: Objetivos Específicos, Actividad del Orientador, Actividad del Candidato y Material; ya que se han considerado relevantes para llevar a cabo el programa.

a) Objetivos Específicos: Aquí se especifica claramente el objetivo que persigue el programa, lo mismo que los pasos que se seguirán según las necesidades que vayan encontrándose el psicólogo-orientador con el candidato.

b) Actividad del Orientador: En este apartado se especifican las actividades que podrá seguir el psicólogo-orientador dependiendo del objetivo que se vaya planteando; para poder ofrecer al candidato la ayuda indicada en cada necesidad que presente o se presente.

c) Actividad del Candidato: No se debe olvidar que para la realización de este programa es imprescindible el candidato, el cuál va a dictar dependiendo de las necesidades que tenga, los pasos que debe o deberá seguir el psicólogo

orientador. Por lo tanto aquí se plantean actividades que el candidato deberá realizar según sus necesidades.

d) Material: Aquí se habla de los instrumentos que el psicólogo-orientador usará para poder orientar al candidato y del material que se le proporcionará a éste para poder realizar una mejor selección. Este apartado es importante puesto que se habla del material de apoyo que le servirá de base al psicólogo para ayudar al candidato lo más que se pueda y con datos e informes verídicos.

Una vez que se ha descrito el contenido del programa de actividades, se procede a continuación a la presentación de dicho programa.

---

### 3.2 PRESENTACION DEL PROGRAMA DE ORIENTACION.

Los objetivos y actividades que se consideran son las más importantes en la selección y orientación de personal; son los que conforman el contenido del programa de orientación, el cuál tiene como objetivo principal: Orientar al candidato a empleo con respecto al puesto o tarea que vaya de acuerdo a sus características.

PROGRAMA DE ORIENTACION PARA EL CANDIDATO A EMPLEO

OBJETIVO DEL PROGRAMA. - Orientar al candidato a empleo con respecto al puesto a tarea que vaya de acuerdo a sus características.

PRIMERA ETAPA

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD DEL ORIENTADOR	ACTIVIDAD DEL CANDIDATO	MATERIAL
<p>1) Informar al candidato sobre los puestos y requisitos de los mismos, que hay en la organización.</p> <p>2) Buscar el puesto que se adecúe más al candidato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a cada candidato el manual introductorio con la solicitud de empleo.</li> <li>- Entrevistar al candidato para ayudarlo sobre las dudas que tenga sobre el manual y ver que haya relación entre el candidato y los requisitos del puesto que eligió.</li> <li>- Hablar con el candidato si se tiene un puesto que esté vacante, que no sea el que pidió, el cual se adecúe al candidato.</li> <li>- Buscará poder acomodar al candidato entre puestos vacantes que vayan con sus características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer el manual, eligiendo de los puestos que existen el que crea que es conveniente de acuerdo a sus características.</li> <li>- Llenar la solicitud</li> <li>- Entrevistarse con el seleccionador-orientador, dando razones válidas de por que eligió el puesto.</li> <li>- Estudiar las posibilidades que el seleccionador le plantee, eligiendo la mas conveniente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual introductorio realizado por la empresa o seleccionador de acuerdo a los puestos.</li> <li>- Requisición o cartera de puestos vacantes.</li> </ul>

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD DEL ORIENTADOR	ACTIVIDAD DEL CANDIDATO	MATERIAL
<p>3) Dirigir al candidato a posibles fuentes de empleo.</p>	<p>- En caso de que el seleccionador no tenga el puesto adecuado para el candidato, lo canalizará a otras empresas donde existan puestos vacantes, que el pueda desempeñar de acuerdo a sus características.</p>	<p>- Se presentará a la empresa donde sea mandado o donde lo llamen si es el caso.</p>	<p>- Boletín o cartera de puestos vacantes.</p>
<p>4) Ayudar al candidato a superar sus deficiencias.</p>	<p>- En caso de que el puesto que el candidato pidió no se adecúe o falte algún requisito el psicólogo lo orientará dándole a conocer la forma en que lo puede adquirir.</p>	<p>- Tratará de desarrollar sus habilidades para poder adecuarse al puesto que pide.</p>	<p>- Solicitud de empleo y requisitos de los puestos.</p>



SEGUNDA ETAPA

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD DEL ORIENTADOR	ACTIVIDAD DEL CANDIDATO	MATERIAL
<p>1) Obtener información del candidato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiará el expediente con exámenes aplicados del candidato.</li> <li>- Comparará los resultados con los puestos que existen en la compañía y en otras fuentes de trabajo.</li> </ul>	<p>- - - - -</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exámen de conocimientos, psicométricos y médico.</li> </ul>
<p>2) Ayudará al candidato a superar sus deficiencias canalizándolo a instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verá las deficiencias que el candidato tiene y que pueden interferir con las labores.</li> <li>- Estudiará las posibilidades que existen para poder ocupar el puesto.</li> <li>- Estudiará en caso de que tenga alguna deficiencia corregible, la posibilidad de canalizarlo a alguna clínica o centro escolar.</li> <li>- Buscará la forma de capacitar al candidato para poder ocupar el puesto vacante en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El candidato estará abierto a cualquier consejo estudiando las posibilidades o condiciones que se den.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catálogo de puestos, y direcciones de instituciones ocupadas en diferentes ramas y análisis de los puestos.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD DEL ORIENTADOR	ACTIVIDAD DEL CANDIDATO	MATERIAL
3) Informar al candidato de otras posibles fuentes de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de que no se le pudiera colocar al candidato en la empresa, el seleccionador le dará información de puestos vacantes en otras empresas y que estén de acuerdo a sus características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El candidato se dirigirá a las otras posibles fuentes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de puestos vacantes de otras instituciones.</li> </ul>
4) Orientará al candidato sobre pasos a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El orientador le expondrá al candidato o futuro empleado las condiciones que el puesto requiere, así como beneficios y oportunidades que tendrá en el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El candidato resolverá si le conviene o no el trabajo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-----</p>
5) Ver el comportamiento y desempeño del sujeto en sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El orientador realizará una especie de seguimiento con el empleado para ver como se desenvuelve en sus labores durante un lapso de 3 a 6 meses.</li> <li>- Revisará y estudiará los reportes o el expediente del empleado sobre el desempeño de sus labores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El empleado desempeñará sus labores en el empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes del departamento o Jefe inmediato con respecto a su trabajo.</li> </ul>

### 3.3 MANUAL INTRODUCTORIO PARA EL CANDIDATO.

Se ha revisado bibliografía con respecto a la existencia de información sobre la orientación al candidato, pero no se ha encontrado nada sobre eso; por lo tanto este manual representa la primera recopilación de puestos que se le da al candidato, y que persigue el propósito de introducirlo a la empresa, industria u organización a la que se presente; con el fin de que el candidato conozca, y estudie los puestos que existen en ésta, eligiendo así el puesto o puestos que se adecuen a sus estudios, habilidades y características.

---

A pesar de que la selección de personal no es nueva, con este manual se pretende realizar algo nuevo, que sea benéfico para este proceso, en especial para el candidato, el cual representa el personaje más importante en la selección y al que en realidad no se ha tomado mucho en cuenta. " Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones "(2), por -

---

(2) Craig, Robert/ Bittel, Lester. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Diana. México 1981 Pag. 9

todo esto, este manual podrá dar un conocimiento y seguridad con respecto al puesto o puestos que la persona decida que puede desempeñar y en el cuál él se sienta satisfecho.

Se ha tratado de elaborar este manual de la forma más manejable y sencilla posible, sin apartarse desde luego de su propósito establecido; para esto está estructurado de la siguiente forma:

a) Introducción: Es importante en esta parte darle al candidato un pequeño panorama del trabajo, la seguridad y satisfacción en el mismo, así como plantearle los objetivos del manual; asimismo darle a conocer el papel que éste desempeña en la organización, en la cual ha ido a solicitar empleo; ya que no se debe olvidar que hay que hacer lo que se pueda para que el candidato tenga confianza en la empresa, para que así pueda desenvolverse mejor.

b) Instrucciones o pasos a seguir: Es importante explicar le al candidato el por qué se le dio el manual y lo que se espera de éste; así como el paso o pasos que tendrá que dar el sujeto para seguir con el proceso de selección de personal.

c) Puestos: Tercera y última parte del manual; está consiste en darle a conocer al candidato lo más exacto posi--

ble, los puestos de los que se constituye la empresa, así - como los requisitos: edad, experiencia, escolaridad, estado civil y sexo; que son importantes para la ocupación del --- puesto; también se le dan algunas actividades generales del puesto; esto tiene el propósito de que el candidato pueda - con estos datos darse una idea de lo que es el puesto en sí, y poder realizar una selección más exacta.

Con todo esto se pretende que con este manual el candi dato tenga una base y seguridad en el puesto que eligió, -- así como que cuente con una razón para saber por qué fue el más adecuado para él.

Conforme a todo esto se presenta un manual que será el que se le entregará al sujeto que llegue a la empresa en -- busca de empleo (Anexo A).

Este manual fué elaborado para una empresa privada, en la que laboran un total de 875 empleados, ya que la mayoría de la maquinaria es la que realiza todo; entre este total - de puestos se encuentran desde directivos hasta obreros, te niendo un total de 52 puestos (Organigrama, Anexo B). Esta- empresa es de tipo producción.

En 1955 fué fundada la primera planta, pero sus orígenes se remontan desde 1928 en México, aunque actualmente --

cuenta con otra planta en Aguascalientes. Es empresa líder en su ramo, su producción es nacional; su éxito se basa -- principalmente en la red de distribuidoras en toda la República, que canaliza sus productos a través de 10,000 congeladores propios y por medio de sus 350 tiendas en servicio, manejadas todas estas por otra compañía.

Su producción es aproximadamente de 5 millones de unidades por mes de cada uno de sus productos.

El manual que se presenta es exclusivo de su planta en México D.F., ya que no maneja los puestos de las tiendas que distribuyen sus productos.

---

#### 3.4 LA ORIENTACION EN SELECCION DE PERSONAL.

La orientación trata de ayudar al individuo para que este conozca sus habilidades, intereses, aptitudes para -- que tenga el "mejor aprovechamiento de éstas, con objeto -- de que logre un mayor rendimiento y satisfacción en el desempeño de sus funciones, lo que traerá como consecuencia un incremento en la producción de la compañía y ambos resultarán beneficiados" (3).

La selección de personal busca principalmente conocer

---

(3) Lopez Perez/Esteva Bautista. La Orientación Profesional, su Importancia dentro de las Grandes Empresas en México (Tesis Facultad de Psicología) U.N.A.M. 1985.

Las habilidades, intereses y aptitudes del individuo para ver si es el hombre adecuado para ocupar el puesto vacante; ya que entre más sepamos de él, se podrá seleccionar al mejor, así podrá tener un trabajador que desempeñe adecuadamente el puesto y pueda desarrollar sus habilidades y potencialidades a fin de que este satisfecho consigo mismo y con la sociedad en que se desenvuelve y con esto pueda contribuir a los propósitos de la organización.

Con todo esto podemos ver que tanto la orientación como la selección, son áreas que se pueden ayudar mutuamente, si se sabe como, ya que no se tiene ninguna referencia de que estas dos áreas se hayan fusionado para ayudar a la gente que solicita empleo.

Se han encontrado documentos referentes al campo industrial donde se hable de la orientación pero esta se -- lleva a cabo a nivel empleados; es decir, con gente que -- ya fue contratada o tiene tiempo de laborar en la organización y no con candidatos a empleo; es decir, esta orientación se da solo de tipo inducción (cuando la gente entra a trabajar y se les presenta a sus compañeros, jefes, se -- les muestran las instalaciones, se le orienta sobre reglas, beneficios y obligaciones de la empresa, así como lo que --



la empresa espera de él); promoción y transferencia (cuando existe una vacante o va a realizarse un cambio de puesto entonces se da al empleado la orientación que necesita para que este pueda desempeñarse eficientemente el puesto que va a ocupar); pero no existe nada con respecto a la orientación del candidato durante el proceso de Selección.

Con todo esto se puede ver que en realidad se le ha dado poca importancia al candidato siendo que éste es el personaje más importante de la compañía y que si él a dedicado su tiempo y esfuerzo es necesario que la compañía u organización corresponda a este de igual manera. Por lo tanto si se ven las funciones y objetivos de la Selección de Personal y de la Orientación se podrá sacar la conclusión de que estas dos áreas se pueden ayudar mutuamente logrando entre las dos excelentes resultados.

Con esta orientación el candidato ganará, ya que con esto, se le podrá ayudar para encontrar el puesto, o si es el caso orientarlo en lo que debe hacer; ya que esto nunca se ha dado y sería importante que se empezará a hacer. Además de todo esto, el psicólogo ampliaría su campo de trabajo, siendo esto con la que podría realizar una labor social con la gente que necesite de una orientación de sí mismo; -



podría también tener con todo esto una gran experiencia - (mejor información de los candidatos, de la empresa y un intercambio de información con las otras empresas); en to do lo que se refiere a mercados de trabajo y sobre todo - conocer mejor a la gente.

La empresa también saldría beneficiada ya que obtendría mejores empleados, los cuales se mostrarían conten-tos y satisfechos con sus actividades; con todo esto la - empresa u organización subiría su productividad y crecería más. Otra cosa que es muy importante para la empresa, es el prestigio e imagen que se tendría, ya que los candida-tos saldrían satisfechos con la ayuda proporcionada, ya - que se les daría a los candidatos la importancia que merecen como personas.

Pero además de todo lo anterior la selección ganará - en el sentido de que con la ayuda de la orientación podrá seleccionar a la persona idónea para el puesto vacante, - logrando así su fin.

#### CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y APORTACIONES.

El México de hoy es una ciudad con problemas, y sobre todo con una crisis intensa; en la cuál existe el desempleo, que representa uno de los problemas más importantes por los que atraviesa el país; ya que este genera otros problemas más temibles que se derivan de él; la miseria, el alcoholismo, el robo, limitaciones para el desarrollo del país, etc.; problemas que evidentemente retrasan al país en muchas formas, por lo tanto es imprescindible que se haga algo al respecto, y esto solo lo puede hacer las organizaciones o industrias, ya que al crecer estas el país también crece.

Por todo esto es importante que las organizaciones cuenten con el personal capacitado, ya que por medio de este, es por lo que se ayudará a superar la crisis actual. Siendo los recursos humanos los principales elementos que componen una organización empresarial, resulta importante conocer los mecanismos que inducen a la acción humana a trabajar con mayor satisfacción; de lo cual se deduce que el mejor desempeño de las tareas laborales depende del grado de satisfacción de los recursos humanos.

Hacer del trabajo una realidad que no embrutezca sino que promueva al hombre, es un asunto que debe interesar a todo ser humano y a la sociedad; para esto esta la psicología del trabajo; en la que una de sus funciones esta la de realizar una adecuada selección y colocación de los trabajadores; de está selección va a depender el que estos se sientan realizados y satisfechos; ya que los trabajadores deben ejercer un trabajo para el cuál se encuentren preparados y sobre todo que les guste.

La tarea de selección de personal requiere conocimientos especializados y preparación superior en las ciencias de la conducta. Por fortuna, en años recientes un número -- cada vez mayor de empresas lo ha reconocido y creado departamentos dirigidos por expertos en las funciones de medir y evaluar la conducta humana y de estimular las cualidades personales de la industria. Actualmente, es raro en la industria encontrar programas de selección hechos a la medida para ajustarse uno a otro a ese modelo ideal; la calidad de la selección y adiestramiento varía de una empresa a otra; aún el mejor programa de adiestramiento concebido se debilita severamente cuando un mal sistema de selección proporciona alumnos mal calificados.

Con todo esto tan importante, el seleccionador originaría una pérdida o una ganancia para la empresa a la que presta su servicio, seleccionando a un individuo que posteriormente resultará un empleado superior o seleccionando a una persona, que después comprobara ser insatisfactoria o bien rechazando a una persona potencialmente productiva. Todo esto podría ocasionar pérdidas cuantiosas a la empresa, por lo tanto es importante que la selección sea la mejor y también contribuya a que no exista el desempleo.

Para todo esto, en este trabajo se presentará un programa ~~para poder resolver estos dos problemas que incumben~~ a todos, puesto que el fin o propósito es orientar al candidato cuando este llegue a solicitar empleo. Con esto el desempleo podría ser menor, ya que se mandarían a otras empresas al candidato, en caso de que no se tenga el puesto adecuado para él; con esto el candidato vería que es importante y que se le quiere ayudar, ya que si solo se le rechaza sin decirle o ayudarlo en sus limitaciones, él mismo se desilusionará de todo, de todos y de él mismo.

En cuanto al problema de rechazar a una persona que sea adecuada para la organización, con este programa, se investigará más a fondo y tal vez sintiendo él la seguri-

dad de poder realizar las actividades de un puesto que no conocía pero que tiene habilidad para ocupar, rendiría más y la empresa no perdería a un buen trabajador.

Otras cosas que podría aportar este programa si se implantará en las organizaciones sería: la ampliación del campo del psicólogo del trabajo, en cuanto a llegar a ser un buen orientador-seleccionador, ayudar al ser humano, y sobre todo realizar una labor social poniéndose de parte del candidato y no solo del empresario, como se cree. Además de todo esto, con esta nueva actividad para el psicólogo se podrá dar paso a nuevas investigaciones o trabajos que traerán innovaciones importantes, las cuales contribuirán al desarrollo de la Psicología y del país.

Finalmente se espera que las empresas se concienticen con la importancia que trae consigo orientar a la gente en el proceso de selección de personal; para esto es necesario implantar programas donde se unifiquen todas y cada una de las empresas, trabajando conjuntamente para lograr y obtener a gente que ayude al crecimiento del país y de sí mismos.

## GLOSARIO DE TERMINOS.

CANDIDATO: Persona que pretende un puesto o empleo.

COLOCACION: "Cuando el candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales"(I)

DESEMPLEO: Es un problema social del país, producido por la superpoblación, el cuál causa problemas mayores como la miseria, robo, alcoholismo, etc.

ENTREVISTA: Forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene como objetivo obtener cierta información.

HABILIDAD: Inteligencia: es la capacidad que tiene el sujeto para manejar algunas cosas o determinados casos.

MERCADO DE TRABAJO: Demanda de empleo en las diferentes organizaciones.

---

(I) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1973.

**ORIENTACION:** Proceso de ayudar a una persona a elegir su profesión o conocer sus habilidades e incapacidades.

**PRODUCTIVIDAD:** Relación entre insumo (mano de obra y materia prima) y el producto.

**PUESTO:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

**PUESTO VACANTE:** Puesto que esta o se encuentra sin titular

**POLITICA:** Reglas de una empresa, por medio de las cuales se conserva el orden y el funcionamiento de la empresa.

---

**RECLUTAMIENTO:** Medio del que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

**REEMPLAZO TEMPORAL:** Son las actividades que se realizan por una persona sin que este sea el titular de estas, por tiempo determinado (temporalmente).

**SELECCION:** Proceso de elegir entre un grupo de candidatos el más idóneo para el puesto vacante.

## BIBLIOGRAFIA.

Allport, Gordon W.  
Psicología de la Personalidad.  
Editorial: Paidós. Buenos Aires, 1970

Alvarado Constantino, Dora Edith.  
Catalogó de Puestos.  
UNAM 1984 (Tesis Psicología)

Arias Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial: Trillas. México 1981

Blum Milton / Naylor  
Psicología Industrial.  
Editorial: Trillas. México 1972

---

Chruden / Sherman.  
Administración de Personal.  
Editorial: C.E.C.S.A. México 1970

Chiavanato, Idalberto.  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial: McGraw-Hill. México 1981.

Craig / Bittell.  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.  
Editorial: Diana. México 1981.

Dunnette Marvin / Kirchner Wayne.  
Psicología Industrial.  
Editorial: Trillas. México 1979.



Fingerman, Gregorio.  
Psicotécnica y Orientación Profesional.  
Editorial: El Ateneo. Buenos Aires 1974.

Gomez Rebollar.  
Presentación y Adaptación de Material para Centros de Evaluación.  
UNAM. 1984 (Tesis Psicología).

Haw Chi Silvia.  
La Selección de Personal en las Agencias de Colocación de Empleo.  
UNAM. 1971. (Tesis, Administración y Contaduría)

Hawk, Roger  
Reclutamiento y Selección de Personal.  
Editorial: Técnica S.A. 1968

Hill, George.  
Orientación Escolar y Vocacional.  
Editorial: Pax. México 1983.

---

Jessup Heleny Gilbert.  
Selección y Evaluación en el Trabajo.  
Editorial: Continental, México 1979

Jimenez, Alvaro.  
Como Entrenar en Selección por Objetivos.  
UNAM.

Lopez Perez, Beatriz / Esteva Bautista.  
La Orientación Profesional su Importancia dentro de las Grandes Empresas en México.  
UNAM. 1985 (Tesis Psicología)

Olea, Ismael.  
La Formación y Selección de Personal.  
Editorial: Deustos España 1974.

Pigors y Charles Myers.  
La Administración de Personal.  
Editorial: Continental. México 1966.

Tiffin Joseph y Mc. Cormck, Ernest. J.  
Psicología Industrial.  
Editorial: Diana México 1976.

Reyes Ponce  
Administración de Personal  
Editorial: Limusa México 1984

Siegel Laurence.  
Psicología Industrial  
Editorial: Diana. México 1974

---

Schein Edgard.  
Psicología de la Organización  
Editorial: Prentice/Hall España 1980.

Smith / Wakeley  
Psicología de la Conducta Industrial.  
Editorial: Mc. Graw-Hill 1979.

Villagomez García José Luis.  
Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal  
en México.  
UNAM. 1975 (Tesis Psicología)

Vite Sanpedro, Silvia.  
Apuntes de Reclutamiento y Selección de Personal  
UNAM 1983.

Yoder, Dale.  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.  
Editorial: C.E.C.S.A. 1978.

---

ANEXO A

---

---

MANUAL DE PUESTOS  
1987

## I N T R O D U C C I O N

Hoy en la actualidad es importante la preparación, desarrollo en la profesión y sobre todo la satisfacción en el trabajo, para poder -- así desempeñarlo correctamente. Pero desgraciadamente no siempre se conocen los puestos que existen en determinadas organizaciones y en los cuales se pudiera desarrollar el individuo; por todo esto y conociendo el papel tan importante que juegan estos factores se presenta este Manual, el cuál tiene como objetivo que usted conozca los puestos que existen en la empresa y - elija el puesto que se adecue más a sus características.

Esperamos sinceramente que este Manual sirva como orientación para usted; puesto que usted es importante para nosotros.

Agradecemos sinceramente la preferencia y el tiempo que se ha tomado para conocernos; -- esperamos que este Manual cumpla con su objetivo.

---

Atentamente

Dpto. de Recursos Humanos.

## I N S T R U C C I O N E S.

Después de haber estudiado los puestos que se presentan en este Manual, podrá elegir el puesto o puestos que le interesen, como paso siguiente procederá a llenar la solicitud de empleo que se le proporcione junto con este Manual, procurando que los datos que se le piden sean los -- más exactos posibles, poniendo claramente el puesto o puestos que más le interesaron y que vayan de acuerdo con sus estudios y conocimientos.

Una vez que se tenga todo esto, usted entregará su solicitud junto con el Manual; para que se transmita su solicitud a la persona encargada de realizar una pequeña entrevista, la cuál tiene como objetivo conocerlo más y que nos conozca también a nosotros.

Esta entrevista servirá para ayudarlo en lo que podamos así como para resolverle las dudas que tenga, lo mismo que se le indicarán los pasos que deberá seguir en este proceso.



Puesto:

DIRECTOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.

Requisitos:

Edad: de 30-40 años; experiencia 7 años en el ramo; nivel: Ingeniero Industrial o Ingeniero Mecánico. Estado Civil: Casado.

Actividades:

Coordinar las actividades de producción y mantenimiento, atender las Direcciones de Producción con todas las direcciones y departamentos de la Empresa. Relaciones Públicas con proveedores y ejecutivos. Implementa planes de producción, calidad y seguridad. Toma de decisión.

---

Puesto:

GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.

Requisitos:

Edad: de 30-40 años; experiencia 5 años mínimo; nivel: Ingeniero Industrial o Ingeniero Mecánico. Estado Civil: Casado.

Actividades:

Distribuir el trabajo del día, revisar el arranque de las maquinas de producción, verifica la mixtura en los tanques, hacer pedidos, revisar la calidad del producto, resolver los problemas que se presenten, vigilar la disciplina de la planta. Verificar la seguridad de los trabajadores.

## Puesto:

SUPERVISOR DE PRODUCCION.

## Requisitos:

Edad: de 30-35 años; experiencia 3 años en el ramo, - control de calidad y producción; nivel: Ingeniero Indus--- trial. Estado Civil: Soltero o Casado.

## Actividades:

Revisar las condiciones de producción, distribución - del trabajo; revisa la calidad del trabajo, resuelve pro-- blemas de maquinaria, materia prima, energía, etc.; revisa los tiempos de operación, revisa la limpieza de las áreas- de la planta. Informa sobre promociones, cambios, sanción, etc.

## Puesto:

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES.

## Requisitos:

Edad: de 30-45 años; experiencia 5 años en el ramo; - nivel: Lic. en Relaciones Industriales, Psicología o Admi- nistración de Empresas. Estado Civil: Casado o Soltero. -- Femenino o Masculino.

## Actividades:

Atiende todo lo referente a contratos de trabajo, pla<sup>u</sup> nea estrategias, políticas y prácticas de la empresa; ela- bora, controla y distribuye el Organigrama, Asiste a reunio- nes de comisiones y comités; rotación de personal; atiende el sistema de Reclutamiento y Selección de Personal; realiza entrevistas; coordina y supervisa el área de relaciones in- dustriales.

Puesto:

JEFE DE PERSONAL.

Requisitos:

Edad: de 25-40 años; experiencia 2 años en el puesto; nivel: Lic. en Administración, Lic. en Psicología o Contador Público. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino.

Actividades:

Atiende sistemas de Reclutamiento y Selección; administra el plan de inducción, entrevistas; controla contratos de personal y expedientes; revisa la nómina; solicita y recibe dotación para pagos de nóminas, atiende a obreros y empleados; realiza trámites del I.M.S.S.; coordina las análisis y descripciones de la empresa.

---

Puesto:

ENCARGADO DE NOMINAS.

Requisitos:

Edad: de 24-40 años. Experiencia un año en el puesto. Nivel: Contador Público. Estado Civil: Casado o Soltero.-- Masculino o Femenino.

Actividades:

Prepara nóminas; atiende obreros y empleados; archiva, controla recibos de pago, analiza e integra la cuenta de -- sueldos y salarios; elabora liquidaciones; valoriza el pago de impuestos, propone métodos y procedimientos tendientes a mejorar de acuerdo con el Plan de Productividad.

Puesto:

COORDINADOR DE SEGURIDAD, HIGIENE Y CAPACITACION.

Requisitos:

Edad: de 24-40 años. Experiencia: 2 años en Capacitación y Seguridad. Nivel: Lic. en Psicología, Ingeniero Industrial; Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino.

Actividades:

Coordina las juntas de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad; promueve y efectúa seguimientos de los riesgos detectados en las rondas; promueve campañas, vigila al personal; entrega los implementos de seguridad; coordina los exámenes médicos, investiga los accidentes de trabajo; coordina y preside juntas de Capacitación; coordina, modifica - elabora y registra el Plan de Capacitación y Adiestramiento; atiende a obreros y empleados; auxilia al coordinador - del Plan de Productividad; ~~propone métodos y sistemas relacionados con su área a fin de mejorarla.~~

Puesto:

JEFE DEL DPO. DE PRODUCTOS TERMINADOS.

Requisitos:

Edad: de 22-30 años. Nivel: Pasante de la carrera de - Administración. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino.

Actividades:

Tener inventariado todo el personal; supervisar al personal, la mercancía de cuartos fríos y equipo; dotar de equipo de protección a todo el personal; evita que falte mercancía; vigila la correcta aplicación de categorías a todo el personal.

**Puesto:**

JEFE DEL DPO. DE COMPRAS.

**Requisitos:**

Edad: de 22-30 años. Experiencia: 2 años en el puesto.  
Nivel: Pasante de Administración o Contabilidad. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino.

**Actividades:**

Hacer pedidos telefónicos, checar precios, pide cotizaciones, archiva requisiciones finiquitadas; elabora memorándum; entrega al dpo. las cotizaciones, atiende a los proveedores, checa existencias de mercancía; programa compras; lleva el control de recibos de almacén, pedidos y requisiciones.

**Puesto:**

---

SUPERVISOR DE PRODUCCION (Limpieza de maquinaria y equipo).

**Requisitos:**

Edad: de 25-30 años. Experiencia: un año en el puesto.  
Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino

**Actividades:**

Distribuye el trabajo entre los empleados de limpieza, supervisa la limpieza de la maquinaria y a los trabajadores de limpieza.

Puesto:

JEFE DE SECCION PASTEURIZACION.

Requisitos:

Edad: de 24-30 años. Estado Civil: Soltero o Casado.  
Nivel: Preparatoria. Masculino o Femenino.

Actividades:

Revisa la limpieza y armado de los equipos de la sección, revisa el nivel de aceite, arranca las maquinas, vigila la preparación de mixtura, temperatura y tiempo de pasteurización, la limpieza y orden de su área.

---

Puesto:

JEFE DE SECCION (Tetra-Pak)

Requisitos:

Edad: de 21-30 años. Experiencia: un año en el manejo de maquinaria. Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino o Femenino.

Actividades:

Verifica la limpieza de equipo, prepara la mezcla, arranca las maquinas, cambia rollos de envase; verifica peso, sabor, color, etc.; hace pedidos de materia prima; hace ajustes y reparaciones menores de la maquinaria.

Puesto:

JEFE DE SECCION (Big-Drom)

Requisitos:

Edad: de 21-30 años. Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Revisa la limpieza; arranca y controla las maquinas; vigila el sabor, color, peso y consistencia del producto, controla al personal de su sección, vigila la cantidad de ingredientes

---

Puesto:

JEFE DE SECCION (Nevadoras)

Requisitos:

Edad: de 21-30 años; Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Revisa la limpieza y armado del equipo; arranca las maquinas; vigila el sabor, color, peso y consistencia del producto, suministra la materia prima del producto y controla al personal.

**Puesto:**

JEFE DE MANTENIMIENTO.

**Requisitos:**

Edad: de 21-40 años. Experiencia: un año en el puesto;  
Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Controla las actividades del personal de mantenimiento; revisa los reportes de los responsables de cada área; lleva el registro de mantenimiento preventivo y correctivo; inventario de partes de repuestos, pedidos de materiales y refacciones; inspección de manera continua del estado y funcionamiento de todos los equipos y controlar al personal de su área.

---

**Puesto:**

JEFE DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS.

**Requisitos:**

Edad: de 22-40 años. Experiencia: 3 años en el puesto;  
Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Almacena y despacha el material de acuerdo a los programas; controla el inventario dentro de los niveles preescritos proporciona información a los diversos dpos.; determina los requerimientos de equipo para el manejo, almacenaje y acarreo; mantiene las instalaciones del almacén y equipo en condiciones de seguridad y buen mantenimiento; protege los inventarios contra daños, deterioros y robo.



Puesto:

SUPERVISOR.

Requisitos:

Edad: de 20-30 años. Experiencia: 2 años en el puesto;  
Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino

Actividades:

Despacha mercancía, elabora el pedido de mercancía, vigila la realización del recuento; ordena y revisa todos los pedidos despachados, solicita al almacén materia prima y ordena el movimiento de carga.

---

Puesto:

JEFE DE SECCION (Productos Terminados).

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Preparatoria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Ordena la mercancía dentro de cuartos fríos; acomoda la mercancía de acuerdo a su antigüedad; cuenta y anota la mercancía que entra; checa el trabajo de la gente, supervisa -- que el despacho de la mercancía sea eficiente.

Puesto:

ASISTENTE.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secretario o Auxiliar de -  
Administración o Contabilidad. Estado Civil: Casado o Solte-  
ro. Masculino o Femenino.

Actividades:

Auxilia en contabilidad; hace pedidos telefónicos, ar-  
chiva pedidos, elabora memorandum, requisiciones; atiende a  
proveedores; realiza pedidos; actualiza lista de precios; so  
licita fechas de período de vacaciones a proveedores; hace -  
requisiciones; contrata fletes; hace pedidos de papelería; -  
solicita uniformes y equipo de trabajo.

---

Puesto:

AUXILIAR DE PERSONAL.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secretaria o Auxiliar en  
Administración. Estado Civil: Casado o Soltero. Femenino-  
o Masculino.

Actividades:

Coloca tarjetas en reloj checador, elabora y distribu-  
ye diariamente el reporte de ausentismos y retardos; atien  
de a obreros y empleados; ayuda en la nómina, mecanografía;  
propone modificaciones a sistemas y métodos.

Puesto:

RECEPCIONISTA.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: 6 meses en el puesto  
Nivel: Secundaria con carrera Técnica. Estado Civil: Casada  
o Soltera. Femenino.

Actividades:

Recibe, registra y controla a las personas que lleguen  
controla y clasifica la correspondencia; propone métodos y  
procedimientos en relación con sus funciones.

---

Puesto:

OPERADORA DE CONMUTADOR

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: 6 meses en el manejo  
del conmutador. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casada o -  
Soltera. Femenino.

Actividades:

Manejo de conmutador; mantiene, elabora y distribuye -  
el directorio interno; propone métodos y procedimientos ten  
dientes a mejorar los ya existentes.

**Puesto:**

**JEFE DE SECCION MANTENIMIENTO.**

**Requisitos:**

Edad: de 20-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Revisa la existencia de material y equipo de limpieza, recorrer constantemente la planta para verificar la limpieza, controla al personal de su sección; servicio de venta de refrescos al personal obrero.

---

**Puesto:**

**JEFE DE SECCION LIMPIEZA DE MAQUINARIA.**

**Requisitos:**

Edad: de 20-30 años. Experiencia: un año en maquinas. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Arma el sistema de recirculación de producción; lavado completo de nevadoras; lava y seca el piso de producción; - revisa la correcta ejecución de los trabajos de la sección; controla al personal de la sección.

Puesto:

OPERADOR MECANICO.

Requisitos:

Edad: de 21-40 años. Experiencia 2 años en maquinaria.  
Nivel: Mecanico. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Vigila el funcionamiento de los equipos; hace trabajos d ajustes, control y purgas; registra con horas la temperatura de cuartos fríos, paletteras, etc.; mantiene limpia la sala de maquinas; hace los pedidos de amoniaco, diesel, agua y aceite.

---

Puesto:

MECANICO ESPECIALIZADO Y OPERADOR SUPLENTE.

Requisitos:

Edad: de 21-30 años. Nivel: Mecánico. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Suple a los operadores y al velador; hace el mantenimiento de los compresores y de ajuste y reparación de los mismos.

Puesto:

ELECTRICISTA.

Requisitos:

Edad: de 20-40 años. Experiencia: un año en el puesto. Estado Civil: Casado o Soltero. Nivel: Electricista. Masculino.

Actividades:

Revisa el funcionamiento del sistema eléctrico y su mantenimiento; repara cualquier falla; instala los equipos nuevos y líneas eléctricas; limpieza de la subestación y conservación de la herramienta.

---

Puesto:

MECANICO.

Requisitos:

Edad: de 18-40 años. Experiencia 3 años en maquinaria. Nivel: Mecánico. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Supervisa diariamente el funcionamiento de la maquinaria y equipo; atiende cualquier falla mecánica; lubrica los motores; realiza los trabajos de soldadura y herrería. Ejecuta el programa de mantenimiento preventivo de toda la maquinaria y equipo de la planta.

Puesto:

AYUDANTE MECANICO.

Requisitos:

Edad: de 18-40 años. Nivel: Mecánico. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Ayuda al mecánico, mantiene limpio y ordenado el taller carga aceite a la maquina; realiza reparaciones menores de la maquinaria y equipo; compra material para trabajos de urgencia.

---

Puesto:

JEFE DE SECCION. (Mantenimiento de Edificios).

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: 2 años en el ramo. - Nivel: Plomero o Carpintero. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Realiza actividades de albañilería, pintura, plomería, carpintería y controla al personal de su área.

Puesto:

PORTERO O CLAVIJERO.

Requisitos:

Edad: de 18-40 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Revisa la hora del reloj checador; control de checadas de entrada y salida; revisa corte de pelo y uniforme; lleva el registro de personas ajenas; recibe llamadas y las controla.

---

Puesto:

MENSAJERO.

Requisitos:

Edad: 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Servicio de mensajería; va a los bancos y realiza operaciones variables de gestiones; propone métodos y procedimientos relacionados con el área asignada.



Puesto:

OFICIAL PASTEURIZADOR.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Lava y desinfecta los tanques reposadores, pesa los ingredientes de las mixturas; revisa la tubería y revisa el llenado correcto.

---

Puesto:

AYUDANTE PASTEURIZADOR.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Vacia la materia prima en la revoladora; revisa el llenado de tanques reposadores; lava y desinfecta los tanques reposadores.

Puesto:

OFICIAL ENVASADOR.

Requisitos:

Edad; de 18-30 años. Nivel; Secundaria. Estado Civil; Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Pone las copas de plastico en las ruedas; observa que las copas estén limpias; cuida el helado; checa el llenado, agregado, tapas, etc.

---

Puesto:

OFICIAL EMPACADOR.

Requisitos:

Edad; de 18-30 años. Nivel; Secundaria. Estado Civil; Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Acomoda las copas en bolsas; sellado de tapas; avisa de algún problema en el llenado, jarabe o mermelada.

Puesto:

OFICIAL GUARDADOR.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Sella las bolsas con clave, maquina y registra; engrapa las bolsas; acciona el contador manual de canastillas y las lleva al cuarto frío.

---

Puesto:

OFICIAL LLENADOR.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Llena los cilindros; vigila las proporciones de agregado al helado; avisa sobre algunas variaciones; pone las tapas.

**Puesto:**

OFICIAL PREPARADOR NEVADORAS.

**Requisitos:**

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Pide la materia prima; prepara las mezclas; vigila la mixtura; organiza la secuencia de producción.

---

**Puesto:**

OFICIAL ARMADOR Y ETIQUETADOR DE CILINDROS.

**Requisitos:**

Edad: de 18-30 años. Nivel: Secundaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Arma los cilindros; acomoda los botes y cajas en su área; suministra botes limpios; etiqueta las tapas; conserva la limpieza de su área.

**Puesto:**

AYUDANTE EMPACADOR.

**Requisitos:**

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Pone y quitar las bolsas de raspado; anuda las bolsas y las coloca en las canastillas; separa las bolsas con envase defectuoso; hace limpieza de maquinaria y tubería.

---

**Puesto:**

AYUDANTE GUARDADOR.

**Requisitos:**

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

**Actividades:**

Acerca canastillas al área y les coloca papel de protección; anuda las bolsas; acciona el contador manual de canastillas; lleva las canastillas con producto al transportador del cuarto frío; hace la limpieza de maquinaria y tubería.

Puesto:

AYUDANTE CANASTILLERO

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o soltero. Masculino.

Actividades:

Acarrea canastillas de los patios de carga a la planta acomoda las canastillas en su lugar; releva algún puesto de maquinaria.

---

Puesto:

AYUDANTE DE LIMPIEZA.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Barre, lava, trapea y mantiene limpia la planta.

Puesto:

OFICIAL LIMPIEZA ESPECIALIZADA.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: 2 años en el puesto.  
Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Conocimiento en Maquinas. Masculino.

Actividades:

Lavado completo de la maquina.

---

Puesto:

AYUDANTE LIMPIEZA ESPECIALIZADA.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: un año en maquinas.  
Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Arma el sistema de recirculación y de todo el equipo.

Puesto:

VELADOR DE LA PLANTA.

Requisitos:

Edad: de 21-40 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Realiza los recorridos con el reloj marcador; mantiene las puertas exteriores de la fábrica; chequea que todo este en orden; revisa el alumbrado exterior de la fábrica; realiza trabajos de fumigación; auxilia al operador; abre las puertas para la entrada de personal.

---

Puesto:

OFICIAL MANTENIMIENTO DE EDIFICIO.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: 2 años en el puesto. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino

Actividades:

Ejecuta los trabajos de albañilería, pintura, plomería y otros trabajos menores en la planta.



Puesto:

AYUDANTE ( Mantenimiento de Edificios ).

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Experiencia: un año en el puesto.  
Nivel: Primaria. Estado Civil: Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Ayuda al jefe y al oficial de mantenimiento de edificios en el desempeño de los trabajos de albañilería, plomería y pintura.

---

Puesto:

PERSONAL DE CARGA.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil:  
Casado o Soltero. Masculino.

Actividades:

Sube la mercancía a los carros repartidores y la acomoda dentro de la caja; empaqueta la mercancía; efectúa el aseo de toda el área.

Puesto:

ASEADOR.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casa  
do o Soltero. Masculino o Femenino.

Actividades:

Realiza el aseo de la planta alta del edificio; propone  
métodos y procedimientos relacionados con sus actividades.

---

Puesto:

ASEADOR Y PORTERO CLAVIJERO.

Requisitos:

Edad: de 18-30 años. Nivel: Primaria. Estado Civil: Casa  
do o Soltero. Masculino.

Actividades:

Efectua la limpieza de los baños de hombres en la plan  
ta baja; realiza funciones de cobranza; distribuye la corre  
pondencia interna; propone métodos y procedimientos relacio  
nados con las funciones encomendadas.

GRACIAS POR SU COLABORACION

M-0051594

