

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y  
FUNCIONES, ASI COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL DE INGENIO SAN DIEGO TRINIDAD”.

INFORME FINAL DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS-  
PRESENTADO ALHONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

DINA LIZANDRA LÁZARO ALONZO

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICOLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2013

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciado Abraham Cortez Mejía

**Director**

M.A. María Iliana Godoy Calzia

**Secretaria**

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

**Representantes de los Profesores**

María Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Cordón Osorio

**Representantes Estudiantiles**

Licenciado Juan Francisco Porres Arellano

**Representante de Egresados**



C.c. Control Académico  
EPS  
Archivo  
REG.187-11  
CODIPs. 1137-2013

De Orden de Impresión Informe Final de EPS

28 de junio de 2013

Estudiante  
Dina Lizandra Lazaro Alonzo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º.) del Acta VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL TRECE (25-2013) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 19 de junio de 2013, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- titulado: **“ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE INGENIO SAN DIEGO TRINIDAD,”** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**

**CARNÉ No. 200514436**

El presente trabajo fue supervisado durante su desarrollo por el Licenciado Domingo Romero Reyes y revisado por el Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia  
SECRETARIA



/gaby



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

19:45 187-11

Reg. 187-2011  
EPS. 25-2011

04 de junio del 2013

Señores Miembros  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetables Miembros:

Informo a ustedes que se ha asesorado, revisado y supervisado la ejecución del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de

**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**, carné No. **200514436**, titulado:


**“ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE INGENIO SAN DIEGO TRINIDAD.”**

De la carrera de Licenciatura en Psicología

Así mismo, se hace constar que la revisión del Informe Final estuvo a cargo del Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez, en tal sentido se solicita continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera  
**COORDINADOR DE EPS**



/Dg.  
c.c. Control Académico



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacepsic@usac.edu.gt

Reg. 187-2011  
EPS. 25-2011

22 de mayo del 2013

Licenciado  
Oscar Josué Samayoa Herrera  
Coordinador del EPS  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Respetable Licenciado:

Tengo el agrado de comunicar a usted que he concluido la revisión del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de

**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**, carné No. **200514436**, titulado:

**"ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE INGENIO SAN DIEGO TRINIDAD."**

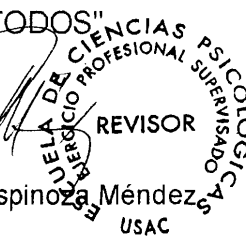
De la carrera de Licenciatura en Psicología

Así mismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este departamento, por lo que me permito dar la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez  
REVISOR  
USAC



/Dg.  
c.c. Expediente



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Reg. 187-2011  
EPS. 25-2011

06 de mayo del 2013

Licenciado  
Oscar Josué Samayoa Herrera  
Coordinador del EPS  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Respetable Licenciado:

Informo a usted que he concluido la supervisión del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de

**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**, carné No. **200514436**, titulado:

**"ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE INGENIO SAN DIEGO TRINIDAD."**

De la carrera de Licenciatura en Psicología

En tal sentido, y dado que cumple con los lineamientos establecidos por este Departamento, me permito dar mi APROBACIÓN para concluir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Domingo Romero Reyes  
**Asesor-Supervisor**



/Dg.  
c.c. Expediente



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

C. C. Control Académico  
EPS  
Archivo  
Reg. 187-2011  
DIR. 770-2011  
De Aprobación de Proyecto EPS

28 de marzo de 2011

Estudiante  
**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN SETECIENTOS CUARENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL ONCE (746-2011), que literalmente dice:

**"SETECIENTOS CUARENTA Y SEIS:** Se conoció el expediente que contiene el proyecto de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, titulado: **"ACTUALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DE LA CORPORACIÓN SAN DIEGO Y TRINIDAD"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Dina Lizandra Lazaro Alonzo**

**CARNÉ No. 2005-14436**

Dicho proyecto se realizará en: MUNICIPIO DE MASAGUA, ESCUINTLA, asignándose la Licenciada Mayra Pérez quién ejercerá funciones de supervisión por la parte requirente, y el Licenciado Domingo Romero Reyes, por parte de esta Unidad Académica. Considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN.**"

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizarra  
DIRECTOR INTERINO



/Zusy G.

Escuintla, 29 de Mayo del 2013

Licenciado

Oscar Josué Samayoa

Coordinador de Ejercicio Profesional supervisado

-EPS-

Estimado Licenciado Samayoa:

Como Gerente de Recursos Humanos de Ingenio San Diego S.A., me permito informar que Dina Lizandra Lazaro Alonzo realizó satisfactoriamente el Ejercicio Profesional Supervisado titulado "Actualización de los Descriptores de Puestos y Funciones, así como el Proceso de Selección de Personal de Ingenio San Diego Trinidad" desarrollado durante los meses de marzo para noviembre del año 2011.

La epesista tuvo acceso a la información mediante el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, con quién coordinaron las actividades a realizar.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

F 

Lic. Sergio Palma

Gerente de Recursos Humanos

Ingenio San Diego S.A.

**SAN DIEGO, S. A.**



## **PADRINOS DE GRADUACIÓN**

Licda. Floridalma Sosa Aldana De Flores

Psicóloga Colegiado 3298

Licda. Olga Aída Sofía Valencia López De Martínez

Psicóloga Colegiado 2213

## DEDICATORIA

- A DIOS Por su amor en cada etapa de mi vida y su ayuda en mi formación profesional.
- A MIS PADRES Roberto Lázaro y María Magdalena Alonzo De Lázaro, por su amor y apoyo durante mis años de estudio.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS Por su ayuda y amistad.
- A INGENIO SAN DIEGO Por haber permitido llevar a cabo el Ejercicio Profesional Supervisado y poder alcanzar ésta meta.
- A LA ESCUELA DE CIENCIAS  
PSICOLOGICAS Por el conocimiento adquirido.
- A LAS LICENCIADAS SOFIA  
DE MARTINEZ Y FLORIDALMA  
DE FLORES Por su amistad y la asesoría profesional que brindaron para realizar este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

A mi asesor-supervisor, Licenciado Domino Romero y mi revisor, Licenciado Estuardo Espinoza. Por sus consejos y apoyo especialmente en la elaboración de ésta tesis.

## RESUMEN

El Ejercicio Profesional Supervisado se realizó en el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, dicho Ingenio se encuentra ubicado en el Km. 70.5 carretera vieja al Puerto San José en el municipio de Masagua, departamento de Escuintla. El EPS demostró en Ingenio San Diego Trinidad los beneficios de la actualización de los descriptores de puestos y funciones en el proceso de reclutamiento y selección.

El Ejercicio Profesional Supervisado se llevó a cabo durante ocho meses, se inició en Marzo para Noviembre de 2011, en horario de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

El Ejercicio Profesional Supervisado se ejecutó en tres subprogramas: Servicio, Docencia e Investigación.

En el subprograma de Servicio se proporcionó a los descriptores de puestos y funciones, las habilidades y actitudes que se requieren para la actualización. Además, se ayudó en la actualización de la batería de tests. También, se elaboró una entrevista estructurada que favoreciera la entrevista de selección de personal.

En el subprograma de Docencia, se programó una capacitación al personal de Recursos Humanos, sobre la aplicación, calificación e interpretación de la batería de tests que se adquirió para el Proceso de Selección. Asimismo, se programó una capacitación para el Asistente de Selección y Capacitación, sobre el proceso de la entrevista de selección de personal.

Mientras que en el subprograma de Investigación se indagó sobre cuál es el modelo de gestión por competencias que se aplica en Ingenio San Diego Trinidad.

## INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos está orientada a satisfacer las necesidades de la organización como de sus empleados. Considerando que las organizaciones pasan por diferentes cambios y transformaciones como en los productos, tecnología, servicios, procesos y en el comportamiento. Repercutiendo en la sociedad y en la vida de las personas.

Entre las funciones de la Administración de Recursos Humanos están: Reclutamiento y selección de personal, diseño, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, compensación, beneficios sociales, contratación, higiene y seguridad en el trabajo, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, desarrollo organizacional, inducción, capacitación, base de datos y sistemas de información, archivo de expedientes y auditoría.

Cada función de la ARH es esencial y cada una aporta de diferente manera, pero las principales son: El proceso de reclutamiento y selección de personal. Además, el diseño, análisis y descripción de puestos (ADP). Hablando del ADP es tal su importancia que toda organización debería considerarlo como una función básica, sin embargo aún se observa que es considerado como un procedimiento no tan necesario como otras funciones de la ARH o que puede esperar, el descriptor de puestos y funciones (DPF) es la base de todos los procesos de la ARH y del DP depende el éxito o el fracaso de muchos de los procesos en la empresa. Por ello, es necesario que todo directivo y todo Departamento de Recursos Humanos mantengan actualizada la información del DP y debería concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad del descriptor de puestos y funciones. De lo contrario, puede repercutir en otros procesos como el reclutamiento, selección de personal, entrevista de selección de personal y evaluación psicométrica entre otros.

La desactualización de los DPF contribuye en la desorientación de muchos colaboradores porque no saben exactamente cuáles son sus tareas y sus funciones, también contribuye en una mala selección de candidatos y desconocimiento del lugar que se ocupa dentro de la organización.

Por esta razón fue importante realizar el Ejercicio Profesional Supervisado, ya que durante este tiempo se programó actividades para identificar las habilidades que participan en la ejecución de un puesto y de esta forma contribuir en la actualización de los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad.

## INDICE

Resumen.....	1
Introducción .....	2

### CAPÍTULO I

#### ANTECEDENTES

1.1 Monografía del Lugar .....	6
1.2 Monografía de la Institución.....	8
1.3 Descripción de la Población atendida .....	15
1.4 Planteamiento del problema .....	17

### CAPÍTULO II

#### REFERENTE TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco Teórico .....	19
2.2 Objetivos .....	35
2.2.1 Objetivos generales .....	35
2.2.2 Objetivos específicos.....	35
2.3 Metodología de abordamiento.....	36

### **CAPÍTULO III**

#### **PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES**

3.1 Subprograma de Servicio.....	39
3.2 Subprograma de Docencia.....	47
3.2 Subprograma de Investigación.....	49

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

3.2 Subprograma de Servicio.....	53
3.2 Subprograma de Docencia.....	60
3.2 Subprograma de Investigación.....	66

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	
5.1.1 Conclusiones generales.....	72
5.1.2 Conclusiones específicas.....	73
5.2 Recomendaciones	
5. 2.1 Fases generales.....	75
5. 2.2 Recomendaciones específicas.....	75
Anexos.....	78
Bibliografía.....	94



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 MONOGRAFIA DEL LUGAR

El departamento de Escuintla se encuentra localizado al sur de la república de Guatemala. Abarca un área aproximada de 4,384 kilómetros cuadrados, con una población total de 701,016; hombres 352,587 y mujeres 348,429 de acuerdo al censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadística. De esta población el 6.44% son indígenas y el 61% vive en el área rural y el 39% en el área urbana.

El idioma oficial en el departamento de Escuintla es el español, sólo en el municipio de Palín se habla el poqoman.

El territorio de Escuintla fue habitado primitivamente por los pipiles y tzutuhiles, pero el 04 de noviembre de 1,825 se constituyó como departamento.

El departamento de Escuintla es uno de los más importantes desde el punto de vista agrícola, ganadero y comercial, pues es paso obligado para la comunicación con El Salvador y México, así como los puertos de embarque en el océano pacífico.

El departamento de Escuintla está conformado por 13 municipios que son: Guanagazapa, Iztapa, La Democracia, La Gomera, Masagua, Nueva Concepción, Palín, San José, San Vicente Pacaya, Santa Lucía Cotzumalguapa, Siquinalá, Tiquisate y Sipacate.

Masagua se encuentra a 12 Km. de la cabecera departamental y a una altitud de 100 msnm.

El Ejercicio Profesional Supervisado se realizó en Ingenio San Diego Trinidad, ubicado en el Km. 70.5 carretera vieja al Puerto San José en el municipio de Masagua, departamento de Escuintla. Principalmente se

sitúa en la Finca Belén. El Ingenio San Diego Trinidad está ubicado a 150 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media anual de 28 grados centígrados. El clima de Masagua es tropical cálido y consta de 1 pueblo (villa) 8 aldeas, 8 caseríos, 4 cantones, 151 fincas. Este municipio tiene una población de 32,245 habitantes, distribuida en 51.27% hombres y 48.73% mujeres, que habitan 8,243 viviendas ubicadas en 173 lugares.

Del total de habitantes mayores de 7 años, el 23.0% es analfabeta, especialmente en el área rural y con mayor incidencia en mujeres, del total de analfabetas de 7 años y más, las mujeres representan el 52.7%, mientras los hombres el 47.3%.

La población económicamente activa (PEA) del municipio de Masagua es del 33.7% y de este porcentaje el 86.8% son hombres y 13.2% mujeres. Siendo la principal fuente de trabajo el trabajo no calificado, con un porcentaje del 54.7% que tradicionalmente se ocupan en labores de recolección en las fincas. Pero, la principal actividad económica de la población de Masagua es la agricultura y la ganadería.

Étnicamente la población se reconoce como maya solo el 4.6%, identificándose como ladina el 95.1% y de otras étnias el 0.3%.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La historia de Ingenio San Diego Trinidad se remonta al año 1,887, cuando los empresarios Otto Bleuler y Sophus Koch compran la finca San Diego e inician la producción artesanal de azúcar en pilón y a partir de 1,901 la de azúcar centrifugada. En el año de 1,943, la familia Vila Betoret adquirió esta finca; en esta época se producía 7,500 quintales de azúcar anualmente. A partir de 1,958, la administración de Ingenio San Diego la asume don Fraternal Vila Betoret, quien incansablemente ha impulsado el crecimiento de la organización. El primer reto que se trazó fue la construcción de un nuevo Ingenio más grande y moderno. Pero fue en el año de 1,974, que se unió a la administración de Ingenio San Diego una generación de directores que impulsaron nuevos proyectos. Uno de estos fue la adquisición de Ingenio Trinidad en 1,987, con el objetivo de aumentar el área de producción de azúcar de caña. Corporativamente el Ingenio Trinidad pertenece al Ingenio San Diego, pero ante los nuevos retos económicos que exige el mercado azucarero, Ingenio San Diego optó por unificar su operación industrial en Ingenio Trinidad.

A la fecha, ambos Ingenios forman Ingenio San Diego Trinidad, suman una producción promedio de 2.5 millones de quintales de azúcar. De esta forma, Ingenio San Diego Trinidad contribuye al desarrollo económico del país, crea fuentes de trabajo e invierte recursos en proyectos sociales, de educación, salud y desarrollo de las comunidades cercanas a sus centros de operación. Ingenio San Diego Trinidad es uno de los Ingenios de más reciente formación, su primera zafra se remonta a los años 1988 - 1989, en la cual produjo 22,086 quintales de azúcar. Además, gracias a la visionaria labor de la familia Vila y el apoyo de un equipo de colaboradores y profesionales, a partir de ese año ha superado con creces los resultados de su operación.

La actividad comercial del Ingenio es agroindustrial, esto es porque produce y procesa la caña de azúcar en productos energéticos, principalmente productos como azúcar y sub-productos como energía eléctrica.

Ingenio San Diego Trinidad está comprometido con la calidad, la mejora continua de sus procesos, y la optimización de los recursos. El equipo de colaboradores busca a diario alcanzar mayores niveles de productividad, contribuyendo así al crecimiento integral de la empresa y de Guatemala.

El crecimiento acelerado que ha tenido Ingenio Trinidad ha llevado a realizar importantes mejoras como: la implementación de la Cogeneradora de Energía Eléctrica cuyos trabajos iniciaron en el año 2005. También proyectos de ampliación en las instalaciones de la cafetería y los vestidores, así como la construcción de un nuevo laboratorio y oficinas.

## MISIÓN

Somos un grupo empresarial guatemalteco, guiados por principios claros, que transformamos la caña de azúcar en productos energéticos que proporcionan bienestar. Con un equipo profesional, buscamos y desarrollamos oportunidades de crecimiento integral y alta rentabilidad.

Generamos un mejor nivel de vida para todos los miembros de la organización y confirmamos nuestro compromiso por un mejor país.

## VISIÓN

Ubicarnos dentro de los tres ingenios más eficientes y de más bajos costos de la región centroamericana.

## POLÍTICA DE CALIDAD

- Producir azúcar de alta calidad, aplicando y cumpliendo con estándares y regulaciones nacionales e internacionales.
- Alcanzar mayores niveles de productividad y eficacia, optimizando los recursos disponibles, a través de la mejora continua de nuestro sistema de gestión.

## OBJETIVOS DE CALIDAD

- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Mejorar las características de calidad de los productos.
- Alcanzar mayores niveles de productividad, optimizando los recursos disponibles.
- Mejorar el nivel de Competencia del Recurso Humano.

## NORMA ISO 9001: 2008

El 29 de junio del 2,005 Ingenio San Diego Trinidad obtuvo la certificación ISO 9001. Actualmente, participan en el Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2008.

Esta norma permite a las empresas:

- Demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos.

## VALORES

En Ingenio San Diego Trinidad se impulsan cinco valores medulares que son:

- Integridad.
- Unidad familiar y de equipo.
- Disciplina y amor al trabajo.
- Optimización de recursos
- Responsabilidad social.

## ÁREAS DE ACCIÓN: El Corte de Caña.

Es durante los meses de noviembre y abril de cada año, la época del corte de caña o también llamada zafra. Esta actividad genera muchas oportunidades de trabajo tanto para las personas que viven en la Costa Sur, como a los trabajadores de otras regiones del país.

En Ingenio San Diego Trinidad, participan un promedio de 1,500 cortadores de caña. Muchos provienen de las comunidades del departamento de Escuintla. Pero la mayoría de ellos vienen de otros municipios de Quiché, Jutiapa, Chiquimula, Alta y Baja Verapaz. A estos trabajadores se les ofrece un contrato de trabajo para toda la temporada y el ingreso que obtienen es superior al salario mínimo.

A los cortadores de caña que son de otras comunidades se les ofrece una serie de servicios, sin costo alguno, como:

- Servicio de bus para trasladarse desde sus comunidades a las instalaciones del Ingenio.

- Módulos habitacionales debidamente acondicionados con dormitorios, comedores, duchas, pilas y sanitarios. Cada uno con normas de higiene, iluminación y ventilación
- Áreas deportivas y recreativas.
- Programas recreativos con artistas, películas, actividades deportivas, etc.
- Servicio médico permanente en cada uno de los complejos habitacionales.
- Premiaciones.
- Un esmerado servicio de alimentos cubriendo estándares sanitarios y nutricionales.
- Seguro de vida.
- Auxilio póstumo.

A los cortadores de caña también se le da su alimentación, que se fundamenta en una dieta alimenticia cuidadosamente planificada y supervisada por una experta nutricionista que labora para Ingenio San Diego Trinidad.

Los cortadores de caña son muy apreciados por su valioso aporte en el período de Zafra, por lo que se diseña menús que reúnan los requerimientos de calorías y proteínas apropiadas a la exigencia física del cortador de caña.

La dieta se basa en 4,000 calorías diarias y el balance proteínico y vitamínico, a través del consumo de carne, vegetales, granos y frutas. La comida es preparada en la cocina industrial y llevada caliente a las áreas de trabajo, utilizando vehículos cerrados y termos. El personal de despacho es debidamente capacitado para guardar durante todo el proceso de preparación y despacho de los alimentos, y las normas necesarias de higiene.

Asimismo, Ingenio San Diego Trinidad cuenta con una moderna y completa cafetería que ofrece el servicio de alimentos al personal de las diferentes áreas de trabajo, a costo bajo, ó bien el trabajador puede llevar su comida.

#### ÁREAS DE ACCIÓN: Servicio de Salud.

En Ingenio San Diego Trinidad es muy importante el bienestar de sus colaboradores y sus familias. Por ello, se brinda atención médica sin ningún costo en la finca Costa Brava en la época de zafra. Y adicionalmente en la finca María Laura.

De igual forma, presta los servicios de:

- Medicamentos y exámenes de laboratorio.
- Control de embarazo y de recién nacido.
- Salud reproductiva para la mujer.
- Servicio médico dental.
- Vacunación de mascotas, y
- Feria de la salud.

#### ÁREAS DE ACCIÓN: La Educación.

Esto es un elemento fundamental para el desarrollo personal y organizacional. Por este motivo, en Ingenio San Diego Trinidad proporciona a sus trabajadores y sus familias, un programa de educación para adultos. Este programa da la oportunidad de completar los estudios a nivel primario, nivel básico y diversificado.



El proceso educativo se complementa con un Plan Anual de Capacitación, con el que se busca desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño laboral. Se hace referencia a temas técnicos, seguridad industrial, supervisión, relaciones humanas, responsabilidad social, entre otros. Con el objetivo de ser más competitivos frente a un mundo cada vez más exigente.

El interés por la educación se ha presentado desde hace mucho. Fue el 23 de julio de 1,953, en la Finca San Diego, cuando se fundó la Escuela Privada de Educación Primaria. Actualmente, la Escuela de Finca San Diego atiende a 210 niños. Y cuenta con un grado de párvulos y los seis grados de nivel primario. El objetivo es brindar un nivel de estudios de alto rendimiento.

#### ÁREAS DE ACCIÓN: Programa de Jubilados.

En Ingenio San Diego Trinidad, se brinda una atención integral a los jubilados para que puedan mantener una buena calidad de vida. A este grupo de trabajadores se les da vivienda, servicio médico y medicamentos sin ningún costo. Con el apoyo del IGSS, se desarrolla un Programa de Salud Mental, donde se imparten terapias ocupacionales, practican gimnasia, actividades de entretenimiento, excursiones, celebración de cumpleaños, visita a jubilados enfermos y convivio navideño.

### 1.3 Descripción de la Población Atendida

Las características de la población atendida durante el período de zafra fueron: hombres que oscilaban en las edades de 18 a 55 años, grupo étnico indígena y ladino, nivel socioeconómico bajo y nivel académico sexto primaria, tercero básico y nivel de diversificado, procedentes de Masagua, Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa y Siquinalá.

TABLA NO. 1

Personal contratado durante el período de zafra y reparación.

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD	ÁREA	PUESTO	CANTIDAD
Transporte	Peón De Campo	2	Almacén de Materiales	Despachador	1
	Operador de Maquinaria Pesada	2	Fábrica	Peón Industrial	5
	Piloto Profesional	15		Ayudante de Mantenimiento	5
	Fajero	2		Operador de Hidrolavadora	2
Bodega de Producto Terminado	Supervisor de Bodega de Producto terminado	1		Mecánico-Tornero	2
	Envasador	2		Operador de Hidrolavadora	2
	Estibador	2			
Administración	Jardinero	1			

ÀREA	PUESTO	CANTIDAD	ÀREA	PUESTO	CANTIDAD
Fábrica	Operador de Tachos	1		Verificador de Rutas	2
	Ayudante de Soldador	5	Clínica Médica	Auxiliar de Enfermería	1
Gestión de Calidad	Ayudantes de limpieza	7	Recursos Humanos/Servicios	Guardián	9
Laboratorio	Ayudante de Evaluador de Calidad	2			
	Analista de Fábrica	3		Piloto Profesional	3
	Analista de Caña	2			
	Operador de Core Sampler	1	Gerencia Técnica	Evaluador de Calidad	4
Gestión de Riesgos	Agentes de Seguridad	6	Taller Agrícola	Soldador	3
	Auxiliar de Oficina	1		Mecánico	4
Compras	Gestor de Compras	2		Piloto de Asistencia	2
	<b>TOTAL DE CONTRATACIONES</b>	103		Llantero	1

#### 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas que se abordaron durante el Ejercicio Profesional Supervisado se sitúan dentro del campo de la Psicología Organizacional, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad en el área de Selección de Personal.

Inicialmente se realizó un diagnóstico institucional en donde se entrevistó a la Coordinadora de Recursos Humanos, y se logró detectar qué, en el área de Selección de Personal es necesario la actualización de los descriptores de puestos y funciones del personal operativo y administrativo, porque se observó que actualmente en los descriptores no se toma en cuenta todas las áreas que conforman las competencias laborales para cada puesto. Sino que, únicamente se enfocan en el conocimiento y la experiencia del candidato, exceptuando las habilidades y las actitudes (personalidad) del postulante, lo que reflejó en la auditoría del Sistema de Gestión que se realizó recientemente. Fue en esta evaluación donde se evidenció que los descriptores de puestos y funciones no contemplan las actitudes y las habilidades de los candidatos a los puestos de trabajo. Además, tomando en cuenta que los descriptores tienen vigencia durante tres años, y según comentó la Coordinadora, hace tres años que se hizo la última actualización.

La desactualización en los descriptores de puestos y funciones, repercute en el proceso de selección principalmente en la Entrevista de Selección de Personal, porque es en la entrevista donde se toma la decisión de elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar el puesto. Es por esto que en el Ejercicio Profesional Supervisado se mejoró la Entrevista de Selección de Personal.

Durante el Diagnóstico Institucional, además se exploró la batería de tests que actualmente se aplica en el Proceso de Selección, y se encontró que la

desactualización en los descriptores de puestos y funciones, también repercute en las pruebas psicométricas, porque estos tests no contribuyen con el Proceso de Selección a evaluar el desarrollo de habilidades y actitudes que puedan predecir el desempeño futuro en la corporación y la adecuación al puesto. Por lo que en el Ejercicio Profesional Supervisado se actualizó la batería de tests para que a través de estos instrumentos se pueda medir las habilidades y actitudes requeridas. Asimismo, se capacitó al personal de Recursos Humanos sobre el tema de la pruebas psicométricas en el Proceso de Selección.

Por esto, fue necesaria la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado porque fue el medio por el cual se realizó la actualización de los descriptores de puestos y funciones. A la vez se benefició el Proceso de Selección y la adecuación al puesto de trabajo ya que se elaboró un formato de entrevista estructurada.

## CAPÍTULO II

### REFERENTE TEÓRICO METODOLÓGICO

#### 2.1 ABORDAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO

Con el surgimiento de las organizaciones y el desarrollo de la productividad, se ha evidenciado la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones. Por ello se dice que, el elemento humano es lo más importante de toda corporación o que es el activo más valioso, sin el cual, la empresa no puede existir. Y desde tiempos antiguos se ha utilizado la mano del hombre como fuerza productora.

Pero conforme iba evolucionando la sociedad, y la industria se enfrentaba a nuevos retos; uno de estos fue la división del trabajo. También se hizo necesario reclutar y seleccionar a personas capacitadas en habilidades y otras características para ocupar un puesto, con miras de aumentar la productividad. Es decir que se impulsó la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre al cargo.

Es pues, la industria el campo donde hace intervención la Psicología, porque puede tratar con el comportamiento de las personas y observar problemas que se puedan dar en el trabajo.

---

<sup>1</sup> . Lazara Alonzo, Dina L. y Pinto Luna, Carmen L. \* EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A., \* Universidad de San Carlos de Guatemala, Tesis, junio 2010

\* pág. 5,6.

## HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología es el instrumento correcto para el aprovechamiento del comportamiento humano y su eficacia en cualquier actividad en que se desarrolle la persona.

La Psicología Industrial se considera como la más reciente de todas las ramas que conforman la Psicología. Su historia inicia en el siglo XX y su hito se halla en la Primera y Segunda Guerra Mundial, debido a que fueron estos eventos la oportunidad de comprobar la utilidad de la Psicología. Muchos son los autores que coinciden en atribuir el origen de la Psicología Industrial a Walter Dill Scott, que desde 1,901 se interesó en la aplicación de la Psicología a la publicidad y fué en 1903 a demandas de la industria de la publicidad que publicó el libro "The Theory and Practice of Advertising", en el que trató sobre Psicología y un aspecto del mundo laboral. Mientras que otros autores señalan a Hugo Münsterberg.

Por lo anterior expuesto, decimos que Psicología Industrial es la aplicación de los conocimientos de la psique, sus condiciones y manifestaciones a situaciones y problemas del ámbito laboral.

Otro concepto es que, es la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial, a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores.

Paul Spector dice: "la Psicología Industrial es un pequeño campo de la psicología aplicada que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo".

Han surgido varias investigaciones sobre el estudio de la Psicología Industrial, que han propiciado un acervo de teorías de esta ciencia. Las diversas

investigaciones también ayudaron a que determinados estudiosos se interesaran en aplicar la Psicología al ámbito laboral, cada uno con sus aportes hizo que se estableciera las bases para crear una disciplina con lineamientos científicos.

Aunque son diversos los precursores de la Psicología Laboral que se encontraron durante el proceso de investigación, se considera que son tres los precursores que más aportaron con sus conocimientos y experiencias y fueron: Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg y Frederick W. Taylor.

De Hugo Münsterberg se menciona que fue uno de los pioneros en el desarrollo de la Psicología Industrial, aunque también trabajó en el área experimental, fue un famoso profesor de Harvard que ayudó a redefinir la Psicología Wundtiana de lo que se conoce hoy.

El trabajo de Hugo Münsterberg en la Psicología Organizacional o Industrial fue basado principalmente en la parte experimental. El trabajó con problemas tales como la monotonía, la atención, la fatiga, influencias sociales y físicas del trabajo, los efectos de la publicidad, y el desarrollo futuro de la Psicología Económica.

Münsterberg percibió que el futuro de la Psicología Organizacional debería basarse en la cooperación, debido a que la naturaleza de sus problemas exigía un gran número de materias a las cuales tratar experimentalmente. En 1913 publicó su trabajo en el campo de la Psicología Industrial, el cual denominó "Psicología y Eficiencia Industrial".

Por otro lado está Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló La Administración Científica y valorizaba el desarrollo de los trabajadores dentro la organización y estaba consciente de la necesidad de capacitar al personal, incluso comentaba que cuando un trabajador no respondiera como debía ser a la capacitación, que no se le descartara de una vez, sino que se le diera un poco más de tiempo para darle oportunidad o que se le transfiriera a otro puesto, de



acuerdo a sus habilidades para lograr un buen rendimiento. Además, hizo énfasis en la Selección Científica de los trabajadores, es decir, la selección de personas con las habilidades necesarias para la realización del trabajo.

Uno de los objetivos principales de la Psicología Industrial es la Humanización<sup>2</sup> del Trabajo ya que toma al hombre como un colaborador, el elemento máspreciado, en la consecución de los objetivos de la empresa, ocupándose de sus características individuales, intelectuales, habilidades, motivacionales y emocionales.

La Humanización es un gran reto que debe enfrentar la Psicología Laboral, porque deberá enriquecer y ampliar los puestos y darle oportunidad al personal para que realice sus capacidades humanas. De la misma forma, apoyar el enriquecimiento del trabajo y promover un liderazgo más democrático.

### EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA

Es importante la intervención del Psicólogo en la industria, porque su campo de acción es favorable para estudiar el comportamiento humano. Los conocimientos del profesional, pueden hacer que las condiciones laborales sean más agradables para el colaborador como para el patrón. El psicólogo en la esfera laboral está preparado para realizar asesoría y orientación con criterio psicológico. También toma decisiones con el factor humano en la producción. De igual forma, el Psicólogo presta servicios como: Evaluación del desempeño, compensaciones, relaciones interpersonales y capacitación, entre otras.

---

<sup>2</sup> De Lis Roc García, Cany Flor \* TENDENCIAS ACTUALES EN RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL ROL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL DENTRO DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, \* Universidad de San Carlos de Guatemala, Tesis, octubre 1,997 \* pág. 8.

El Psicólogo también puede orientar a los colaboradores con relación a problemas que dificulten el desempeño laboral. A la vez, el Psicólogo puede diagnosticar posibles causas sociopsicológicas de los problemas que se presenten en el ámbito de trabajo e intervenirlos mediante programas, o bien, con programas preventivos.

A través de unos estudios realizados sobre las actividades del profesional de la Psicología en las empresas, se observó que las tareas más importantes son:

- El Reclutamiento.
- La Selección de Personal.
- Contratación.
- Aplicación de Pruebas Psicológicas.
- Desarrollo del Personal.
- Evaluación del Desempeño.
- Análisis y Descripción de Puestos.

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -ARH-

La industrialización dejó las bases para lo que posteriormente sería la Administración por Departamentos y en especial del personal; ya que a fines del XIX varias compañías latinoamericanas iniciaron a establecer los "departamentos de bienestar" que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal cuyas funciones principales era atender las necesidades de los trabajadores como vivienda, atención médica y educación. En la actualidad, el Departamento de Recursos Humanos se ha convertido en un área de interés para el Psicólogo Laboral.

La ARH, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Tiene sus raíces en el trabajo pionero de Peter Drucker y Douglas McGregor; en la década del 50. Drucker inventó la Administración por Objetivos, él dijo que una gerencia efectiva tiene que dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta común, este concepto de liderazgo visionario orientado hacia las metas, es fundamental para la Administración de Recursos Humanos. En cambio, Douglas McGregor abogó por la gerencia a base de integración y autocontrol pero primordialmente como una estrategia para la gerencia de personal que afecta a toda la empresa.

La ARH<sup>3</sup> es un departamento de servicio porque sirve para brindar ayuda a la organización, a sus dirigentes, gerentes y colaboradores.

Las funciones de este departamento son:

- Reclutamiento de Personal.
- Evaluación Psicométrica.
- Selección de Personal.
- Diseño, Análisis y Descripción de Puestos.
- Evaluación del Desempeño.
- Compensación.
- Beneficios Sociales.

---

<sup>3</sup>. Werther, William B. y Davis, Jr. Keith \* ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS \* 5ta Ed. \* Editorial McGraw Hill, \* México, D.F \* Pág. 150.

- Contratación.
- Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
- Relaciones Laborales.
- Desarrollo Organizacional.
- Inducción.
- Capacitación.
- Base de Datos y Sistemas de Información.
- Auditoría.
- Archivo de Expedientes.

En el proyecto de ejecución se abordará unas funciones de la Administración de Recursos Humanos, por esta razón, a continuación se habla de aquellas que son objeto de estudio del proyecto como:

- Reclutamiento y Selección de Personal,
- Evaluación Psicométrica y
- Diseño, Análisis y Descripción de Puestos.

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El fundamento teórico del Proceso de Reclutamiento se encuentra en la Primera y Segunda Guerra Mundial, donde el Proceso de Reclutamiento y Selección se realizaba a través del arcaico sistema de la leva. Este sistema consistía en el cierre de las calles principales y un militar era el encargado de reclutar a los hombres, que a su criterio podían transportar armas y a los que no eran seleccionados, los dirigían al departamento de fabricación de armas, pero, este sistema trajo un enorme malestar en la sociedad y además, las

tropas reclutadas bajo este procedimiento, militarmente eran los menos eficientes en el campo de batalla. Entonces, surgieron estudios demográficos para reclutar y seleccionar a las personas que sí podían portar armas, y de esta forma se hizo el Proceso de Reclutamiento<sup>4</sup> y Selección más efectivo.

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones, además del nacimiento y desarrollo de la Psicología Industrial, el Proceso de Reclutamiento empezó a tener un matiz científico.

Porque el reclutador toma en cuenta las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Actualmente, Reclutamiento es el proceso de atraer candidatos capacitados, tanto en habilidades, conocimiento, experiencia y características individuales, como características del puesto.

Según Werther, "Es el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización". Es una actividad fundamental del programa de Gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominados fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

---

<sup>4</sup>. Ibid, 1

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación<sup>5</sup> de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del Proceso de Reclutamiento depende de la decisión de línea. Debido a que el Reclutamiento es una función de Staff, sus actos dependen de una decisión de línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

Para Idalberto Chiavenato, el proceso de reclutamiento corresponde al "proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo". También, el Proceso de Reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. El objetivo del Proceso de Reclutamiento es atraer candidatos para seleccionar.

### SELECCIÓN DE PERSONAL

Igual que el Reclutamiento, la Selección de personal fue tomando lineamientos científicos, porque las personas que no llenaban los requisitos para la batalla, se les dejaba en la fabricación de armas. El Reclutamiento y la Selección de Personal deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

Se entiende por Selección de Personal a aquel proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante, tanto en habilidades, actitudes y competencias.

---

<sup>5</sup>. Ibid, 3

Igualmente, selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El Proceso de Selección de Personal funciona como un filtro que permite ingresar a la organización solamente a los candidatos que presenten características deseadas por la organización.

Pero fue el llamado de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, que dio origen a las Técnicas de Selección, principalmente a los Test Psicológicos. Porque en los movimientos de guerra surgió la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas. Con la ayuda de un grupo de Psicólogos comisionados se elaboraron los instrumentos de elección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Y se creó el primer diseño de dos instrumentos psicométricos: El Test Army Alpha para personas que sabían leer y el Test Army Beta para los que no sabían leer.

A su vez, Dill Scott pensaba que la mejor manera de contribuir con el ejército era en la selección de oficiales, por lo que consiguió la aprobación del ejército para organizar un sistema para calificar a los candidatos.

Es decir que fue la Primera Guerra Mundial el comienzo científico del Proceso de Selección, porque fue en ese momento donde los Psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

Además, también propició el inicio de otra Técnica de Selección importantísima como las Pruebas Psicológicas. De hecho, en el período de post-guerra se crearon muchos de los principales campos de desarrollo psicológico, donde se aplicaban pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad.

### TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Conociendo las características que debe tener el candidato para ocupar un puesto, se procede a la utilización de técnicas que ayuden a conocer y escoger al candidato apropiado. Dentro de estas técnicas se puede mencionar:

**Pruebas Psicológicas:** Permiten evaluar el desarrollo mental, habilidades y aptitudes. Es una técnica que ayuda a obtener información acerca de la conducta o el desempeño futuro en una persona.

También son pruebas objetivas, estandarizadas, en las que sus resultados se comparan con las estadísticas asignando así un valor, esto para comparar mejor entre candidatos. Estas se centran en las aptitudes individuales de cada persona.

Características de los Test Psicológicos.

- **Normalización:** Este término indica la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se administra una prueba. Si se quiere comparar la puntuación de varios sujetos, en el mismo test, es indispensable que todos realicen la misma prueba.
- **Objetividad:** Es una característica de los tests psicológicos, y designa ante todo la puntuación o calificación de los resultados.



- **Confiabilidad:** Esta característica de los tests denota congruencia o uniformidad de las respuestas.
- **Validez:** Uno de los requisitos esenciales de todo test es que realmente mida lo que tiene que medir.

### Tipos de Tests.

Existen variedad de pruebas a disposición del Psicólogo, sin embargo, cada tipo se emplea únicamente en determinada área y para cada tests que se va a aplicar se debe tener un objetivo.

Entre los tipos de tests tenemos:

- **Pruebas Intelectuales:** ha sido la categoría más utilizada en la selección del trabajo y sigue siendo la más aplicada. Hay tests en los que se puede medir capacidades intelectuales aisladas, otros son procedimientos complejos, es decir que se componen de tareas diversas, que miden la inteligencia como un todo, cuantitativa y cualitativamente.
- **Pruebas de Razonamiento:** Evalúan la facultad de conocimiento que constituye la razón, conjuntamente la sensibilidad sensorial, el principal origen del conocimiento.
- **Pruebas de Desempeño:** Miden la habilidad para ejecutar ciertas funciones del puesto.
- **Pruebas de Aptitudes:** Se crean específicamente para medir las habilidades que se requieren. A menudo como parte de los tests destinados a trabajos especializados, se examinan agudeza visual, auditiva y principalmente medios mecánicos.

- Pruebas de Conocimiento: Principalmente es para ver el nivel de conocimientos del candidato, las habilidades para ejecutar ciertas tareas en el área profesional.

Estas se asocian con la capacidad de la persona y pueden ser de dos formas: Generales; como por ejemplo: pruebas sobre cultura general, o sobre el conocimiento de algún otro idioma y Específicas como las pruebas de conocimientos técnicos.

- Pruebas de Personalidad: Sirven para analizar el carácter, que es el rasgo adquirido y el temperamento que es el rasgo heredado en una persona. También dan a conocer las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias de comportamiento.

También, otros test se aplican para medir la adaptación al puesto, liderazgo, intereses, valores, habilidad motora fina, confiabilidad, aptitudes y motivación; entre otras.

De acuerdo a lo investigado sobre este tema y sin duda alguna, las aportaciones de los Psicólogos en el Proceso de Selección de las tropas, dieron paso a los estudios de los tests y cimentaron con diversas investigaciones la ciencia que hoy se conoce como Psicometría.

Comenta Anastasi y Urbina (1998), "un test es un instrumento de medición del comportamiento de un individuo, a partir del cual pueden inferirse otros comportamientos relevantes".

Mientras que la American Psychological Association<sup>6</sup> (1,999) definió a los tests "como un procedimiento por medio del cual una muestra de comportamiento de un dominio especificado es obtenida y posteriormente puntuada, empleando un proceso estandarizado.

Entonces, la Psicometría es la técnica cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: El conocimiento, las habilidades, los intereses, o la personalidad.

Otra técnica por excelencia utilizada, es la Entrevista de Selección. Se entiende por Entrevista de selección a aquella técnica de comunicación entre dos personas con el fin de descartar a los candidatos que no llenan los requisitos del puesto.

De igual manera, la entrevista es la herramienta más eficaz para la obtención de información, en tanto que se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana.

Según Alejandro Acevedo Ibáñez<sup>7</sup>, la entrevista es una técnica utilizada para satisfacer los requerimientos de interacción personal. La palabra entrevista viene del vocablo francés "entrevoir" que quiere decir "verse uno al otro". Por su eficacia, la entrevista se ha convertido en una herramienta imprescindible en el ejercicio profesional de psicólogos, médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, administradores, etc; pero se debe tener cuidado de no confundir la entrevista con otros tipos de comunicación. La entrevista debe tener un objetivo y un contenido.

---

<sup>6</sup>. Tornimbeni, Silvia y Pérez Edgardo y Olaz, Fabián \* INTRODUCCIÓN A LA PSICOMETRÍA\*, 1era Ed, Editorial Paidós Saicf \*Buenos Aires, año 2008 \* pág. 26,27

<sup>7</sup>. Acevedo Ibáñez, A. y A. López M, Alba Florencia EL PROCESO DE LA ENTREVISTA, CONCEPTOS Y MODELOS. 4ª Ed. Editorial Limusa, México D.F año 1988 Páginas 8, 10, 11

Otra definición de entrevista es que, es un intercambio verbal que permite reunir datos durante un encuentro privado y cordial, entre un entrevistador y un entrevistado.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Un puesto, como anotan Chruden y Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros puestos.

La descripción de puestos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

El análisis de puestos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos. Asimismo, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

El proceso de análisis de puestos, se aplica esencialmente para:

- **Seleccionar Personal:** La especificación del puesto ayuda a determinar aquellos requisitos que debe cumplir un candidato para ocupar el puesto y así orientar el Proceso de Selección.
- **Programas de Entrenamiento:** El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador entorno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de aquí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto.

- **Valuar Puestos:** Se toma en cuenta los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos como: Habilidades, esfuerzo, actitudes, responsabilidad y condiciones de trabajo que integran la especificación del puesto.
- **Seguridad Industrial:** Es la especificación del puesto que señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador en el puesto.

## 2.2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Apoyar a Ingenio San Diego Trinidad, en el proceso de actualización de los descriptores de puestos y funciones para beneficiar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### Subprograma de Servicio

- Proporcionar a los Descriptores de Puestos y Funciones de Ingenio San Diego Trinidad, las habilidades y actitudes que se requieren para la actualización.
- Contribuir con el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, en el Proceso de Selección de Personal, para garantizar la calidad de empleados contratados.

#### Subprograma de Docencia

- Capacitar sobre la aplicación e interpretación de la Bateria Test que se aplicará en el Proceso de Selección de Personal.
- Capacitar al Asistente de Selección y Capacitación referente al Proceso de la Entrevista de Selección de Personal.

#### Subprograma de Investigación

- Determinar el modelo de Competencias Laborales que posee IngenioSan Diego Trinidad para establecer la medición de las Competencias Laborales en el Proceso de Selección de Personal.

### 2.3 METODOLOGÍA DE ABORDAMIENTO

El Ejercicio Profesional Supervisado se ejecutó en el Ingenio San Diego Trinidad y se desarrolló mediante tres subprogramas que son: Subprograma de Servicio, Docencia e Investigación. Cada subprograma se abordó con actividades individuales así como grupales.

Los subprogramas se desarrollaron de la siguiente forma:

- SUBPROGRAMA DE SERVICIO

El Ejercicio Profesional Supervisado favoreció al Proceso de Selección, porque se actualizó los descriptores de puestos y funciones. Para lo cual, se visitó los puestos de trabajo del área de fábrica y se entrevistó al postulante del puesto, además se observó a los trabajadores desempeñar el puesto de trabajo. De esta forma se identificó las habilidades generales; y se agregaron a los descriptores de puestos y funciones.

De igual forma, se contribuyó a actualizar la Batería de Tests del Proceso de Selección de Personal. Una vez identificadas las habilidades generales se buscó instrumentos nuevos, confiables y actuales. Para esto, se asistió a la Universidad del Valle de Guatemala y mediante un profesional colegiado se compró la Batería de Tests seleccionados.

Asimismo, se elaboró para la Entrevista de Selección un formato de entrevista estructurada. Para lo cual se inició conociendo las necesidades de la empresa, se entrevistó al Asistente de Selección y Capacitación para conocer estas necesidades y con base a ellas, se elaboró un instrumento recolector de información.

- SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

En el Subprograma de Docencia se capacitó al personal de Recursos Humanos sobre el tema de las pruebas psicométricas. La capacitación tuvo una duración de dos horas, en la cual se abordó subtemas como: Definición del concepto de psicometría, antecedentes históricos de la psicometría, ¿Qué son pruebas psicométricas? Importancia de las pruebas psicométricas en el Proceso de Selección de Personal, clasificación de las pruebas psicométricas, ¿Qué son las aptitudes? ¿Qué son los tests de aptitudes? y ¿Qué son las habilidades generales?

La actividad se inició con una evaluación escrita y los temas se desarrollaron a través de diapositivas. El contenido de las habilidades generales se presentó a través de rompecabezas, ejercicios lógicos y figuras espaciales. El taller se finalizó con un espacio de preguntas y respuestas, finalmente se calificó el aprendizaje de la capacitación con una evaluación escrita.

Asimismo, en el Subprograma de Docencia se desarrolló una capacitación sobre el Proceso de la Entrevista de selección de Personal, en la cual se capacitó al Asistente de Selección y Capacitación.

La capacitación se desarrolló durante dos horas, se inició aplicando un cuestionario, instrumento con el cual se indagó sobre el conocimiento que tiene el Asistente de Selección y Capacitación sobre el tema de la entrevista de selección de personal. La actividad se expuso mediante diapositivas, se abordó temas sobre: El rapport, importancia del rapport en la entrevista, las técnicas de selección, tipos de entrevista, los pasos que lleva la entrevista de selección, los tipo de preguntas que se deben hacer, la duración de la entrevista y el cierre de la entrevista.



El tema se desarrolló a través de diapositivas y al finalizar la presentación se entregó material de apoyo como folletos informativos.

- SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

En el Subprograma de Investigación se indagó sobre el modelo de competencias laborales que se trabaja en Ingenio San Diego Trinidad, para lo cual se elaboró un instrumento recolector de información; como el cuestionario, que contenía preguntas relacionadas al modelo de competencias laborales tales como: ¿En qué fecha se inicia en Ingenio San Diego Trinidad a trabajar mediante el modelo de gestión por competencias laborales? ¿Por qué motivo se implementa el modelo de gestión por competencias laborales en Ingenio San Diego Trinidad? Y ¿Cuál es el modelo de gestión por competencias que se utiliza en Ingenio San Diego Trinidad?

El cuestionario se aplicó a la Coordinadora de Recursos Humanos para conocer y ampliar la información sobre el modelo de competencias laborales. Con la información obtenida se dio paso a la interpretación y análisis de los resultados y se elaboró las conclusiones y presentar las recomendaciones del Subprograma de Investigación.

## CAPITULO III

### PRESENTACION DE ACTIVIDADES

- SUBPROGRAMA DE SERVICIO

Para este subprograma se elaboró los siguientes objetivos: uno, proporcionar a los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad, las habilidades y actitudes que se requieren para la actualización. Y dos, contribuir con el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, en el Proceso de selección, para garantizar la calidad de empleados contratados.

Para alcanzar estos objetivos se programó las siguientes actividades: visitar los puestos de trabajo del área de fábrica y elaborar un formato de entrevista estructurada para el proceso de selección.

El primer objetivo se desarrolló de la siguiente manera, en el mes de febrero se visitó las instalaciones de Ingenio Trinidad, se habló con la Coordinadora de Selección y Capacitación sobre la posibilidad de realizar el Ejercicio Profesional Supervisado en el ingenio. A la Coordinadora de Selección y Capacitación le agradó la propuesta y se acordó iniciar el Ejercicio Profesional Supervisado con dos semanas de reconocimiento. En este tiempo se llevó a cabo un diagnóstico institucional en donde se platicó con la Coordinadora de Recursos Humanos sobre los temas que podrían ser objeto de estudio, en la entrevista se logró detectar que en Selección de Personal era necesaria la actualización de los descriptores de puestos y funciones del personal operativo y administrativo, porque se observó que actualmente estos instrumentos únicamente se enfocan en el conocimiento y la experiencia del candidato. Dejando a un lado las habilidades y las actitudes (personalidad) de las personas, esta desactualización en los descriptores de puestos se evidenció en la auditoría del Sistema de Gestión que se realizó recientemente. Fue en ésta evaluación

donde se evidenció la desactualización en los descriptores de puestos y según informó la Coordinadora de Recursos Humanos, los descriptores tienen vigencia para tres años y la última actualización que se hizo a los descriptores fue en el año 2008. Entonces se convino que el Ejercicio Profesional Supervisado fuera el medio por el cual se llevara a cabo la actualización de los descriptores de puestos y funciones. Para la actualización se programó visitar cada puesto de trabajo del área de fábrica con el fin de determinar las habilidades que participan en la ejecución de los puestos. El 22 de febrero del año 2011 se inició con la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado, en este día se presentó el proyecto y carta de aprobación de EPS a la Coordinadora de Selección y Capacitación, asimismo se le preguntó cuándo se iba a empezar con la visita a los puestos de trabajo y agregó que la próxima semana.

En el mes de abril se inició con la visita a los puestos de trabajo de fábrica, para esta actividad se solicitó autorización con los jefes de cada área, se realizó una entrevista al postulante del puesto para conocer las funciones del puesto y se observó la ejecución de las tareas para identificar las habilidades que participan en el cumplimiento de las funciones, también se entrevistó al jefe inmediato para ampliar información sobre los puestos de trabajo y resolver dudas. Los puestos de trabajo del área de fábrica que se visitaron fueron: Operador de evaporadores, operador clarificación de meladura, operador de centrifugas B o C, operador de centrifugas automáticas, operador de alcalizado, operador de cristalizadores, operador de clarificador, operador de tanque de miel, caporal de molinos, operador de cargador de frontal, operador de hidrolavadora, lubricador de maquinaria, operador de molinos, caporal de patio, tacero, operador virador 1 grúa radial, operador virador 2, peón patio de caña, operador de filtros de cachaza, asistente de instrumentación, instrumentista I, operador de calderas, envasador, estibador,

operador de grúa aérea, operador de chiapiadora, analista de fábrica, analista de colores, muestrero y operador de core sampler.

Con la información obtenida de la visita a los puestos de trabajo, se hizo un análisis de los datos y se observó que las habilidades generales más utilizadas por los colaboradores de fábrica son: Habilidad mecánica, razonamiento abstracto y habilidad numérica, en algunos puestos se utiliza el razonamiento lógico y la habilidad espacial. Por lo que, fueron estas habilidades las que se agregó a los descriptores de puesto y funciones para la actualización. Asimismo, en el mes de mayo se realizó una lectura minuciosa a los descriptores de puestos y funciones del área de fábrica que no se visitaron, los puestos fueron: operador de turbo, auxiliar operador de calderas, operador conductores de bagazo, bagacero, instrumentista especializado, electricista, operador de tachos, auxiliar de operador de tachos, operador de cristalizadores verticales, operador de maquinaria, soldador I, rematador y soldador especializado, operador motores de molinos, auxiliar de caporal de molinos, operador mesa de caña, caporal de bodega de producto terminado, caporal de envasado, carpintero, albañil, tractorista, agente de seguridad y piloto profesional.

Adicionalmente a las habilidades, también se hizo una lectura a cada descriptor de puestos del área de fábrica para identificar las características del puesto y características de personalidad.

Por otro lado, en los meses de junio y julio se realizó la actualización de los descriptores de puestos y funciones de las áreas administrativas y mandos medios, se solicitó al Asistente de Selección y Capacitación los descriptores de puestos de estas áreas, posteriormente se realizó la lectura y análisis de cada descriptor. En la lectura a los descriptores se identificó las habilidades,

características de personalidad y características del puesto que se necesitan para la ejecución de las funciones

El día 22 de junio se llevó a cabo una reunión con la Coordinadora de Selección y Capacitación donde se le presentó los resultados obtenidos en la visita a los puestos de trabajo del área de fábrica y la lectura de los descriptores de puestos y funciones de fábrica, áreas administrativas y mandos medios. Pero la Coordinadora indicó que lo revisaría con más tiempo.

El día 22 de julio se habló con el gerente de Recursos Humanos y se le presentó los resultados obtenidos en la visita a los puestos de trabajo del área de fábrica y la lectura de los descriptores de puestos y funciones de fábrica, áreas administrativas y mandos medios. El gerente indicó que lo iba a revisar, tres días después entregó los resultados y le comentó a la Coordinadora de Selección y Capacitación que sería bueno elaborar un manual que contenga las habilidades identificadas en la visita a los puestos de trabajo y la lectura de los descriptores de puestos y funciones.

El día 28 de julio la Coordinadora de Selección y Capacitación habló sobre la actualización de los descriptores de puestos y funciones e indicó que trabajara con la encargada de registros y que se agregan las habilidades en cada descriptor.

En la semana del 01 al 04 de agosto se trabajó en la actualización de los descriptores de puestos y funciones del área de fábrica, áreas administrativas y mandos medios, se le agregó un rubro más a los descriptores conteniendo las habilidades generales identificadas. Con esta actividad se logró alcanzar el objetivo de la actualización de los descriptores de puestos y funciones. Asimismo, se eligió la batería de pruebas psicométricas adecuadas para medir las habilidades generales y características de personalidad encontradas, características al puesto y competencias laborales. Además, se logró elaborar

un formato de entrevista estructurada con preguntas dirigidas a medir las características de los puestos para cumplir con el principio de adecuación.

Con la ejecución de las actividades se alcanzó el primer objetivo que se planteó para el subprograma de Servicio.

Con los datos obtenidos en la visita a los puestos de trabajo y la lectura a los descriptores de puestos, se procedió a la elección de la batería de pruebas psicométricas que se utilizará en el Proceso de Selección de Personal. Para esta actividad se programó una visita a la Universidad del Valle de Guatemala. La visita se llevó a cabo el día 05 de agosto de 2011 se asistió a la sección de material psicométrico y se solicitó a la encargada del área el catálogo de pruebas psicométricas 2011.

En los días 08, 09 y 10 de agosto se revisó el catálogo de pruebas y se seleccionó las pruebas de acuerdo a las habilidades identificadas. Las pruebas psicométricas fueron seleccionadas a través de la asesoría que proporcionó un profesional de la psicología de la Escuela de Ciencias Psicológicas del Centro Universitario Metropolitano –CUM-

Posteriormente se elaboró gráficas que contenían la propuesta sobre las pruebas psicométricas elegidas, el día 11 de agosto de 2011 se presentó a la Coordinadora de Selección y Capacitación las pruebas que se seleccionaron, la Coordinadora revisó con poco interés las gráficas y comentó que prefería pruebas como las que actualmente se estaban utilizando, es decir pruebas donde se pudieran medir las habilidades por separado (ver anexos).

Debido a la solicitud de la Coordinadora se revisó nuevamente el catálogo de pruebas y se eligió una batería psicométrica que mida las habilidades generales pero de forma individual. El día 16 de agosto de 2011 se presentó a

la Coordinadora de selección y Capacitación otra propuesta de pruebas la cual revisó y estuvo de acuerdo en que fueran esas pruebas las que se adquirieran en la Universidad del Valle de Guatemala. El día 22 de agosto de 2011 se asistió a la Universidad del Valle de Guatemala a comprar el material psicométrico elegido para el Proceso de Selección, la batería de pruebas se compró con la ayuda de un profesional colegiado, las pruebas fueron las siguientes: Para el personal operativo se seleccionó la prueba de habilidades generales B.O. (Batería de operarios). Este test da una apreciación de las aptitudes que influyen en la realización de las tareas del personal operativo. Esta formado por las tres pruebas siguientes:

- Doblado de papel, que mide aspectos de la aptitud mecánica.
- Palancas, mide aptitud espacial y comprensión mecánica.
- Apreciación de la Capacidad Intelectual (ACI) que mide elementos de comprensión verbal, razonamiento verbal y razonamiento numérico.

Asimismo, para el personal administrativo se seleccionó la prueba de EFAI Nivel 3 (Evaluación Factorial de las Aptitudes Intelectuales). Ésta, es una batería de habilidades generales que mide razonamiento espacial, razonamiento numérico, razonamiento abstracto, razonamiento verbal y memoria. También ofrece puntuaciones de inteligencia, inteligencia no verbal, inteligencia verbal, estilo de respuesta del sujeto (rapidez/eficacia), discrepancia y factores negativos.

El día 23 de agosto se le presentó a la Coordinadora de Selección y Capacitación el material psicométrico que se compró en la Universidad del Valle de Guatemala, agregó que le gustó las pruebas y se acordó que la epesista se encargaría de la lectura de los tests y posteriormente se daría la capacitación de los mismos.

También, el subprograma de Servicio tuvo como segundo objetivo; contribuir con el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, en el Proceso de Selección de Personal, para garantizar la calidad de empleados contratados y para alcanzar este objetivo se elaboró para el Proceso de Selección una entrevista estructurada estandarizada que favoreció principalmente la Entrevista de Selección de Personal (ver anexos).

La entrevista estructurada se elaboró con el apoyo del Asistente de Selección y Capacitación, para lo cual, en el mes de agosto se llevó a cabo varias actividades. Primero, para conocer el desarrollo de la entrevista de selección de personal, el día 17 de agosto de 2011 se realizó una entrevista al Asistente de Selección y Capacitación en donde se hicieron preguntas como ¿Qué tipo de entrevista se desarrolla en el proceso de selección? ¿Cómo inicia la entrevista de selección? ¿En cuánto tiempo desarrolla la entrevista de selección? ¿Qué aspectos del candidato aborda en la entrevista de selección de personal? y ¿Cómo presenta los resultados obtenidos en la entrevista de selección? (ver anexos).

La segunda actividad se desarrolló el día 18 de agosto de 2011, se solicitó al Asistente de Selección y Capacitación que subrayara en la solicitud de empleo (operativo y administrativo) las áreas que son de importancia para la empresa y que podrían explorarse en la entrevista de selección.

En la solicitud de empleo para nivel operativo, el Asistente de Selección y Capacitación subrayó aspectos como: nombre completo, edad, sexo, número de teléfono, último grado aprobado con certificado, profesión u oficio, otros oficios que puede desempeñar, máquinas o equipo que sabe operar, estudia actualmente y experiencia laboral. En la solicitud de empleo para nivel administrativo, el Asistente de Selección y Capacitación subrayó aspectos



como: nombre completo, edad, estado civil, estudia actualmente, años de experiencia laboral en el puesto solicitado, sueldo mínimo que aceptaría, aceptaría empleo por turnos, experiencia laboral, estado de salud, accidentes que ha tenido y tipo de accidente.

De igual forma, el día 29 de septiembre de 2011 se entregó a la Coordinadora de Selección y Capacitación un formato de entrevista estructurada para que se revisara y poder elegir algunos aspectos para la entrevista. El 05 de septiembre de 2011 se preguntó a la Coordinadora de Selección y Capacitación si había revisado el formato de entrevista que se le entregó y dijo que no había tenido tiempo. El día 07 de septiembre de 2011 se volvió a preguntar a la coordinadora de recursos humanos si había revisado el formato de entrevista dijo que no había tiempo. El día 12 de septiembre se preguntó a la Coordinadora de Selección y Capacitación sobre el formato de entrevista, dijo que lo había revisado y que iba a platicar sobre el tema porque ciertos aspectos del formato de entrevista se podían usar pero otros no, también agregó que esa forma de entrevista no le parece adecuada al gerente de Recursos Humanos.

Con la información recopilada en estas actividades se elaboró un formato de entrevista estructurada estandarizada que apoyó al Asistente de Selección y Capacitación, debido a que se elaboró preguntas para la entrevista de selección, con esto se favoreció el proceso de selección porque se contrató personal que cumpliera con los lineamientos del puesto (ver anexos).

- SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

El subprograma de Docencia tuvo como primer objetivo; capacitar al personal de Recursos Humanos sobre el tema de las pruebas psicométricas. Para alcanzar este objetivo se programó una capacitación la cual se desarrolló en las oficinas de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad y se impartió el taller sobre las pruebas psicométricas, esta actividad se realizó el día 03 de octubre de 2011, al taller asistieron cinco participantes entre ellos tres mujeres y dos hombres, con nivel académico de diversificado, estudiante universitario, cierre de pensum y maestría. El taller se desarrolló durante dos horas, se empezó a las 10:00 a.m. y finalizó a las 12:00 a.m.

El taller se inició con una evaluación escrita, para esto, se repartió a los participantes la boleta de evaluación y se dio un tiempo para que respondieran. El taller sobre la pruebas psicométricas se desarrolló a través de diapositivas y se abordó temas como: los antecedentes históricos de los tests, principales precursores, definición del término psicometría, medición y qué son las pruebas psicométricas, tipos de tests y clasificación de los tests e importancia de las pruebas psicométricas en el Proceso de Selección de Personal (ver anexos).

Asimismo, se desarrolló el tema de las habilidades generales, para lo cual se inició con actividades de participación en donde se entregó a los participantes diferentes juegos como: rompecabezas, juegos lógicos, figuras de razonamiento abstracto, refranes y figuras espaciales, se dio un tiempo para que los participantes encontraran las soluciones, luego se explicó a cada participante qué habilidad se estaba midiendo en estos juegos y se resolvió dudas sobre las habilidades. Posteriormente se expuso a través de diapositivas temas como: ¿Qué son las aptitudes? ¿Qué son los tests de aptitudes? y ¿Qué

son las habilidades generales?

Al final de la presentación se dio un espacio para resolver dudas o preguntas de los partícipes, el taller se concluyó aplicando la misma evaluación escrita que se usó al inicio del taller y se dio un tiempo para que los asistentes respondieran la evaluación.

Durante el taller también se presentó la batería de pruebas psicométricas que se adquirió en la Universidad del Valle de Guatemala, para el Proceso de Selección de Personal. A los partícipes del taller se les mostró el material psicométrico, entre ellos: Manual de aplicación, cuadernillos, hojas de respuestas, hojas del sub test de memoria y se presentó en diapositivas la ficha técnica de la prueba adquirida.

Asimismo se habló sobre las habilidades que mide cada sub test de la batería, se resolvió dudas sobre la forma de aplicación y se procedió a auto aplicar la prueba, sin embargo por razones de tiempo, el gerente de Recursos Humanos indicó que no se hiciera auto aplicación de la prueba.

De igual manera, el subprograma de Docencia tuvo como segundo objetivo capacitar al Asistente de Selección y Capacitación referente al Proceso de la Entrevista de Selección de Personal, para lo cual se programó un taller donde se capacitó al Asistente de Selección y Capacitación sobre este tema. El taller se llevó a cabo el día 18 de noviembre de 2011 en las oficinas de Recursos Humanos de la empresa, para esta actividad se solicitó al Asistente de Selección y Capacitación disponer de una hora de tiempo para poder desarrollar el taller, la actividad se inició a las 17:30 horas y se finalizó a las 18:30 horas. El taller se inició aplicando un cuestionario al Asistente de Selección y Capacitación, este instrumento se aplicó para recolectar

información como el conocimiento del asistente sobre el tema de la Entrevista de Selección de Personal (ver anexos).

Se dio un tiempo para que el asistente respondiera el cuestionario y luego se expuso el tema mediante diapositivas. En la presentación se abordó temas como el rapport, importancia del rapport en la entrevista, las técnicas de selección y tipos de entrevista. En los tipos de entrevista se enfatizó la entrevista estructurada, debido a que este tipo de entrevista se propuso para el Proceso de Selección de Personal, también se habló sobre los pasos que lleva la entrevista de selección de personal, tipo de preguntas que se deben hacer, duración de la entrevista, comunicación no verbal y cierre de la entrevista (ver anexos).

Finalmente, se dio un espacio para resolver dudas y preguntas del Asistente de Selección y Capacitación, al final del taller se entregó al asistente un folleto que contenía información sobre el tema de la entrevista de selección de personal.

- SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

El subprograma de Investigación tuvo como objetivo determinar el modelo de competencias laborales de IngenioSan Diego Trinidad para establecer la medición de las competencias laborales en el Proceso de Selección de Personal.

Para cumplir con este objetivo se programó aplicar un cuestionario. La actividad se llevó a cabo el día 18 de agosto de 2011 en las oficinas de Recursos Humanos, a la Coordinadora de Selección y Capacitación se le dio un cuestionario que contenía preguntas relacionadas al modelo de competencias laborales de Ingenio San Diego Trinidad. Pero por razones de tiempo, la

Coordinadora de Selección y Capacitación indicó que respondería el cuestionario otro día.

Posteriormente, se le preguntó a la Coordinadora de Selección y Capacitación por el cuestionario y agregó que debido a falta de tiempo no lo había resuelto pero indicó responderlo lo antes posible.

Sin embargo para alcanzar el objetivo que se planteó para el subprograma de Investigación y para conocer el modelo de competencias laborales, se realizó el proceso investigativo que consistió en la lectura de folletos y documentos de Ingenio San Diego Trinidad y exploración por Internet. También se observó que la certificación de las competencias en el ingenio es a través de Intecap, por lo que se programó una entrevista con el instructor de Intecap que está asignado en Ingenio Trinidad para aplicar el cuestionario y porque actualmente se está trabajando en la actualización de la funciones de los descriptores de puestos y además porque Intecap es la única institución responsable de las acciones de formación, capacitación, asistencia, evaluación y certificación de las competencias laborales. La entrevista con el instructor de Intecap se llevó a cabo el día 27 de julio de 2011 en el taller agrícola de la empresa, se inició preguntado sobre las competencias laborales pero por razones de tiempo no se terminó la entrevista, entonces el instructor de Intecap dio material de lectura sobre las competencias laborales y recomendó leer el libro de competencias de Intecap, también se acordó terminar con la entrevista en otra fecha. Sin embargo, para cumplir con el objetivo de esta actividad el día 10 de enero de 2012 se platicó por vía telefónica con otro instructor de Intecap y se solicitó su ayuda en responder un cuestionario sobre el tema del modelo de gestión por competencias de Ingenio San Diego Trinidad, dicho instructor solicitó que se le enviara el cuestionario a través de correo electrónico. El instructor de Intecap completó el cuestionario y amplió la información sobre el tema (ver anexos).

Con la información obtenida en el proceso investigativo, se identificó que en Ingenio San Diego e Ingenio Trinidad se inició la asesoría en febrero del año 2010 período en el cual a requerimiento de la gerencia de Recursos Humanos, se desarrolló la primera fase del proceso de certificación, es decir, la elaboración del documento referencial que en este caso fueron los Descriptores de Puestos. Debido a la certificación y al sistema de gestión de calidad, es necesario que los descriptores de puestos de puestos y funciones cuente con las habilidades y actitudes requeridas para cada puesto y de esta forma tener un documento que evidencie las Competencias Laborales e indicar si los candidatos son o no competentes al puesto de trabajo. Razón por la cual, Intecap inició en el año de 1,998 con la investigación y adaptación de un modelo de gestión propio denominado "Modelo Norte", basado en normas técnicas de Competencia Laboral ó estándares de identificación, evaluación, formación y certificación por Competencias Laborales.

El 03 de julio de 2006 Intecap creó el departamento de certificación laboral para documentar, implementar y mejorar el sistema de evaluación y certificación por Competencias Laborales. Por lo que en la ley orgánica de Intecap decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, artículo seis, numeral seis, se establece a Intecap como la única institución facultado para otorgar título, diploma o certificados con plena validez legal y es reconocido como el responsable de otorgar, mantener, renovar, ampliar y reducir el alcance de la certificación de las Competencias Laborales y suspender o retirar la certificación. Pero fue en el año 1, 999 que Intecap inicia a nivel institucional la implementación del mencionado modelo. Desde sus inicios el Modelo Norte de Intecap fue conformado con 5 componentes:

- Normalización
- Diseño de la Formación
- Evaluación

- Desarrollo de la Formación y
- Certificación.

Los componentes de normalización y diseño de la formación constituyen las bases del modelo, por lo que en 1999 se inicia la implementación de estos dos componentes, en el año 2000 se inicia la implementación del componente de desarrollo de la formación, con la operación de los primeros eventos por competencias laboral. Y a partir de abril del 2002 se comienza a obtener los primeros resultados de evaluación y certificación por competencia laboral, como consecuencia del primer proyecto concluido, iniciado en 1999 con el Ingenio Pantaleón. De esta experiencia se logró la evaluación y certificación del primer grupo certificado por competencias laborales, a través del cual se certificaron 30 trabajadores operadores de alce y 5 operadores de maquinaria de movimiento interno. Lo cual consolidó de esta forma las bases metodológicas para la implementación del sistema de evaluación y certificación por Competencia Laboral de Intecap y contribuyó a llevar este modelo a otros Ingenios como: Ingenio Santa Ana, Ingenio Concepción, Ingenio Madre Tierra, Ingenio Magdalena, Ingenio La Unión, Ingenio Trinidad e Ingenio Palo Gordo entre otros. Esto con el propósito de contribuir en la calidad del talento humano de las organizaciones del país y ante los nuevos retos económicos que exigen contar con personal calificado para desempeñar los puestos de trabajo,

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Inicialmente se realizó un reconocimiento institucional en donde se evidenció procesos positivos como negativos en el área de Recursos Humanos, especialmente en selección de personal, que fueron la base sobre la cual se desarrolló el Ejercicio Profesional Supervisado. Principalmente se trabajó sobre tres procesos medulares de la administración de recursos humanos que son: La entrevista de selección de personal, evaluación psicométrica y descriptores de puestos y funciones, adicionalmente se investigó el modelo de gestión por competencias. Cada uno de estos procesos se expuso a los directivos del Ingenio quienes aceptaron la ejecución del Ejercicio debido a que percibieron este trabajo como un proyecto de mejora continua. El desarrollo de los temas se hizo a través de tres subprogramas; servicio, docencia e investigación y para alcanzar los objetivos planteados para cada subprograma se desarrolló una serie de actividades con las cuales se contribuyó con Ingenio San Diego Trinidad en el proceso de selección de personal. Por lo que en este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en las actividades que se realizaron en cada subprograma.

#### SUBPROGRAMA DE SERVICIO

Con el subprograma de Servicio se tuvo como objetivo proporcionar a los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad, las habilidades y actitudes que se requieren para la actualización. De igual forma, contribuir con el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, en el Proceso de Selección de Personal, para garantizar la calidad de empleados contratados. Para alcanzar los objetivos planteados fue necesario planificar una actividad que permitiera desarrollar el subprograma de servicio.



La primera actividad que se desarrolló consistió en la identificación de las actitudes y las habilidades de los candidatos a los puestos de trabajo del área de fábrica, áreas administrativas y asimismo actualizar los descriptores de puestos y funciones; para lo cual se visitó los puestos de trabajo de fábrica. En esta actividad se visitó aproximadamente treinta y cinco puesto de trabajo conformado por peones industriales, ayudantes, operadores, auxiliares, mecánicos industriales, soldadores, rematadores, electricistas, instrumentista, caporales, envasadores, estibadores, analistas de caña, analistas de fábrica, analistas de color y muestreros. Para recopilar información en los puestos de trabajo se utilizó instrumentos recolectores de datos como la entrevista y la observación.

En la entrevista, se indagó con los colaboradores de las diferentes áreas sobre las funciones que realizan en el puesto de trabajo. Asimismo se entrevistó al jefe inmediato de algunas áreas de fábrica con el fin de saber los requisitos académicos que se requiere para desempeñar los puestos de trabajo. De igual forma, en la observación se prestó atención a la ejecución de las funciones de los colaboradores en los puestos de trabajo.

El subprograma de Servicio se desarrolló satisfactoriamente, aunque a un inicio se vio afectado por factores negativos como la falta de apoyo, desinterés y falta de tiempo. Razón por la cual la programación de la visita a los puestos de trabajo se aplazó en varias ocasiones, en algunos puestos de trabajo no se logró hacer la visita y en su lugar se leyó el descriptor de puestos y funciones. Sin embargo, pese a estos factores, la visita a los puestos de trabajo del área de fábrica se llevó a cabo y como resultado de la visita a los puestos se logró identificar las habilidades y actitudes. Se realizó un análisis con la información de los puestos y como resultado se determinó que las habilidades generales más utilizadas son el razonamiento mecánico, razonamiento abstracto y la habilidad numérica, algunos puestos utilizan razonamiento lógico y habilidad

espacial. En la lectura a los descriptores de los puestos que no se visitaron también se identificó habilidades como el razonamiento mecánico, razonamiento abstracto, habilidad espacial y memoria.

Al identificar estas habilidades también se llegó a la conclusión que son necesarias para que los trabajadores de fábrica ejecuten con destreza su función como ayudante, peón u operador. De tal manera que también puedan comprender el funcionamiento mecánico de la maquinaria industrial. Asimismo es necesario que al personal de nuevo ingreso se le evalúe para determinar si cumple o no con las habilidades generales establecidas en cada puesto para ejecutar exitosamente las funciones.

Otro aspecto positivo del subprograma de servicio, adicionalmente a las habilidades, se hizo un análisis a los descriptores de puestos y funciones del área de fábrica para determinar las características del puesto, para desempeñar el trabajo, obteniendo el siguiente resultado: Los puestos de trabajo en el área industrial requieren características o requisitos como manejo y conocimiento en computación, conocimiento en medidas de capacidad; principalmente en presión, galonaje, longitud y temperatura; conocimiento en operación de calderas, experiencia laboral en mecánica industrial, habilidad en operar maquinaria como cargador frontal y grúas; conocimiento básico en electricidad, capacidad de análisis, experiencia en clarificación, operación de filtros, observación, experiencia en manejo de masas y seguridad industrial; experiencia en operar centrífugas, uso de amperímetro, experiencia en operación de tachos, bombas de inyección y toma; capacidad de análisis, trabajo en equipo y manejo de grupos; seguimiento en las instrucciones, seguimiento en los procesos, atención y concentración; dirección, supervisión y uso de herramientas de taller. Estas características de los puestos de trabajo son determinantes para el buen desempeño de los trabajadores del área

industrial porque a través de estas se puede prever el desempeño en el puesto de trabajo. Al personal de nuevo ingreso también se le debe evaluar sobre estas características para indicar si cumple o no con los requisitos del puesto.

Otra actividad que se realizó fue la actualización de los descriptores de puestos y funciones de las áreas administrativas y mandos medios, para lo cual se hizo un análisis de cada descriptor, aproximadamente se leyó sesenta y tres puestos administrativos, entre estos puestos se puede mencionar auxiliares, supervisores, asistentes, analistas, gestores, encargados de área y jefaturas. Como resultado del análisis a los descriptores se determinó que para desempeñar los puestos administrativos y mandos medios se necesitan habilidades generales como razonamiento numérico, razonamiento abstracto, razonamiento lógico, razonamiento verbal, razonamiento espacial y velocidad y exactitud. De igual forma, se realizó un análisis a cada descriptor de puestos para identificar las características del puesto y características de personalidad.

De este análisis se obtuvo como resultado que en las áreas administrativas se requieren características al puesto como: Control en los procesos, elaboración de reportes, actitud de servicio, manejo de paquetes de computación, conocimiento de leyes, manejo de archivo, trabajo en equipo, manejo de información confidencial, conocimiento en contabilidad general, redacción y ortografía, atención al cliente interno y externo; conocimiento en el proceso de fabricación de azúcar y norma ISO 9001:2008. Otros puestos requieren iniciativa, conocimiento en seguridad industrial, asignación de tareas, manejo de grupos, capacidad de escucha, técnicas de selección, medios de reclutamiento, conocimiento en psicometría, manejo de base de datos y conocer sobre manual de puestos, análisis y descripción de puestos.

Mientras que en los puestos de mandos medios se identificaron características al puesto como: manejo de grupos, control, dirección y supervisión, asignación

de tareas, integración de grupos, colaboración, solución de conflictos, y toma de decisiones.

Se realizó un análisis para determinar las características de personalidad que requieren los puestos administrativos y mandos medios, en donde se obtuvo el siguiente resultado. En los puestos administrativos se identificó: capacidad de negociación, responsabilidad, control, capacidad de análisis, liderazgo, exactitud, limpieza, orden, honestidad, extroversión, cautela, adaptabilidad, seguridad y detallista.

En los puestos de mandos medios, se identificó características de personalidad como el liderazgo, capacidad de análisis, dominancia, perseverancia, extroversión, estabilidad emocional, visionaria, búsqueda de la excelencia, seguridad, adaptabilidad, tolerancia, toma de decisiones, búsqueda de resultados, exigencia, independiente, ordenado, cauteloso, organizado, comprometido, responsabilidad, respeto, honestidad, honradez, planificación, iniciativa, comunicación y capacidad de negociación.

Haciendo un análisis de estos resultados, la importancia de las habilidades, características al puesto y características de personalidad de los puestos administrativos y mandos medios identificadas, radica en el principio de adecuación en selección de personal, es decir, la adecuación del hombre al puesto y la eficiencia del hombre al puesto. Por ello es necesario en las áreas administrativas y mandos medios contar con el personal adecuado para desempeñar las funciones de los puestos, de tal manera que se ejecuten con lineamientos técnicos y psicológicos. Como en el caso de los puestos de auxiliares, supervisores, asistentes, analistas, gestores, encargados de área y jefaturas, estas habilidades, características al puesto y de personalidad favorecerá el desempeño, debido a que la ejecución de las funciones se hará

con mayor destreza, comprensión, soluciones o alternativas para un problema o situación. Facilidad para redactar y expresarse de manera efectiva, creatividad, liderazgo y administración, análisis y organización de información, elaboración y seguimiento de procedimientos y reglas.

Mientras que en los puestos de mandos medios, las habilidades, características al puesto y características de personalidad también ayudará en la creación de mejores condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento del desempeño en el puesto, la capacidad de análisis, solución de problema, toma de decisiones, organización y planificación, liderazgo y administración del personal, tomando en cuenta que es a este nivel y los niveles gerenciales donde se toman las principales decisiones relacionadas a la gestión del personal. En conclusión, las habilidades, las características al puesto y la personalidad, no sólo dan un diagnóstico, sino también un pronóstico de la productividad y la satisfacción en el puesto.

Por otra parte, los resultados obtenidos de la visita a los puestos de trabajo del área de fábrica y la lectura a los descriptores de puestos de las áreas administrativas y mandos medios, tuvo como consecuencia la actualización de los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad debido a que están desactualizados porque las funciones tienen vigencia durante tres años y según datos proporcionados, hace tres años que se hizo la última actualización por lo tanto es necesario actualizar este documento porque en él se describen los requisitos mínimos de ingreso a la empresa y las responsabilidades del puesto. Para la actualización de los descriptores de puestos y funciones también es necesario ir elaborando los descriptores de los nuevos puestos que se vayan creando en el ingenio.

Para concluir, se puede decir que con los resultados obtenidos se alcanzó el primer objetivo planteado para el subprograma de servicio, ya que se agregó a los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad, las

habilidades, características al puesto y características de personalidad que se requiere para la actualización de los descriptores. Además, otro aspecto positivo es que con los resultados obtenidos se logró seleccionar la batería de pruebas psicométricas que se utilizarán en el proceso de selección de personal de Ingenio San Diego Trinidad. Para ello se realizó una visita a la Universidad del Valle de Guatemala, donde se logró adquirir una prueba de habilidades generales que midiera las habilidades determinadas para cada puesto de trabajo. Para los puestos operativos se adquirió la Batería para Operarios, y para los puestos administrativos se adquirió la prueba de EFAI nivel 3. En cambio, para evaluar la personalidad en los puestos mandos medios se propuso la prueba de personalidad de Disc y Moss, también se propuso una prueba para medir las competencias laborales y en la Universidad del Valle de Guatemala se seleccionó la prueba de COMPETEA o SOSIA.

Como análisis de estos resultados, se puede decir que se logró una parte de la propuesta que se hizo para la adquisición de las pruebas psicométricas porque actualmente, únicamente se utiliza la prueba de EFAI nivel 3. Sin embargo, se considera importante que en el área de Recursos Humanos de Ingenio San Diego se haga una evaluación periódicamente de la batería de pruebas del Proceso de Selección para indicar si es necesario incorporar nuevas pruebas o si las actuales son las adecuadas.

Formando un resultado general, se cumplió con el segundo objetivo planteado en el subprograma de Servicio, ya que se contribuyó con el Proceso de Selección de Personal de Ingenio San Diego Trinidad en garantizar la calidad de empleados contratados que demuestren ser capaz de ejecutar las funciones del puesto eficientemente, contratando personal eficaz que tengan los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las competencia al puesto de trabajo, es decir, el talento adecuado para el puesto adecuado.

## SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

El Subprograma de Docencia se desarrolló mediante dos objetivos principales; El primer objetivo fue capacitar al personal de Recursos Humanos sobre las pruebas psicométricas y la aplicación e interpretación de la batería de test que se adquirió para el proceso de selección. Y el segundo objetivo fue capacitar al asistente de selección y capacitación respecto al proceso de la entrevista de selección de personal. Para alcanzar los objetivos planteados se decidió impartir los temas a través de talleres. El primer taller que se desarrolló fue con el personal de Recursos Humanos, en el taller se abordó el tema de las pruebas psicométricas. Se llevó a cabo obteniendo resultados positivos, sin embargo, también hubo resultados desfavorables que afectaron el desarrollo del taller, como la falta de apoyo y el desinterés de los directivos. El taller de las pruebas psicométricas se desarrolló con la asistencia de cinco participantes entre ellos, universitarios, de diversificado y profesionales de la psicología; el taller tuvo una duración de dos horas. Inicialmente al taller se aplicó una evaluación escrita al personal de recursos humanos, integrado por auxiliares de recursos humanos, asistente de selección y capacitación, coordinadora de selección y capacitación, y gerente de recursos humanos, con el objetivo de indagar sobre el conocimiento de los participantes en el tema de las pruebas psicométricas. En el cuestionario se hizo preguntas relacionadas a ¿qué son las pruebas psicométricas?, ¿qué pruebas psicométricas conoce? Ha asistido a capacitaciones sobre las pruebas psicométricas?, importancia de las pruebas psicométricas en el proceso de selección, clasificación de las pruebas psicométricas, uso y aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas.

Haciendo un análisis de las respuestas de la evaluación se determinó el siguiente resultado: en los puestos de gerente de recursos y coordinadora de selección y capacitación sí se tiene el conocimiento sobre las pruebas

psicométricas y su importancia en el proceso de selección de personal, ya que la formación académica de estas personas es pensum cerrado de la Licenciatura en Psicología y M.A. en Recursos Humanos.

Mientras que en los demás participantes se observó que el nivel académico es de diversificado y carreras universitarias no relacionadas con Psicología o Recursos Humanos, sin embargo han desempeñado el puesto sin ningún conocimiento o capacitación en pruebas psicométricas y han aplicado los test que se utilizan en el departamento y transcriben la información del manual de aplicación de las pruebas. Con esta forma empírica se afectan el proceso de selección de personal, la validez y la confiabilidad de las pruebas, ya que no se emite interpretación de los resultados del postulante y esto hace un proceso poco efectivo, además de no proporcionar ningún valor agregado a la evaluación psicométrica.

Para desarrollar el taller sobre las pruebas psicométricas se utilizó diapositivas, en el taller se puntualizó sobre los antecedentes históricos de los test psicométricos, origen de la psicometría, se definió el término medición, también se habló de la clasificación de los test psicométricos y la importancia de la aplicación de las pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal. En el taller también se habló de las habilidades, se desarrolló el tema de las aptitudes y se expuso sobre los test de habilidades generales. Para desarrollar cada tema se realizó una actividad en donde se entregó a cada participante juegos como rompecabezas, juegos de lógica, figuras de razonamiento abstracto y figuras de razonamiento espacial. Para que los participantes encontraran las soluciones, se les dio un tiempo aproximado de diez minutos y luego se explicó a cada uno qué habilidad se mide con estos juegos y se dio un espacio para resolver dudas sobre el tema de las habilidades generales. Analizando el desarrollo del taller de las pruebas psicométricas, se



encontró aspectos positivos y negativos. Un aspecto positivo del taller es que se logró capacitar al personal de recursos humanos que no tienen la formación académica en evaluación psicométrica y el conocimiento sobre el tema o que han realizado de forma empírica esta función, es decir, sin lineamientos científicos. Los resultados positivos se reflejaron en las respuestas de la evaluación que se aplicó en el taller, donde algunos de los participantes indicaron ser la primera vez que recibían capacitación sobre este tema. Otro aspecto positivo del taller es que se presentó a las autoridades de recursos humanos los resultados obtenidos en la visita a los puestos de trabajo del subprograma de servicio; se mencionó que las habilidades identificadas fueron razonamiento mecánico, razonamiento abstracto, habilidad espacial y memoria. También se presentó a través de gráficas la propuesta de pruebas psicométricas que se seleccionó del catálogo de pruebas de la Universidad del Valle de Guatemala para el proceso de selección de personal de las áreas administrativas y mandos medios.

Otro aspecto positivo del taller de las pruebas psicométricas es que se presentó la batería de pruebas psicométricas que se adquirió en la Universidad del Valle de Guatemala, es decir, las pruebas de habilidades que se utilizarán en el Proceso de Selección de Personal y que medirán las habilidades generales detectadas en los puestos operativos de fábrica y puestos administrativos. Los test de habilidades que se presentaron son la prueba de EFAI nivel 3 y la batería para operarios B.O. El material psicométrico se presentó a través de diapositivas y se expuso sobre las habilidades que mide cada subtest de la batería, se resolvió dudas y se indicó a los participantes del taller que se haría autoaplicación.

Por otro lado, un aspecto negativo que giró en torno al desarrollo del taller de las pruebas psicométricas fue la falta de apoyo que se observó por parte de las

autoridades de recursos humanos, debido a que se iba aplazando la fecha en que se impartiría el taller, lo que afectó el desarrollo del taller, el desenlace de las actividades y la asistencia de los participantes.

Adicionalmente, también se observó un aspecto negativo en el taller de las pruebas psicométricas como la falta de apoyo por parte de las autoridades de recursos humanos quienes no proporcionaron el tiempo adecuado para el desarrollo del taller. Esta falta de apoyo afectó la exposición porque no se logró hablar de cada habilidad identificada, además que, no se habló de la participación de las habilidades generales para ejecutar con destreza un puesto de trabajo sea operativo o sea administrativo. Por ejemplo, hablando del puesto de mecánico industrial del área de fábrica, se necesitan habilidades como razonamiento mecánico, razonamiento numérico y razonamiento abstracto. También se necesitan otras características del puesto como seguimiento de instrucciones, observación atención, concentración y capacidad de aprendizaje rápido.

De igual manera se hace mención de un punto negativo que giró en torno al taller de las pruebas psicométricas fue que el gerente de recursos humanos ordenó que no hubiera autoaplicación de la prueba, aduciendo por falta de tiempo. Nuevamente se observó desinterés y falta de apoyo, circunstancias que afectó el aprendizaje del personal de recursos humanos debido a que no tiene conocimiento de la forma de aplicar la prueba, los test y el baremo que se utiliza. Actualmente, en el departamento de recursos humanos se aplica la prueba de EFAI para la selección de candidatos de las áreas administrativas y a nivel de supervisión, sin embargo, como no se tiene el conocimiento de la autoaplicación se desconoce la prueba en su totalidad, situación que repercute en la interpretación y presentación de los resultados de la prueba. Por otro lado, la Batería para Operarios que se seleccionó para el personal operativo no se utiliza en el proceso de selección de personal.

Para concluir, como resultados del taller de las pruebas psicométricas, el personal de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad obtuvo conocimiento sobre las pruebas psicométricas, las habilidades generales, la psicométrica, las aptitudes, los test de aptitudes y la importancia de la evaluación psicométrica en la selección de personal. Como consecuencia del taller de las pruebas psicométricas, es que el personal de recursos humanos de Ingenio San Diego adquirió nuevo conocimiento sobre el tema y se vio reflejado en la evaluación que se aplicó al final de la presentación donde algunos participantes indicaron ser esta ocasión la primera vez que recibían información sobre las pruebas psicométricas.

De la misma forma, para el subprograma de docencia también se planteó como segundo objetivo capacitar al asistente de selección y capacitación sobre el proceso de la entrevista de selección de personal, por lo que se programó un taller para exponer el tema. Primero, al asistente de selección y capacitación se le aplicó un cuestionario que tuvo como objetivo recolectar información del conocimiento del asistente referente a la entrevista de selección de personal, del cuestionario se obtuvo el siguiente resultado.

Analizando las respuestas del asistente de selección y capacitación se observó que el asistente posee conocimiento sobre el tema de la entrevista, conoce que el rapport crea el clima de confianza en la entrevista y sabe cómo iniciar la entrevista; pero desconoce cuál es la verdadera finalidad de la entrevista de selección de personal y los pasos que conlleva el desarrollo de la entrevista. Tal situación repercute en el proceso de selección porque es en la entrevista dónde se obtiene información que ayuda a determinar si el candidato es el adecuado para el puesto y es donde se toma la decisión si se contrata o no. Por tal razón se requiere que el entrevistador sea una persona capacitada en

materia de entrevistas de selección de personal y en técnicas de selección para realizar el trabajo con eficiencia aprovechando las habilidades y aptitudes de los candidatos y aportando un valor agregado al Proceso de Selección.

Para ampliar el tema de la entrevista se utilizó diapositivas donde se abordó contenidos como el rapport, importancia del rapport en la entrevista, las técnicas de selección de personal y los tipos de entrevista; se enfatizó en la entrevista estructurada, debido a que este tipo de entrevista fue la que se propuso para el proceso de selección de personal, asimismo se expuso sobre los pasos de una entrevista efectiva, también se indicó sobre las preguntas que se deben hacer en la entrevista de selección, la temporalidad y cierre de la entrevista. Adicionalmente el gerente de Recursos Humanos solicitó que se hablara de la comunicación no verbal en la entrevista de selección de personal. Se consideró importante hablar de este tema porque la comunicación no verbal ayuda al entrevistador a interpretar los movimientos, gestos y posturas del candidato en la entrevista y así conocer más al postulante.

De este taller se puede mencionar dos aspectos positivos, primero es que pese a que el asistente de selección y contratación no tenía tiempo, se logró dar la información que se había planificado, lo que favoreció la adquisición de nuevo aprendizaje; lo que se reflejó en un comentario que hizo el asistente de selección y contratación, donde indicó saber qué era la entrevista estructurada pero desconocer cómo se realiza la entrevista. A esta observación, se le indicó que si bien es cierto que la entrevista estructurada es una técnica rígida y no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección. Además, las preguntas que se plantean facilitan la valoración del candidato, la extensión es variable dependiendo el criterio de la empresa y permite recopilar información para elaborar el informe de la entrevista o agregar en el

expediente la entrevista estructurada. Al finalizar el taller se le entregó un folleto que contenía información sobre la entrevista de selección de personal.

En conclusión, se puede indicar que, con los resultados obtenidos en los talleres realizados sobre las pruebas psicométricas y la entrevista de selección de personal se alcanzan los objetivos planteados en el subprograma de docencia, ya que se logró capacitar al personal de recursos humanos en el contenido de las pruebas psicométricas, además se capacitó al asistente de selección y capacitación en relación a la entrevista de selección de personal.

### Subprograma de Investigación

Para el subprograma de investigación se planteó el objetivo de determinar el modelo de competencias laborales que posee IngenioSan Diego Trinidad para establecer la medición de las competencias laborales en el proceso de selección. Para alcanzar el objetivo trazado se aplicó a la coordinadora de selección y capacitación un instrumento de investigación con el objetivo de recopilar información referente al modelo de competencias laborales. El instrumento que se aplicó fue el cuestionario y contenía tres preguntas puntuales sobre el modelo cómo: la fecha en que se establece la gestión por competencias, por qué la necesidad de implementar un modelo de competencias laborales y finalmente, cuál es el modelo de competencias que rige la gestión por competencias de Ingenio San Diego Trinidad. Por razones de tiempo la coordinadora de selección y capacitación aplazó en varias ocasiones la aplicación del cuestionario. Sin embargo para lograr el objetivo, el cuestionario lo respondió el instructor de Intecap que está asignado en Ingenio Trinidad como parte del proceso de validación de las competencias. De las respuestas del cuestionario aplicado se obtuvieron estos resultados.

En Ingenio San Diego Trinidad surge la necesidad de implementar un sistema de gestión por competencias laborales como una estrategia para dar respuesta a muchos términos como: capacitación puntual, eficiencia, productividad, retorno de inversión y competitividad. Por lo que a requerimiento de la gerencia de recursos humanos en el año 2010 se inició la asesoría para implementar la certificación de las competencias del personal del taller agrícola, período en el cual se desarrolló la primera fase del proceso de certificación, es decir, la elaboración del documento referencial que en este caso fueron los descriptores de puestos y funciones. Esta actividad consistió en ir a los puestos de trabajo y validar las funciones que se realizan y determinar los requisitos y competencias que se requiere en cada puesto. Una vez identificadas las competencias se procede a desarrollar un modelo de gestión por competencias donde se pueda hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en recursos humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización. Y de acuerdo a las necesidades el modeloseleccionado que rige el sistema de competencias de Ingenio San Diego y Trinidad es el Modelo Norte de Intecap.

Para conocer más sobre este modelo, se consultó el libro referido por el instructor de Intecap. En el libro, el nombre del modelo "Norte" proviene de normas técnicas, que como su nombre lo indica está basado en normas técnicas de competencia laboral o estándares de identificación, evaluación, formación y certificación por competencias laborales. El modelo norte define las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. También se investigó que el modelo norte de Intecap se basa en un enfoque funcionalista, es decir que enfatiza las características personales subyacentes al comportamiento como el

conocimiento, las aptitudes, los rasgos de personalidad, la motivación, las creencias, las actitudes y los valores.

Por último, cabe mencionar que el modelo norte de Intecap es el que indica si el candidato tiene o no la competencia para ocupar el puesto y se mide en el proceso de selección específicamente en la entrevista de selección de personal.

Es importante mencionar que el subprograma de investigación se desarrolló con algunas dificultades. Entre estos aspectos negativos se puede mencionar la falta de apoyo y el desinterés de la coordinadora de selección y capacitación que nuevamente se evidenció al aplazar por varias veces la aplicación del cuestionario indicando que no tenía tiempo para responderlo. También se le solicitó material de apoyo del modelo de competencias del Ingenio, pero tampoco lo proporcionó. Este desinterés afectó el subprograma de investigación porque el tiempo que se planificó para esta actividad fue más extenso de lo previsto. Además frente al desinterés de la Coordinadora de Selección y Capacitación se buscó la ayuda de otra persona para responder el cuestionario. Es decir que pese a los aspectos negativos el proceso investigativo del subprograma de Investigación se llevó a cabo. Como un aspecto positivo del subprograma podemos mencionar que se logró identificar el modelo de competencias laborales del Ingenio y más aún, se observó las competencias que contienen los descriptores de puestos y se analizó que algunas competencias no son aplicables a los puestos y hay puesto de deberían tener otras competencias. Esto repercute nuevamente en el proceso de selección porque no hay claridad de las competencias laborales y por lo tanto también afecta la entrevista de selección de personal porque tampoco se puede medir en la entrevista si un candidato posee o no la competencia para el puesto.

Finalmente, se concluye indicando que se alcanzó el objetivo planteado en el subprograma de Investigación ya que se logró estudiar el modelo de

competencias laborales de Ingenio San Diego Trinidad. Sin embargo, no se logró la medición de las competencias laborales en el Proceso de Selección de Personal.

## ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

En Guatemala la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, forma profesionales de Psicología en el grado de Licenciaturas y dentro del pensum de estudios se resalta la aportación de esta ciencia en campos como: Psicología Social, Psicología Educativa, Psicología Clínica y Psicología Laboral. De igual forma se puede mencionar la formación a nivel de Carreras Técnicas como: Profesorado en Enseñanza Media en Psicología, Terapia Ocupacional, Terapia de Lenguaje, Educación Especial y Orientación Vocacional y Laboral. Sin embargo, aunque no están bien delimitadas las especializaciones de la Psicología todos los profesionales se gradúan con el título de Psicólogos Generales. Pese a esto, los conocimientos adquiridos durante la formación de la carrera profesional han proporcionado las herramientas necesarias para poder aplicar a la conducta humana en el trabajo las técnicas e instrumentos de la Psicología, de tal forma que se pueda llevar a la práctica el ejercicio de la profesión.

En relación al ambiente organizacional, la disciplina de la Psicología laboral tiene como objetivo formar profesionales que dominen las particularidades psicológicas y sociológicas de la relación hombre-puesto, además de la forma de actuar para lograr bienestar para los trabajadores como el incremento de la eficiencia de la industria.

Es decir que el Psicólogo en la esfera laboral está preparado para realizar asesoría y orientación con criterio psicológico, tomar decisiones relacionadas al



talento humano en la productividad, conflictos laborales, evaluación Psicológica, desempeño, formación y desarrollo.

En conclusión, el que hacer del psicólogo dentro de la industria es vital debido a que su campo de acción es propicio para el estudio de la conducta humana y los resultados se pueden aplicar a la planificación y producción. Los conocimientos adquiridos no tienen solamente utilidad económica, sino también puede mejorar las condiciones laborales en beneficio del contratado y del contratante.

## **ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL EJERCICIO PROFESIONAL**

### **SUPERVISADO**

La experiencia del Ejercicio Profesional Supervisado, expuesta en el presente Informe final, se realizó en el Departamento de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, ubicado en el municipio de Masagua, Escuintla. Tuvo una duración de ocho meses, iniciando en el mes de marzo y culminando en el mes de noviembre. Para la ejecución del EPS se planteó como objetivo general "apoyar a Ingenio San Diego Trinidad, en el Proceso de Actualización de los Descriptores de Puestos y Funciones para beneficiar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal". Cada subprograma se desarrolló mediante los objetivos específicos establecidos y para el desarrollo del Ejercicio se programó actividades como: Aplicación de cuestionarios, entrevistas y talleres. La metodología empleada para cada subprograma permitió cumplir con los objetivos en los tres subprogramas relacionados que a pesar de todas las condiciones desfavorables que se presentaron, se observó cambios en la forma de ejecutar algunos procedimientos.

Además, la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado en Ingenio Trinidad, permitió a la Epesista llevar a la práctica el conocimiento obtenido en la

formación de la carrera profesional, la experiencia laboral previa, la formación autodidacta y el conocimiento nuevo derivado del proceso investigativo en Recursos Humanos de Ingenio San Diego lo que permitió establecer un plan de actividades en beneficio de la empresa, de la Epesista y cumplir satisfactoriamente con el Ejercicio Profesional Supervisado.

## CAPITULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

##### 5.1.1 Conclusiones Generales

- La Universidad San Carlos de Guatemala brinda a los estudiantes una formación integral en la trayectoria de la carrera profesional, conocimientos que se llevaron a la práctica durante la desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado.
- La ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado realizado en el área de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad, dejó una experiencia y resultados obtenidos satisfactorios, al llevar a la práctica los conocimientos profesionales adquiridos.
- La metodología que fue utilizada para la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado fue la adecuada, debido a que mediante las actividades realizadas se alcanzó el objetivo general que se planteó y los objetivos específicos de cada subprograma.

## 5.2 Conclusiones Específicas

### Subprograma de Servicio

- La actualización de los descriptores de puestos y funciones beneficia los subsistemas de la administración de recursos humanos, específicamente la evaluación psicométrica, el reclutamiento y la entrevista de selección de personal.
- La contratación del personal es inadecuada debido a la falta de un procedimiento normado de reclutamiento, selección de personal, evaluación de las habilidades, medición de las competencias laborales e inducción, que permiten tener personal calificado.
- La visita a los puestos de trabajo contribuye en la actualización de los descriptores de puestos, porque a través de ella se obtiene información significativa que determina la validez de las funciones del puesto de trabajo y establece el tiempo de vigencia de los descriptores de puestos y funciones.
- La medición de las habilidades en el proceso de selección es determinante en el buen desempeño de las funciones de los colaboradores de Ingenio San Diego Trinidad.

### Subprograma de Docencia

- Los talleres que se impartieron aportaron conocimientos teóricos y prácticos respecto a los temas abordados, permitiendo de esa forma contar con personal capacitado para que sean de beneficio a la empresa.
- La ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado contribuyó en el proceso de enseñanza /aprendizaje de los colaboradores de Recursos Humanos de Ingenio San Diego Trinidad.
- La capacitación al Asistente de Selección y Capacitación de Recursos Humanos, aportó conocimientos psicológicos, teóricos metodológicos que facilitan la utilización de herramientas necesarias para potenciar el desempeño de las funciones.

### Subprograma de Investigación

- El Modelo de Competencias Laborales que posee Ingenio San Diego Trinidad es el Modelo Norte elaborado por Intecap.
- El Modelo Norte de Competencias Laborales de Intecap, es necesario utilizarlo en el proceso de selección, de lo contrario afecta la medición de las Competencias en la Selección de Personal.
- La entrevista por competencias favorece la medición de las competencias laborales del Modelo Norte.

## 5.2 Recomendaciones

### 5.2.1 Recomendaciones Generales

- A Ingenio San Diego Trinidad se le recomienda continuar el abordaje de las actividades implementadas en el Ejercicio Profesional Supervisado, promoviendo así la actualización de los descriptores de puestos y funciones de Ingenio San Diego Trinidad.
- A las autoridades de Ingenio San Diego Trinidad se recomienda apoyar los proyectos de mejora continua en beneficio de la empresa.
- Se recomienda seguir capacitando al Asistente de Selección y Capacitación en temas como análisis de puestos, perfil de puestos, elaboración de informes de entrevista y análisis de brecha.

### 5.2.1 Recomendaciones Específicas

#### Subprograma de Servicio

- A los directivos de Recursos Humanos se recomienda la actualización de los descriptores de puestos y funciones por lo menos cada año, para obtener herramientas que den valor agregado al proceso de selección de personal.
- Al Departamento de Recursos Humanos se recomienda buscar lineamientos técnicos que beneficien las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

- A Recursos Humanos se recomienda integrar la medición de las habilidades en el proceso de selección de personal.

#### Subprograma de Docencia

- A los directivos de Recursos Humanos se recomienda continuar capacitando al personal de recursos humanos para adquirir nuevos conocimientos y desarrollo laboral en la empresa.
- Continuar con el proceso de enseñanza/aprendizaje a través de la capacitación dirigida al personal de recursos humanos para beneficio individual como de la empresa.
- A la empresa se recomienda seguir capacitando al Asistente de Selección y Capacitación en temas como análisis y descripción puestos, perfil de puestos, elaboración de informes de entrevista y análisis de brecha.

#### Subprograma de Investigación

- A las autoridades de Recursos Humanos se recomienda implementar la Entrevista de Selección de Personal por competencias a fin de medir las Competencias del Modelo Norte de Intecap.
- A Recursos Humanos se recomienda utilizar el Modelo Norte de competencias laborales de Intecap y agregar en el proceso de selección un instrumento que mida las competencias laborales.

- A Ingenio San Diego Trinidad se recomienda implementar la entrevista por competencias en el proceso de selección de personal.

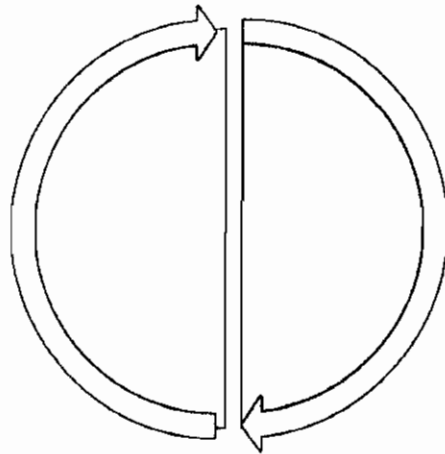


# ANEXOS

# PRUEBAS PSICOMETRICAS

# PROPUESTA DE PRUEBAS PSICOMETRICAS PARA EL PROCESO DE SELECCION

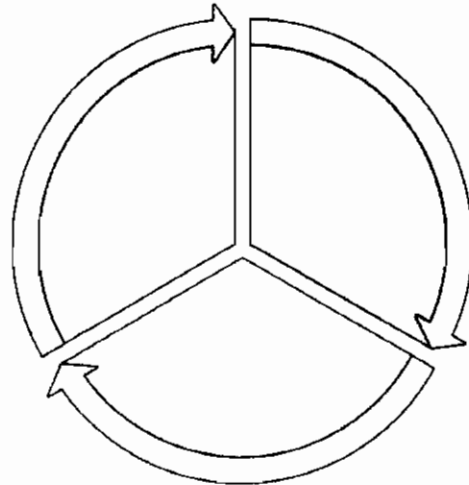
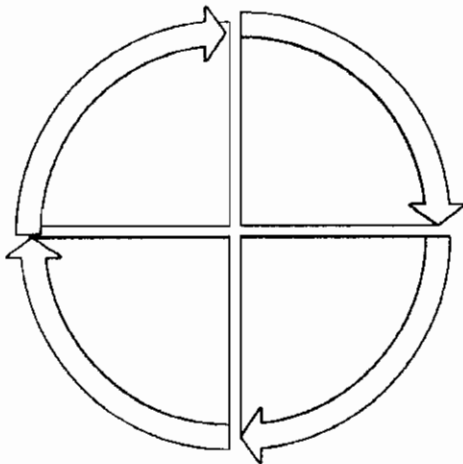
## PERSONAL OPERATIVO DEL AREA DE FABRICA



## PERSONAL ADMINISTRATIVO Y MANDOS MEDIOS

MANDOS MEDIOS

ADMINISTRATIVOS



# CUESTIONARIO

# CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder de forma clara.

1. ¿Qué tipo de entrevista se desarrolla en el proceso de selección?
2. ¿Cómo inicia la entrevista de selección?
3. ¿En cuánto tiempo desarrolla la entrevista de selección?
4. ¿Qué aspectos del candidato aborda en la entrevista de selección de personal?
5. ¿Cómo presenta los resultados obtenidos en la entrevista de selección?

# ENTREVISTA ESTRUCTURADA

# ENTREVISTA ESTRUCTURADA

## RAPPORT

- Presentación
- Dar la bienvenida al solicitante
- Explicar brevemente algunas atribuciones del puesto solicitado

## DATOS PERSONALES

- Nombre del solicitante
- Puesto que solicita
- No. De teléfono
- Cómo se enteró de la plaza

## EXPERIENCIA LABORAL

- Situación laboral
- Tiempo sin trabajo
- Menciones los últimos tres empleos que ha desempeñado, iniciando por el último o actual.

### 1. Nombre de la empresa

- Puesto de desempeñado
- Fechas-tiempo de laborar
- Mencione cuatro atribuciones del puesto
- Salario y beneficios
- Ascensos
- Mencione lo que más le agrada de su trabajo
- Mencione lo que menos le agrada de su trabajo
- Motivo de retiro
- Competencias al Puesto

## **FORMACION ACADEMICA**

- Último grado aprobado con certificado
- Profesión u oficio
- Cursos o capacitaciones recibidas
- Estudia Actualmente
- Planes de estudios

## **ASPECTOS FAMILIARES**

- Edad
- Estado civil
- Con quienes viven

## **ASPECTOS SOCIOECONOMICOS**

- Tipo de vivienda
- Tiempo de residencia
- Cuántas personas dependen económicamente de usted
- Cuál es su presupuesto mensual
- Ingreso adicional
- Pretensión salarial

## **ESTADO DE SALUD**

- Padecimiento de enfermedades
- Chequeo médico

## **ESTADO FISICO**

- Condición física
- Condición física que puede afectar el desempeño
- Tiene tatuajes
- Tiene aretes, piercings



## **ASPECTOS SOCIALES**

- Pertenece a algún grupo religioso
- Pertenece a algún grupo social
- Actividades que realiza en su tiempo libre
- Consumo de sustancias

## **CIERRE DE LA ENTREVISTA**

- Resolver dudas
- Dar las gracias
- Conclusiones sobre la entrevista
- Observaciones

# EVALUACION ESCRITA

## EVALUACION ESCRITA

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder de forma clara.

1. ¿Para usted, qué son las Pruebas Psicométricas?
  
2. ¿Ha asistido a alguna capacitación sobre las Pruebas Psicométricas?  
Sí  No
  
3. Mencione el nombre de las Pruebas Psicométricas que conoce.
  
4. ¿Por qué se aplican las Pruebas Psicométricas en el proceso de selección de personal?
  
5. Mencione dos tipos de Pruebas Psicométricas.
  
6. ¿En su opinión, es necesaria la aplicación de las Pruebas Psicométricas en el proceso de selección de personal?  
Sí  No  Tal vez   
¿Por qué?
  
7. ¿Posee conocimientos sobre el uso, aplicación e interpretación de las Pruebas Psicométricas?  
Sí  No

# CUESTIONARIO

## CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas a las que debe responder de forma concisa. Utilice los espacios en blanco.

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Para usted, qué es entrevistar?
2. ¿Considera que es importante crear un clima de confianza durante el proceso de la entrevista de selección?

Sí

No

Tal vez

¿Por qué?

3. ¿Qué es la entrevista de selección de personal?
4. ¿Cómo iniciaría usted con la entrevista de selección de personal?
5. Mencione dos objetivos de la entrevista de selección de personal.
6. ¿Cuáles son las etapas o fases de la entrevista de selección de personal?

# CUESTIONARIO

## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** A continuación se plantean unas preguntas a las cuales debe responder de forma clara.

1. ¿En qué fecha se inicia en Ingenio San Diego Trinidad a trabajar mediante un modelo de gestión por competencias laborales?
2. ¿Por qué surge la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales?
- 3.Cuál es el modelo de gestión por competencias que se utiliza en la Corporación San Diego y trinidad.

## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** A continuación se plantean unas preguntas a las cuales debe responder de forma clara.

1. En qué fecha se inicia en Ingenio San Diego Trinidad a trabajar mediante un modelo de gestión por competencias laborales.
2. Por qué surge la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales?
- 3.Cuál es el modelo de gestión por competencias que se utiliza en Ingenio San Diego Trinidad.



## BIBLIOGRAFIA

1. Acevedo Ibáñez, A. y A. López M, Alba Florencia EL PROCESO DE LA ENTREVISTA, CONCEPTOS Y MODELOS. 4ª Ed. Editorial Limusa, México D.F año 1988 Páginas 8, 10, 11, 15,22,31
2. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 5ª. Ed, Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia, año 2000. Páginas. 78,79,80 85 92, 105
3. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 8ª. Ed, Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia , año 2005. Páginas. 66, 68, 86,132.
4. Chrudden, Herbert J. y Sherman, Jr. Arthur W. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Editorial Cecsca, México, D.F. año 1986. Páginas. 25,28,42
5. De Lis Rac García, Cony Flor TENDENCIAS ACTUALES EN RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL ROL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL DENTRO DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA., \* Universidad de San Carlos de Guatemala\*, Tesis, octubre 1,997 \* pág. 8.
6. Lazaro Alonzo, Dina L. y Pinto Luna, Carmen L. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A., \* Universidad de San Carlos de Guatemala\*, Tesis, junio 2010 \* pág. 5,6.
7. Tornimbeni, Silvia y Pérez Edgardo y Olaz, Fabián INTRODUCCIÓN A LA PSICOMETRÍA , 1ª Ed, Editorial Paidós Saicf, Buenos Aires, año 2008. Pág. 26,27,29,30,31,35,38,40
8. Werther, William B. y Davis, Jr. Keith Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta ed. editorial McGraw Hill, México, D.F Páginas. 150,151,155.
9. [http://catarina.udlap.mx/u\\_psicologia\\_industrala/tales/documentos/reclutamiento\\_selección\\_/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_psicologia_industrala/tales/documentos/reclutamiento_selección_/capitulo3.pdf)
10. <http://www.guatificate.com/demografia-del-municipio-de-masagua-departamento-de-esquintla.html>
11. [http://informacionpublica.intecap.edu.gt/pdf/manuales\\_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf](http://informacionpublica.intecap.edu.gt/pdf/manuales_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf)