

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL  
ÁREA DE FÁBRICA DEL INGENIO SAN DIEGO”**

**CRISTHIAN JOEL ALVARADO SOBIO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006**

## **INDICE**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| SINTESIS DESCRIPTIVA (RESUME) | 2 |
| INTRODUCCIÓN                  | 3 |

### **CAPITULO I *ANTECEDENTES***

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1.1 MONOGRAFIA DEL LUGAR          | 4  |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN | 5  |
| 1.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN   | 14 |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA    | 16 |

### **CAPITULO II *REFERENTE TEÓRICO***

|  |    |
|--|----|
| 2.1 MARCO TEORICO                                | 18 |
| 2.2 OBJETIVOS ( <i>Generales y Específicos</i> ) | 32 |
| 2.3 ABORDAMIENTO METODOLÓGICO                    | 33 |

### **CAPITULO III *PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS***

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO      | 35 |
| 3.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA      | 38 |
| 3.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN | 45 |

### **CAPITULO IV *ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS***

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO      | 49 |
| 4.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA      | 51 |
| 4.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN | 53 |

### **CAPITULO V *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

|   |    |
|---|----|
| 5.1 CONCLUSIONES (Generales y Especificas por subprogramas) | 56 |
| 5.2 RECOMENDACIONES (Generales y Específicas)               | 58 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| <b>GLOSARIO</b> | 60 |
|-----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> | 62 |
|---------------------|----|

## RESUMEN

El presente Informe Final de E.P.S. describe cada uno de los pasos que se llevaron a cabo durante el transcurso del mismo y que son determinantes para entender el proceso completo de Gestión del Departamento de Recursos Humanos. Es por ello, fue dividido en cinco capítulos que describen los siguientes aspectos: *Antecedentes, Referente Teórico, Presentación de Actividades,, Análisis de resultados y las conclusiones y recomendaciones del mismo.*

Para describir exactamente todo el paquete de proyectos y sub-proyectos se tendrá que dividir en tres temas importantes y que conciernen al eje temático principal, las cuales se detallan a continuación: 1) Conceptualización y definición de Competencias Específicas en los puestos operativos y mandos medios del área de fábrica, 2) Capacitación y actividades de docencia a los trabajadores e hijos de éstos del Ingenio, 3) Estudio de porcentaje de competencias del personal del Ingenio San Diego a través de una estructura de Entrevistas por Competencias.

Para la concreción del proyecto fue necesaria la utilización de información que proporcionara la gestión de la administración del recurso humano y algunos detalles adicionales que explica la Psicología industrial.

Para la descripción del *primer escenario* que son los Antecedentes se tomó en cuenta la Monografía del lugar, la descripción de la población y de la institución, pero principalmente el Planteamiento del Problema. Luego, se detalló con amplia información el *segundo escenario* que corresponde al abordamiento metodológico del proyecto y a los objetivos generales y específicos por subprogramas (de servicio, de docencia y de investigación), También, la Metodología de abordamiento por subprograma.

Luego de terminado el Capítulo uno y dos, se realizó un plan de actividades dividido por subprogramas, que corresponde *al tercer escenario*, incluyendo otras actividades y resultados de actividades adicionales que se llevaron a cabo dentro y fuera de las instalaciones del Ingenio. Los análisis y las discusiones correspondientes a los resultados del proyecto lo presenta el *cuarto escenario*.

Y el *Quinto y último escenario*, contienen las conclusiones generales y por subprogramas, además de las recomendaciones correspondientes, generales y por subprograma.

Y por último, se elaboró un pequeño glosario que ayudará al lector a entender algunos conceptos que son básicos para el vocabulario de los Ingenios Azucareros, así también, se agregaron algunos autores de obras específicas que ayudaron al desarrollo profesional de las actividades a realizar. Se presentarán algunas estructuras de planificaciones, acetatos, folletos, trifolios, boletines, etc, que se encontrarán en los anexos.

## INTRODUCCION

En la actualidad existe un Modelo que ha venido a revolucionar el Sistema Operativo y Gerencial de las empresas del mundo entero. Ésta nueva forma de trabajo está relacionada directamente con las **Competencias**, es decir, con la mayor cantidad de habilidades y destrezas que puede desarrollar el personal de una Organización, es aún más importante el Reclutamiento y la Selección de personal por competencias, dos funciones básicas del Subsistema de Provisión de Personal de un Departamento de Recursos Humanos, y se han de describir por separado porque cada una tiene sus actividades que las hacen únicas y diferentes, pero al mismo tiempo no podría subsistir una de la otra y son tan importantes la primera como la segunda. La recopilación de habilidades fueron determinantes en las especificaciones de las competencias, ya que en los tres subprogramas se trabajó con éste modelo.

El resultado que se pretendía al realizar este trabajo era determinar cuál sería la eficacia de la selección de personal en el Ingenio San Diego a través de la búsqueda de las Competencias Específicas de los puestos de fábrica, pero, los objetivos fueron variando en relación a las necesidades de la organización; considerando siempre las competencias, la temática giró en torno, no a la eficacia de la selección como primera instancia, sino, a la creación de nuevas competencias que ayudara incluso a mejorar las entrevistas y convertirlas en dialogo de búsqueda de competencias con los y las solicitantes a las plazas vacantes. Resumiendo parte del E.P.S. se puede decir que los ejes temáticos que rodearon este trabajo, se detallaron las competencias como herramientas claves para fijar una Selección por competencias.

Otra de las actividades importantes que ayudaron a desarrollar el instrumento para la investigación fue la revisión de los descriptores de puestos, no como trabajo para modificación, sino para evaluación de la selección actual.

Por exigencias de las Nuevas normas ISO-9001:2000 recientemente certificado el Ingenio San Diego, era necesario y urgente escudriñar las competencias Específicas que se utilizan en el trabajo diario del mismo Ingenio, ya que, no solamente era importante para completar lo que faltaba en el departamento de Recursos Humanos, sino también, serviría para crear nuevas formas de elaborar estructuras de entrevistas y evaluaciones de desempeño en los puestos operativos y de supervisión.

Uno de los programas más importantes que se realizó en la Organización, fue el trabajo con los Hijos de los trabajadores (Adolescentes), tomando en cuenta una formación integral y dinámica para el desarrollo de sus competencias sociales, individuales, ambientales y familiares. El nombre con que se designó este proyecto que formó parte del Subprograma de Docencia fue: “Proyecto Joven”, que será descrito en los capítulos siguientes.

## CAPITULO I

### 1.1 MONOGRAFIA (Ingenio San Diego)

El departamento de Escuintla, está ubicado a 56 Kms de la ciudad capital, a 1,200 pies sobre el nivel del mar, al sur de la República de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial de 4,384 kilómetros cuadrados aproximadamente, habitan aproximadamente 386,534 habitantes, quienes se dedican a múltiples actividades industriales, agrícolas, ganaderas, comerciales, salinas y al movimiento portuario, agregándose el área turística que se realiza a todo lo largo de la costa. La población está dividida en 63% ubicada en el área rural y 35% en el área urbana.

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

El clima es cálido en todo el departamento siendo más fresco y agradable en las partes montañosas, especialmente, Palín, San Vicente Pacaya y la parte alta de Guanagazapa, consta de dos estaciones: verano, de noviembre a abril e invierno de mayo a octubre.

Dentro de su topografía destacan: El volcán de Pacaya y el Volcán Cerro Alto en San Vicente Pacaya. La cantidad de cerros hace que las alturas de los municipios varíen entre los 1.680 metros sobre el nivel del mar, en San Vicente y los 1.98 en el Puerto San José.

Sus tierras son bañadas por varios ríos como el Guacalate, Coyolate, Michatoya, María Linda, Nahualate y Madre Vieja. Cabe destacar la presencia del canal de Chiquimulilla que es navegado por pequeñas embarcaciones, lo que facilita la comunicación con varias comunidades de este Departamento y Santa Rosa.

Además existen algunas lagunas como las de Tecomate, Quitasombrero, Los Patos y Sipacate, hay también tres puestos de importancia turística y comercial San José, Iztapa y Quetzal.

Este departamento del sur del país, 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 cuenta con los servicios esenciales entre los que se encuentra cuerpos de policía públicos y privados, municipalidad, gobernación, juzgados, cuerpos de bomberos, hospitales nacionales y privados, instituciones bancarias, escuelas pública y privadas, cooperativas benéficas y lucrativa,

comités, cofradías, centros de salud, sistemas de comunicación nacional e internacional, cine, teatros, complejos deportivos, balnearios, centros recreativos, centros comerciales, mercados y la mayoría de los municipios cuenta con las necesidades mínimas adecuadas que una comunidad necesita para mejorar sus condiciones de vida.

El municipio de La Democracia comprende una rica zona arqueológica, especialmente las ruinas de la finca Monte Alto y Santa Rosa.

La calidad de sus suelos constituye una de las riquezas más grandes del país, siendo importante la producción agrícola, especialmente en las siembras de caña de azúcar, café, banano, plátano, algodón, citronela, té de limón, soya, variedad de frutas de clima cálido, granos básicos, legumbres, levadura y plantas de forraje como el sorgo.

La agroindustria se proyecta en los ingenios azucareros, beneficios de café y arroz, desmontadoras de algodón, fábricas de papel, cartón, licoreras, capas de hule, fábricas de aceite de citronela y de té de limón.

La ganadería ocupa un alto porcentaje de extensiones territoriales, en su mayoría destinada a exportación, incluyendo ganado bovino, equino y porcino.

Por ser un municipio eminentemente agrícola-ganadero no existe la elaboración de artesanías populares, exceptuando los tejidos típicos, la elaboración de muebles de madera y de curtiembre de cuero que se elaboran en el municipio de Palín.

Además existe la elaboración de tejas y ladrillos que son utilizados en la construcción de viviendas y para el tejado de las mismas, los cuales pueden apreciarse en el área rural de departamento. También es importante mencionar la elaboración de ropa de algodón y productos de cuero como sillas de montar y aperos de vaquería (freno y gamarrón), así como artículos de madera como juguetes y muebles.

## **1.2 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION**

La finca e Ingenio San Diego se encuentra localizado a 8 kms de la ciudad de Escuintla, en una altura de 2,000 pies sobre el nivel del mar, con una extensión de 23 caballerías, 36 manzanas y 3,896 v2. Habitan aproximadamente 846 habitantes (según el censo de población, realizado por el personal docente de la Escuela San Diego en el mes de noviembre del 2.002) conformadas en más de 200 familias. La población está integrada por personas de origen indígena y ladinos, de diferentes culturas.

El Ingenio se fundó en 1,890 con una empresa alemana, ésta fue vendida después al señor Adrián Saravia, quien en 1943 le vendió a la familia Vila. El señor Fraternal Vila Betoret, quien por herencia la pasó a Fraternal, Julio y

Antonio Vila, luego en 1964, por participación de propiedades pasó a Fraternal el 29 de Febrero, se constituyó en Sociedad Anónima el 12 de marzo de 1964; actualmente se conoce una modificación de la escritura social San Diego S.A., para adecuarse a leyes vigentes, habiéndose realizado este proceso el 2 de febrero de 1981.

Al inicio el Ingenio San Diego tenía un trapiche cuya cuota asignada de azúcar era de 10,000 quintales anuales para comercio en el exterior, pero gracias a la ampliación de instalaciones, compra de un equipo mexicano, ampliación de los molinos a 45 pulgadas, aumento del recurso humano en un aproximado de 1,500 empleados en tiempo de reparación y más de 2,500 en tiempo de zafra, lo que ha permitido una producción de zafra de 120,000 quintales de azúcar, de esa forma actualmente se producen aproximadamente 9,000 quintales diarios, cada año se aumenta la cuota de producción de azúcar en la época de zafra que dura aproximadamente cinco meses, en las presentaciones de azúcar blanca, morena y cruda siempre que se logren las metas establecidas.

Dentro de la finca se ubica casas alrededor del Ingenio, las cuales albergan a los trabajadores y sus familias, siendo ubicadas estas por sectores comprendidos del No. 1 al No. 5, donde existe un sector específico para el personal ya jubilado.

Existen dentro del Ingenio rancherías que sirven para alojar a los trabajadores que tienen contrato con el ingenio y que tienen familia, brindándoles servicios de agua y luz en forma gratuita, así mismo a trabajadores temporales que provienen de regiones como Joyabaj, Nebaj, Cubulco, siendo en su mayoría indígenas,

“La Misión del Ingenio San Diego, es estar entre las tres empresas azucareras más eficientes y de más bajos costos de la región Centroamericana”.

Su Visión: “Somos un grupo empresarial guatemalteco guiado por principios claros. Con un equipo profesional, buscamos desarrollar oportunidades de crecimiento integral y alta rentabilidad. Estamos conscientes y motivados de la importancia de alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia, optimizando los recursos disponibles.

Haciendo nuestro trabajo con disciplina y amor, generamos un mejor nivel de vida para todos los miembros de la organización y confirmamos nuestro compromiso por un mejor país”.

Los valores del Ingenio son: Integridad, Unidad Familiar y del Equipo, Disciplina y Amor por el Trabajo, Búsqueda de Optimizar los Recursos, Responsabilidad Social.

El Ingenio cuenta con 27 fincas bajo administración y la extensión total de sus fincas es de 9,175 manzanas, distribuidas en 4 zonas de producción agrícola

ubicadas en 3 estratos altitudinales de la siguiente forma: Estrato bajo de 0 a 100 msnm, estrato medio de 101 a 200 msnm y estrato alto de 301 hasta 900 msnm. Ingenio San Diego, así como el Ingenio Trinidad (hermano menor de San Diego), el cual está ubicado a 150 metros sobre el nivel del mar con una temperatura media anual de 28 grados centígrados, precipitación medio anual de 1600 mm, la zona de vida corresponde a bosque húmedo tropical cálido. Ubicado en Finca Belén, del municipio de Masagua, del departamento de Escuintla, es cual fue estructurado para tener una capacidad inicial de 125 toneladas de caña molida en 24 horas.

La Estructura del Ingenio se presenta a continuación:

#### SAN DIEGO:

1. Ranchería Sector No. 2
2. Garita No. 1 (Entrada de visitantes y personal en general)
3. Ranchería Sector No. 1
4. Club del Ingenio
5. Casas de Personal de Jefaturas
6. Complejo Deportivo (Campo de Fútbol, Cancha de Básquetbol, Piscina)
7. Ranchería Sector No. 3
8. Iglesia
9. Teatro
10. Clínica Médica y Odontológica (Centro de Salud)
11. Comisariato (Asociación Solidarista)
12. Ranchería Sector No. 5
13. Escuela
14. Hotel y comedor para personas sin esposa, y visitantes
15. Hacienda de los dueños
16. Oficinas Administrativas
17. Gerencia General
  - Administración
  - Recursos Humanos
  - Campo
18. Gasolinera
19. Bodega de Materiales y Suministros
20. Ingenio
  - Oficina: Superintendente del Ingenio
  - Módulo de Jefe de Fabricación
  - Módulo Jefe de Mantenimiento
  - Módulo Jefe Eléctrico
  - Módulo Jefe de Maquinaria
  - Módulo de los Supervisores
  - Oficina: Jefe de Laboratorio e Instrumentación
21. Bodega de envasado y producto terminado de azúcar

22. Cocina Industrial
23. Talleres y Transportes
24. Básculas
25. Ranchería Sector No. 3
26. Gasolinera
27. Ranchería Sector No. 4

El club privado es para jefes y existe otro para la comunidad que se puede utilizar en cualquier momento.

Dentro del hotel es donde vive parte del personal administrativo y profesionales en ingeniería, además visitantes proporcionándoles una habitación, alimentación y servicios varios (T.V., Música, Descanso en sala).

Existe una iglesia católica que abre sus puertas los días jueves y domingos de 16:00 a 21:00 horas y la Iglesia Evangélica que realiza cultos todos los domingos.

En el salón de usos múltiples es donde se realizan charlas, información general, asambleas de jubilados, actividades culturales, jornadas de salud y oftalmológicas, etc.

La Escuela San Diego funciona en jornada matutina, cuenta con 8 maestros y alrededor de 180 alumnos, educación pre-primaria y primaria.

El Centro de Salud está integrado por el médico, una enfermera y secretaria y son los encargados de brindar atención médica y odontológica a sus beneficiarios.

San Diego es una empresa que maneja también un aspecto de proyección social, la cual está encaminada a brindar ayuda a entidades y asociaciones, las mismas consisten en ayudas económicas y materiales enfocados básicamente a la salud, educación y deporte.

## ORGANIZACIÓN:

La corporación San Diego, es de capital netamente nacional, está constituida en una Sociedad Anónima y una de sus funciones principales es de nombrar a los directores de área, siendo estos los que conforman la Junta Directiva.

Esta Junta Directiva, atiende problemas específicos con el fin de encontrarles la solución más adecuada, el Presidente quien sugiere a la Junta Directiva la Aprobación y contrataciones de Gerentes específicos de cada departamento.

Las áreas están conformadas en 7 actividades principales.

- Gerencia General
- Superintendencia de Fábrica San Diego
- Superintendencia de Fábrica Trinidad
- Superintendencia del Campo y Transportes
- Superintendencia de Taller
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Recursos Humanos.

#### GERENCIA GENERAL:

Se encarga de coordinar, evaluar y dictaminar todas las actividades de trabajo de la empresa, funcionando de enlace para dar seguimiento a las políticas y sistemas determinados por la Junta Directiva.

#### SUPERINTEDECENCIA DE FÁBRICA:

Es responsable de la operación, organización y dirección del Ingenio (Superintendente de San Diego y Superintendente de Trinidad). Reporta directamente al Gerente General.

La fábrica se encarga de la extracción y recuperación del azúcar que trae la caña en una forma eficiente, optimizando los recursos humanos y materiales.

Además, cuenta con 6 secciones de trabajo las cuales son:

1. **PATIO DE CAÑA:** Aquí se recibe y almacena la caña que viene del campo con el uso de cargadores frontales, grúas y viradores. La caña se echa a las esas y conductores, pasando por tres picadoras colocadas a lo largo de los conductores, que se encargan de abrir las fibras de caña para tener una mejor extracción del azúcar en los molinos.
2. **MOLINOS:** Son los encargados de la extracción del azúcar que trae la caña y el saneamiento de jugo que se transporta a la fábrica.
3. **CALDERAS:** Son responsables de la generación del vapor que se transforma en energía para producir el azúcar. Las calderas son el corazón de todo el Ingenio.
4. **FABRICACIÓN:** Se encarga de la fabricación de azúcar, es muy importante, ya que aquí se concentra el jugo que viene del molino que luego se transforma en el cristal de azúcar que será centrifugado y secado para ser posteriormente envasado y almacenado.

5. **GENERACIÓN:** Hay 3 generadores eléctricos (1 turbo de 5 megavatios, 1 de 2 y 1 de 1.5) los cuales se encargan de generar electricidad para el funcionamiento del Ingenio en la época de zafra.

#### **LABORATORIO:**

Es el responsable de auditar la operación tanto del Ingenio como del Campo, es un agente fiscalizador durante Zafra.

#### **SUPERINTENDENCIA DE CAMPO Y TRANSPORTES**

Es el responsable de la supervisión y coordinación en las áreas de campo y de transportes. Reporta directamente al Gerente General.

En el departamento de campo se eligen los suelos donde se van a sembrar la caña y llevarla hasta su madurez completa. Así mismo se encarga de coordinar donde se harán los descombras, rumias, subsanares, rastreo, surqueado en terrenos vírgenes y terrenos que han tenido otros cultivos. Programan el corte de semilla, la siembra, riego, control de malezas, control de plagas, precosechas, cosecha y requema de la caña. Además de coordinar todo lo relacionado con el transporte.

Cuenta con 5 departamentos que son:

1. **DEPARTAMENTO DE COSECHA:** Se encarga de programar la secuencia lógica de corte de las diferentes fincas que abastecen de caña a los ingenios (San Diego y Trinidad), además planifican el reclutamiento de personal de corte, caporales, monitores y personal de alce, además se encarga de diseñar los frentes de alce y corte para adecuarlos al programa de cosecha.
2. **DEPARTAMENTO DE AGRONOMÍA:** Se encarga de la aplicación de herbicidas y madurantes, fertilización, erradicación de plagas y enfermedades y de la planta de tratamiento.

**HERBICIDAS Y MADURANTES:** Es el responsable de mantener limpio de malezas las fincas de la Corporación y para ello hace uso de herbicidas, en forma manual y control mecánico con cultivadora de tractor. Se realizan programaciones de control de malezas semanal o quincenal.

En la aplicación del madurante se define la dosis a aplicar, por manzana. Se realiza en forma aérea utilizando como medio helicóptero y avioneta; tomando en cuenta también las condiciones ambientales durante la aplicación.

El madurante es una forma de maduración química de la caña lo cual mejora el rendimiento de azúcar.

**FERTILIZACIÓN:** Consiste en la colocación de elementos necesarios (Nitrógeno, Fósforo y Potasio), para el desarrollo de la planta en las cantidades adecuadas, dependiendo de los tipos de suelo.

**PLAGAS Y ENFERMEDADES:** Se encarga de manejar las poblaciones del plagas, La plaga más peligrosa y que causa grandes daños es la chinche salivosa y el gusano cogollero previniéndola químicamente, trampas amarillas, trampas verdes, pero lo más indicado es en forma biológica; por medio del hongo metarhizium anisople, trabajándolo en forma manual. Existen plagas de suelo y de follaje.

Algunas de las enfermedades que atacan a la caña son: Carbón, Roya, Cogollo Retorcido, Muermo Rojo, Raya roja, Mal del Talluelo, Mosaico de la Hoja, Diatrea Saccharilis.

**PLANTA DE TRATAMIENTO:** Es un programa a mediano plazo que consiste en la producción de semilla de buena calidad y un alto porcentaje de pureza varietal.

3. **DEPARTAMENTO DE RIEGOS:** Cuenta con 1 jefe y un asistente, encargados de dar A) Asesoría técnica, B) servicio y C) control de riegos.

A. Velar por el incremento anual de superficies regadas, en la actualidad se riegan 2,200 manzanas y potencialmente podrán regarse 6,000 manzanas.

B. Velar por contar con equipos de riego con el tiempo justo y que éstos rindan a su máxima capacidad, contando para ello con un taller de riego.

C. Velar porque la aplicación del riego sea técnicamente óptimo y económicamente rentable, aplicando las cantidades necesarias en las frecuencias necesarias.

**ZONAS DE PRODUCCIÓN:** Son fincas agrupadas estratégicamente en las cuales, la función principal es llevar el cultivo de la caña de azúcar desde la siembra hasta una madurez adecuada para el corte, buscando aumentar la producción por unidad de área al más bajo costo.

4. **DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES:** Su función es coordinar todos los movimientos requeridos por las diferentes áreas (movimientos de caña, movimiento de personal, movimientos de fertilizante, movimientos de semilla y melaza, etc.)

5. **SUPERINTENDENCIA DE TALLER:** Es el responsable de la organización, operación y control de las actividades del taller. Reporta directamente al Gerente General.

Sus secciones son las siguientes:

- **TALLER DE VEHICULOS:** Es el responsable de la reparación de todas las unidades (cabezales, plataformas, jaulas, pipas para

miel, vehículos livianos) y velar porque todos los vehículos estén en óptimas condiciones.

- **TALLER AGRICOLA:** Es responsable de velar por la reparación de maquinaria y de mantenimiento de la misma, utilizada específicamente en labores agrícolas.

#### **GERENCIA ADMINISTRATIVA:**

Es el responsable de mantener un estricto control, en la administración de los ingresos y gastos en los que incurra la empresa, a través de las normas contables, ya establecidas de estados financieros. Ésta área reporta directamente al Gerente General.

Sus secciones son las siguientes:

**ADMINISTRACIÓN:** Este departamento es responsable de la recepción y despacho de producto terminado, compra, almacenamiento y distribución de todos los materiales y el pago de todos los servicios, productos y mano de obra de la Corporación y que llenen los requisitos contables.

**INFORMATICA:** Realiza el control del sistema de cómputo lo cual abarca todos los ingresos y salidas de inventarios, elaboración de planilla, reportes de información que se les solicite de cualquier otra área de trabajo.

**BODEGAS DE PRODUCTO TERMINADO:** Se encarga de recibir, almacena y despachar azúcar y melaza de los 3 tipos que se producen (blanca, morena y cruda) en San Diego y Trinidad.

**TANQUES DE MELAZA:** La persona responsable se encarga de revisar el ingreso diariamente, a través de la lectura de melaza, la que se realiza en la mañana y en la tarde. Se cuentan con 3 tanques; dos con capacidad de 100,000 y uno con capacidad de 300,000 teniendo un total de 500,000 galones, éstos se encuentran ubicados en Ingenio San Diego y en Ingenio Trinidad uno con capacidad de 500,000 galones.

**BODEGA DE MATERIALES Y SUMINISTROS:** Es responsable de la recepción, almacenamiento y distribución de los materiales, previamente codificados, finalmente despacharlos; según requisición debidamente autorizada.

**CAJA:** Se encarga de operar las transferencias, compras locales y pagar todo lo requerido, previamente autorizado.

**BASCULAS:** Es la sección responsable de pesar toda la materia prima, producto terminado y cualquier otro producto que ingrese y salga de las instalaciones.

## GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Es responsable de la dirección de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, así como la inducción, capacitación y desarrollo del personal. También es el responsable de velar por el cumplimiento de los pagos de salarios y prestaciones al personal, velar porque se cumplan las normas de higiene y seguridad y porque el clima laboral sea el más agradable dentro de la organización. Reporta directamente al Gerente General.

Cuenta con 7 secciones:

- Asistencia de Gerencia
- Secretaria y Auxiliares de Oficina
- Cocina Industrial y Módulos Habitacionales
- Centro de Salud
- Hotel
- Mantenimiento
- Seguridad

**ASISTENCIA DE GERENCIA:** Se encarga de asistir a la Gerencia en todo lo relacionado al Recurso Humano: Reclutamiento y Selección, Capacitación, apoyo a personal de trabajos varios, Elaboración de Manuales, control de los módulos habitacionales del personal de corte, etc.

**SECRETARIA Y AUXILIARES DE OFICINA:** Son los encargados de ordenar la papelería de contratación y llevar los controles de ingresos, retiros y cálculo de prestaciones del personal, así como atender los reclamos de pagos, de salarios y prestaciones.

**COCINA INDUSTRIAL Y MÓDULOS HABITACIONALES:** Es donde se brinda alimentación y albergue al personal de cuadrilla de corte y siembra de los distintos frentes y fincas.

**CENTRO DE SALUD:** Es el encargado de brindar atención médica y odontológica al personal de la empresa y sus beneficiarios, también existen clínicas periféricas en las fincas de la empresa.

**HOTEL:** Es el encargado de proporcionar albergue, alimentación y lavado de ropa a los empleados que tienen su residencia fuera del área de Escuintla, se cuenta con dos hoteles, uno en San Diego y otro en Trinidad.

**MANTENIMIENTO:** Está conformado por albañiles, carpinteros, conserjes, pintores, tractoristas, que se encargan de efectuar todos los trabajos de mantenimiento y reparación a casa y oficinas de la empresa.

**SEGURIDAD:** Son los encargados de la vigilancia y custodiar los bienes de la empresa.

**Prestaciones y Servicios que el Ingenio presta a su Personal:**

- Indemnización
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Bono 14
- Viáticos que vive fuera de la finca
- Banco de permanencia (personal de corte)
- Servicio médico y odontológico, exámenes de laboratorio y medicina
- Alimentación
- Víveres
- Préstamos
- Transporte
- Molino de nixtamal
- Vivienda, luz y agua
- Seguro médico y de vida (Personal de Jefatura)
- Teatro, cancha de fútbol, iglesia católica, evangélica, piscina y juegos
- Leche (personal de jefatura)
- Asociación Solidarista
- Ayuda por Parto
- Ayuda por jubilación
- Tierra para sembrar
- Escuela, Alfabetización
- Becas Escolares
- Juguetes Navideños
- Regalos Navideños a Jefes
- Aguinaldo a esposas de trabajadores
- Uniformes

**1.3 DESCRIPCION DE LA POBLACION**

El Ingenio San Diego, cuenta con más de 1500 empleados en el tiempo de reparación, aumentando dicho número en tiempo de zafra hasta 2500 empleados aproximadamente, entre los cuales existen personas de origen indígena y ladino. Así mismo existe la población pasiva, quienes ya prestaron sus servicios al ingenio por muchos años, y debido a su edad y por el cumplimiento del tiempo establecido ya pertenece a la población de Jubilados.

El proyecto se llevó a cabo en las instalaciones de la Fábrica del Ingenio y en algunos lugares aledaños al mismo, ya que estuvo dirigido a todo el personal que labora en dicho lugar y a los hijos de los trabajadores.

Existe una Superintendencia de Fábrica que se encarga de Planificar, Coordinar y ejecutar los procesos de fabricación del azúcar, Meladura, Cachaza y Bagazo, entre otros, pero los más importantes son: Azúcar blanca o vitaminada y la azúcar cruda.

La mayor cantidad del personal que labora dentro de estas instalaciones es de género masculino ya que realizan trabajos que requieren fuerza y son de alto peligro, y oscilan entre los 18 y 55 años de edad. Además, algunas personas viven en los alrededores del Ingenio y otros en Escuintla o en municipios aledaños.

La mayoría de colaboradores han trabajado anteriormente en el Ingenio principalmente en tiempo de Zafra, es decir, que la mayor cantidad de personas que trabajan en la fábrica solamente están de noviembre a marzo y luego se quedan sin trabajar hasta la llegada de la siguiente Zafra. Solamente personal que trabaja en puesto de mantenimiento (Ej, Mecánica Industrial, Torneros, Soldadores, Instrumentistas, Supervisores y otros) tiene la posibilidad de quedarse trabajando en el tiempo de Reparación que le llaman al período después de Zafra, es decir, de abril a octubre.

La población que labora en la fábrica es de un nivel social y económico pobre y con espíritu de trabajo impresionante, está bajo los ruidos ensordecedores de toda la maquinaria que está en acción como las turbinas, las calderas, los tachos, filtros de cachaza, los evaporadores y principalmente las salidas de vapor que se encuentran en toda la fábrica y durante todo el turno de trabajo. Y además, como son tres turnos rotativos de 6 a.m. a 2 p.m., de 2 p.m. a 10 p.m. y de 10 p.m. a 6 a.m.; el ruido no cesa en ningún momento porque se trabajan las 24 horas, e incluso, hay algunas personas que trabajan en turnos largos de 6 de la mañana a 6 de la noche y de 6 de la noche a 6 de la mañana.

Por el calor que generan las calderas, los diferentes tipos de vapor que produce el Ingenio y el cocimiento del jugo de caña a altas temperaturas, las personas que trabajan en la fábrica deben de obtener cierta dosis de suero y tomar la mayor cantidad de agua posible, constantemente estaban sudando y esto les crea deshidratación, aunque, la mayoría de colaboradores han obtenido tal grado de adaptabilidad al ambiente que no necesitan ni agua ni sueros para trabajar, pero no se debe dejar a un lado las vitaminas que los cocineros le aplican a los alimentos que ingieren los colaboradores de todo el Ingenio, agregando suficiente cantidad de comida por la misma cantidad de dinero que en cualquier comedor.

Dentro de las normas de seguridad existe una obligatoria para todas las personas que ingresen a la fábrica, y es la norma del uso del casco de protección, pero algunas personas, dependiendo el área de trabajo necesitan usar guantes de

cuero, lentes especiales y tapaoídos. En el caso de las personas que trabajan con diferentes químicos peligrosos, como soda cáustica utilizan los guates de cuero, en el caso de las personas que trabajan en las bodegas de bagazo es indispensable el uso de lentes y mascarilla y en el caso de los instrumentistas o los que trabajan en las turbinas o evaporadores utilizan tapaoídos.

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego tiene a su cargo la descripción de puestos y para efecto se ha designado la realización y complementación de las Competencias Específicas de todos los puestos de la Fábrica que consta de aproximadamente 85 puestos.

Desde inicios del año 2000, la Gerencia del Ingenio San Diego comenzó a implementar las prácticas de las normas ISO 9000-2000 para ser el primer Ingenio certificado por estas normas internacionales, pero a mediados del mes de marzo del año 2005 fueron evaluados y auditados por dichas normas, las cuales tuvieron algunos detalles que no se tomaron en cuenta, entre ellos, la descripción de las competencias específicas de todo el personal, empezando con los colaboradores de fábrica, fue por ello que se le pidió al Epesista de Psicología agilizar el trabajo de las Competencias antes mencionadas y así, obtener finalmente y sin ninguna negativa en Junio del mismo año, la certificación internacional correspondiente.

Una de las debilidades que se proyectó en el Diagnóstico Organizacional, es la poca producción de azúcar en comparación con otros Ingenios de los alrededores, aunque la Gerencia del Ingenio ha propuesto transformar ésta debilidad como oportunidad, en el sentido que también se considera que la calidad del azúcar que produce el Ingenio San Diego es mejor en comparación a otros Ingenios del País. Añadiendo a esta oportunidad que el Departamento de Recursos Humanos tiene más posibilidades de dirigir al personal que es menor en comparación a otros Ingenios también. Es decir, que a través de la colaboración de todo el personal que labora en las instalaciones de San Diego, se pudo calificar antes que todos los Ingenios para obtener la Certificación Internacional ISO-9000:2000, y así, aumentar la posibilidad de conseguir nuevos clientes no solo nacionales, sino internacionales.

Es por esto, que éste proyecto de Competencias Específicas fue calificado para el Departamento de Recursos Humanos, como uno de los principales, para implementar nuevas estructuras en los trabajos de mejora continua.

Este E.P.S. se incluyó dentro de los trabajos de mejora continua que el Departamento de Recursos Humanos tiene como responsabilidad, ya que no se

había visualizado la implementación de competencias adicionales que cada individuo pueda generar dentro de su puesto de trabajo, así mismo, se observó que los supervisores de línea (fábrica) tuvieron algunos problemas con la comunicación a sus subalternos. Cuando los Supervisores se comunicaban a través del radio intercomunicador, solamente se dedicaban a dar órdenes y no a orientar al personal en sus tareas cotidianas, Además, el tono de voz de los supervisores variaba cuando se encontraban dando instrucciones dentro de la fábrica, ya que por el sonido debían de gritar al momento de dirigir a los colaboradores y a éste proceso de comunicación se adjuntó un problema que se relacionaba con la Psicología de los trabajadores en su salud laboral.

## CAPITULO II REFERENTE TEORICO METODOLÓGICO

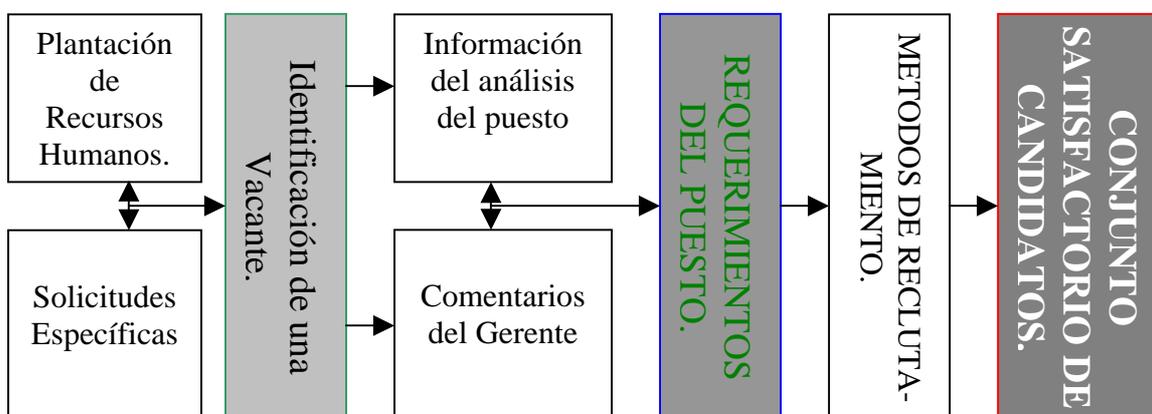
### 2.1 ABORDAMIENTO TEORICO

#### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

En una Organización existen diferentes niveles jerárquicos, en donde ninguna persona está en un puesto solamente porque allí debe estar. Desde este momento entra el concepto de “Reclutamiento”, ya que desde que se inicia la búsqueda de un individuo capacitado para determinado puesto se habla de esta palabra y se debe de empezar a realizar diferentes procedimientos técnicos que van desde promocionar la plaza disponible a nivel interno (es decir, dentro de la organización) hasta realizar una extensa búsqueda de posibles candidatos capacitados fuera de la organización e incluso fuera del país.

Cuando se tienen las solicitudes de trabajo deseadas (la cantidad de solicitudes dependen del criterio del Reclutador de personal), ya se empieza a hablar sobre el concepto de “Selección de Personal” y se finaliza el Reclutamiento.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Para iniciar un proceso de reclutamiento de personal se deben de tomar en cuenta varios aspectos a considerar como por ejemplo: ¿Cuáles serán las habilidades y destrezas que deberá presentar el personal seleccionado para el puesto?, es por eso, que es de vital importancia establecer las descripciones de puestos, ya que esta es la que proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.



El reclutador de personal debe tomar en cuenta varios aspectos o limitantes que van desde la organización misma, el medio externo o hasta él mismo como reclutador. Algunas de los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Un factor sumamente importante dentro de una organización y es por la cual los procesos de reclutamiento y selección funcionan son las utilidades a nivel económico, porque este determina la magnitud de plazas vacantes y que pueden ser ocupadas inmediatamente, es decir, las políticas de reclutamiento deben ajustarse a este factor. Y a medida que evoluciona la economía, los avisos solicitando personal, y las ventas, los reclutadores deben adecuar sus técnicas en consonancia con los cambios.

Dentro de los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Podría parecer razonable una política de “identificar al mejor candidato con más experiencia”, ya que las compañías siempre desean obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado. También conviene recordar que diez años de experiencia quizá no sean más que la experiencia obtenida durante un año, repetida diez veces, sin variante alguna.

## CANALES DE RECLUTAMIENTO

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por lo general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

“Le llamaremos **Candidatos espontáneos** a los que se presentan en la oficina del empleador solicitando trabajo o a las personas que envían por correo su papelería para un análisis de curricula.

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal”, a estos les llamaremos **Referidos**. Se dice que estos individuos poseen buenas expectativas ante las organizaciones porque, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. Por ejemplo, las compañías especializadas en la fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para contratar cierto personal. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal y poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.

Uno de los medios más importantes y más utilizados por los reclutadores de personal son los **Anuncios en la Prensa**, ya que el objetivo primordial de este es llegar a la mayoría de candidatos potenciales para el puesto y así escoger a los mejores para el proceso de selección. Además, los periódicos son los medios de comunicación más utilizados por las compañías.”<sup>1</sup>

“Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se busca. Por ejemplo, los reclutadores que solicitan candidatos para operaciones de comercio exterior encontrarán que en las ciudades fronterizas hay concentraciones importantes de expertos en operaciones de importación y exportación”<sup>2</sup>.

Como todo canal de reclutamiento, también tiene sus limitantes, y en este caso mencionaremos dos polos ambivalentes como el recibir una infinidad de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta.

“Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos”<sup>3</sup>:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”)
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.

---

<sup>1</sup> William B. Werther, Jr. / Keith Davis “**Administración de personal y R.R.H.H.**” México / 1992

<sup>2</sup> Idem, p.106

<sup>3</sup> Adalberto Chiavenato, “**Administración de Recursos Humanos**” 2000.-

- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Se le llaman **Agencias de Empleos** o **Empresas Consultoras** a las encargadas de reclutar y algunas hasta seleccionar personal para las empresas generalmente privadas. Estas agencias se encargan de llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento para la cual escogen muy selectivamente a la gente potencial para diferentes puestos que las empresas solicitan y promocionan cada cierto tiempo. Y con lo que respecta a la remuneración de estas agencias consultoras, se gestiona de varias maneras como por ejemplo el 10 por ciento del sueldo anual del seleccionado, o el primer sueldo del mismo y algunas empresas pagan el servicio de reclutamiento y selección sin afectar el sueldo del seleccionado.

Programa de reclutamiento enfocado a las **instituciones educativas** se detalla este ejemplo: “En el campo de la moderna fotografía se da a nivel mundial el fenómeno de la competencia acérrima por capturar recursos humanos de alto nivel, recién egresados y con amplio potencial de crecimiento dentro de la empresa. La Lic. Elsa León, directora del programa de mercadotecnia y personal de la rama Argentina de la corporación Visual, ha girado instrucciones a diferentes personas clave dentro de la empresa para mantenerse en contacto con los niveles avanzados de los departamentos de Química, Física e Ingeniería Mecánica de las universidades locales más destacadas. Visual ha puesto a disposición de los estudiantes varios de sus laboratorios, permite el libre acceso de los interesados a su biblioteca especializada, y suele invitar a los jóvenes del último año de la carrera a estar presentes en sus exposiciones y muestras industriales. Se ha llegado incluso a organizar una Semana de la Fotografía del Siglo XXI, que ha cautivado a los jóvenes. A pesar de ofrecer condiciones similares a las del mercado, la empresa ha logrado contratar un porcentaje muy elevado de graduados de las universidades locales”<sup>4</sup>.

## SELECCIÓN DE PERSONAL.

Después de todo lo que anteriormente se ha detallado acerca de la importancia y significado del reclutamiento de personal; se presenta a continuación como complemento indispensable y proceso inmediato al reclutamiento, LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Por lo general el reclutamiento proporciona un número de solicitantes cuyas calificaciones deben medirse en relación con los requerimientos del puesto a ocupar. Entonces, se puede describir que la selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

---

<sup>4</sup> Orlando urdaneta Ballén “**Hacer desarrollo de personal en las organizaciones**” Colombia / 1992.-

Dado que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran<sup>5</sup>:

a. *Selección en una sola etapa.* Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo en imperfecto de selección de personal.

b. *Selección secuencial en dos etapas.* Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.

c. *Selección secuencial en tres etapas.* Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d. *Selección secuencial en cuatro o más etapas.* Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

En las organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en alza. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos.

Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

En otros términos, la Selección es el proceso de elegir individuos que poseen cualidades importantes y esenciales para cubrir vacantes o requisiciones

---

<sup>5</sup> Adalberto Chiavenato, “**Administración de Recursos Humanos**” p. 268-270

de personal existentes o proyectadas. Entre todos los procedimientos de los que la selección se vale están entre los más importantes:

- ◆ Afinidad entre personas y puestos.
- ◆ Fuentes de información sobre candidatos al puesto.
- ◆ Pruebas de selección.
- ◆ Entrevista de selección.
- ◆ Toma de decisión en la selección.

#### AFINIDAD ENTRE PERSONAS Y PUESTOS

Con el objetivo de tomar decisiones sanas y adecuadas; el responsable de tomarlas deberá contar con información relacionada al requerimiento del puesto y poseer la mayor cantidad posible de información con respecto a los solicitantes.

El punto inicial o de partida es el análisis de puestos; en el cual se describen requisitos del puesto; así como también características personales que un candidato debe poseer para ocupar el puesto. Entre los primeros se pueden mencionar escolaridad, experiencia, rango salarial entre otros. Las características personales las ocupan las habilidades, exigencias físicas, aptitudes. Es interesante mencionar que así como algunos de los candidatos recorren todo el proceso de selección otros más son rechazados en el paso del camino.

#### FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CANDIDATOS AL PUESTO

Dentro de este proceso se hace uso de muchas fuentes de información que proporcionan imágenes confiables y validas acerca de los candidatos. Entre las fuentes de información más conocidas están:

##### 1. La solicitud de empleo

En la mayoría de organizaciones es requisito indispensable que al candidato que aplique a un puesto específico se le pida llenar una solicitud de empleo, en la cual éste tendrá que detallar toda la información que para la empresa sea necesaria. Todo ello a fin de que el responsable de Recursos Humanos tenga a la mano datos personales, familiares, académicos, de salud, laborales, salariales, sociales. Al finalizar la solicitud el candidato deberá hacer constar con su firma personal que la información que ha proporcionado es verídica; así como también autoriza a la organización a hacer el uso debido de ésta.

##### 2. Investigación de antecedentes o verificación de referencias laborales. (Solicitudes firmadas para poder verificar referencias).

Seguido de la solicitud de empleo se recurre a la verificación de las referencias laborales que el candidato a brindado. Ya sea vía telefónica o por escrito se solicitan a las empresas en las que el candidato ha laborado con anterioridad, información que será de utilidad. Entre la información que se busca obtener de la solicitud de referencias está: tanto el puesto que el candidato desempeñó, como rango salarial, fecha de ingreso y egreso, motivo de retiro, cualidades observadas, relaciones interpersonales, ausencias

frecuentes, felicitaciones o llamados de atención, vicios o aspectos no recomendables, observaciones adicionales, entre los más importantes.

### 3. Exámenes médicos

A fin de cubrir las necesidades que algunos puestos específicos exigen, en algunas organizaciones el examen medico es de suma importancia. En éste se pretende la búsqueda de fortaleza, agilidad, estatura, peso, enfermedades; características que dependiendo del tipo de servicio que la empresa brinde; son esenciales. En algunas instituciones este paso puede ser crucial o por el contrario complementario, tanto en costo como en utilidad.

Existen varios tipos de pruebas de selección, como por ejemplo las pruebas cognoscitivas, de personalidad, de intereses, capacidad física, habilidades específicas, aptitudes técnicas, pruebas de conocimientos del puesto, etc. Cada tipo de prueba posee su objetivo principal y se utilizará de acuerdo al puesto requerido y la necesidad planteada, ya sea para un puesto operativo o administrativo en su mayoría las organizaciones hacen uso de este tipo de instrumento.

## ENTREVISTA DE SELECCIÓN<sup>6</sup>

Un paso definitivo dentro del proceso de selección de personal es la entrevista pues depende de ella si el candidato es contratado o no. En algunas organizaciones puede encontrarse como punto de partida o a diferencia en otras como complementario pero de suma importancia. Este es un método utilizado para obtener información adicional o que simplemente en la solicitud de empleo ha dejado alguna duda. Existen varios tipos de entrevistar entre ellos se puede mencionar: *la entrevista no dirigida*; en la cual el entrevistador es muy cuidadoso en no influir en la información que el candidato está proporcionando. El entrevistador plantea cuestiones esporádicamente esperando que el candidato se exprese libremente y con el menor número de interrupciones posibles. Utiliza asimismo preguntas de seguimiento que permitan al candidato extenderse en la conversación. Este tipo de entrevista es un tanto peligrosa para aquel que es novato en el área, pues pudiese pasar por alto algunos datos relevantes.

*La entrevista estructurada* posee de antemano una guía que permite al entrevistador poder cumplir con los requerimientos fundamentales.

*La entrevista situacional*; es aquella en la cual el entrevistador le presenta al candidato un caso hipotético; el cual resolverá de acuerdo a sus experiencias y criterio personal.

Hay también *entrevistas de grupo*; o actividades grupales que se realizan con el fin de observar directamente las actitudes y comportamientos de cada individuo en situaciones reales o ficticias; éstas siempre relacionadas con el puesto que se pretende cubrir.

Para poder realizar una entrevista con calidad es necesario considerar lo siguiente:

- ♦ Establecer un plan de entrevista

---

<sup>6</sup> William B. Werther, J. / Keith Davis “**Administración de personal y Recursos Humanos**” 3ra. Edic.

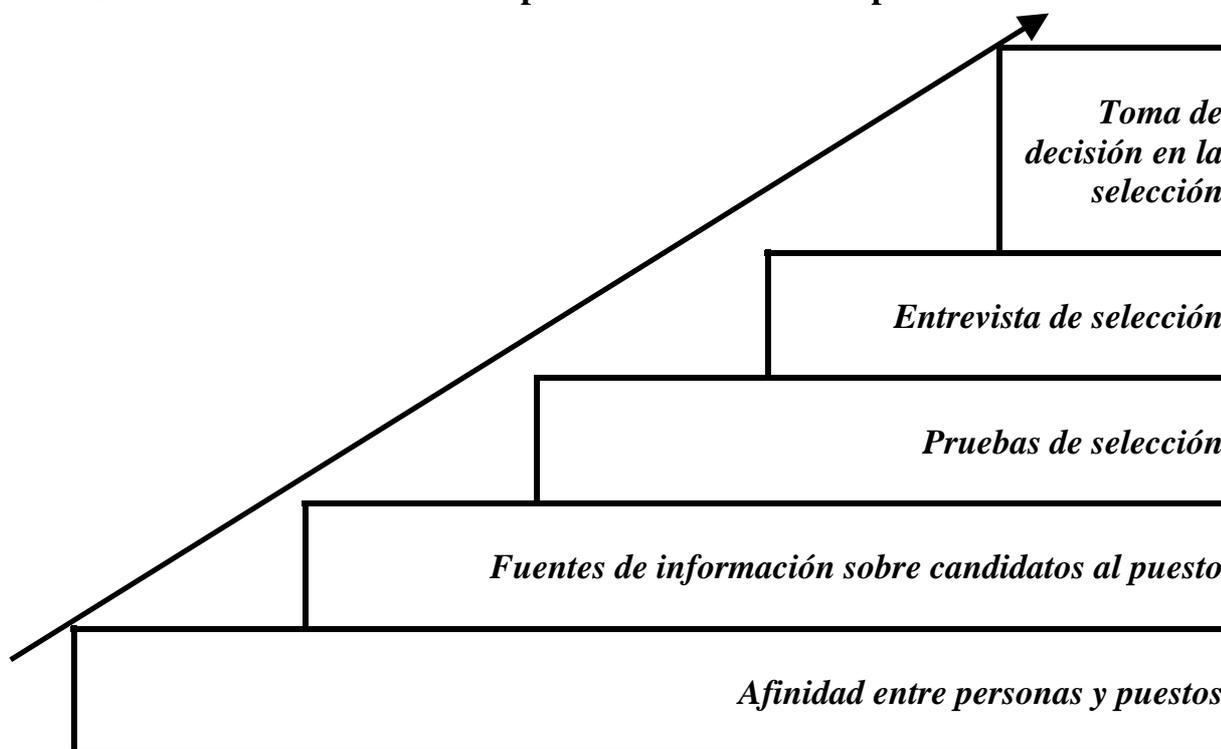
- ♦ Establecer y conservar la empatía
- ♦ Escuchar de manera activa
- ♦ Prestar atención al lenguaje no verbal
- ♦ Proporcionar información con libertad y honestidad
- ♦ Utilizar las preguntas con eficacia
- ♦ Separar los hechos de la suposición
- ♦ Reconocer prejuicios y estereotipos
- ♦ Controlar el curso de la entrevista
- ♦ Estandarizar las preguntas planteadas

### TOMA DE DECISIÓN EN LA SELECCIÓN

Si bien todos los pasos anteriores son importantes; lo es más la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Las siguientes cuestiones son algunos de los factores que debe considerar un Gerente al tomar una decisión:

- ♦ ¿Las necesidades de la organización están plenamente cubiertas por el candidato X?
- ♦ ¿Cubre el puesto las necesidades del candidato X?
- ♦ ¿Hasta qué medida el candidato X no califica o puede llegar a calificar?
- ♦ ¿Y las personas sobrecalificadas?
- ♦ ¿Tengo una segunda opción?

**Gráficamente así es como un proceso de selección de personal de realizarse.**



Fuente. Idalberto Chiavenato  
"Administración de recursos Humanos"

## EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS EN LA SELECCIÓN:

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. “*La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. Sin embargo, cabe formular la pregunta ¿cómo sabemos que dotamos de eficiencia y eficacia al proceso de selección de personal? Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.*

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:”<sup>7</sup>

a. *Costos de personal.* Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.

b. *Costos de operación.* Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, etc.

c. *Costos adicionales.* Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

Gran parte de lo estudiado en la sección relacionada con la rotación personal puede aplicarse a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación<sup>8</sup>:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

<sup>7</sup> IDEM, p. 271

<sup>8</sup> IDEM, p. 272

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos, como ya se estudió anteriormente.

Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal:

- a. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- b. Costo de admisión (costo per cápita).
- c. Costos de admisión por fuente de reclutamiento.
- d. Total de admisiones.
- e. Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- f. Calidad de reclutamiento por fuente.
- g. Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- h. Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente a los rechazados.
- i. Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- j. Total de admisiones por anuncio.
- k. Costos diferenciales por fuente
- l. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

No obstante el elevado costo operacional, la selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- a. Acoplamiento de las personas al cargo y, por ende, satisfacción de éstas con el empleo.
- b. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- c. Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- d. Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
- e. Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- f. Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.
- g. Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importantes beneficios para las personas:

- a. Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- b. Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.
- c. Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- d. Evita pérdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas, debido al fracaso probable en el cargo.

Para que haya mejoramiento continuo en el proceso de provisión de recursos humanos es necesario que no esté estrictamente condicionado por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de provisión de personal es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, Debe descentralizarse para que sea participativo; es decir, debe involucrarse a los gerentes de línea y a sus respectivos equipos en el reclutamiento y selección de personal. Es impresionante la correlación que existe entre empresas exitosas y el hecho de que –en una posición de administración participativa- éstas deleguen por completo el proceso electivo en los gerentes y sus respectivos equipos de trabajo. La administración de personas, con el fin de que cada gerente se convierta en gestor de personas, demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los gerentes y sus respectivos equipos de trabajo seleccionan el personal. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas deben involucrarse en el proceso decisorio y, en consecuencia, nada es más lógico que los propios equipos sean responsables en la decisión respecto de quiénes serán sus futuros miembros y colegas.

Para hablar sobre la selección de personal por competencias, se tendrá que estudiar sobre la opción que las empresas han preferido últimamente que es la Gestión por Competencias. Se dice que el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función. Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano. En la lista de las más nombradas están: El capital intelectual, El capital humano y Talentos Humanos.

***La Gestión por competencias es un modelo*** que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Desde el siglo XV el verbo “competir” significó “pelear con”, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”<sup>9</sup>.

Cuando se habla de competencias se puede designar cuatro palabras en su conjunto (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos, por ejemplo, una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Es decir, que si se pone a pensar cuantas competencias adquirió en los últimos cinco años, probablemente ya maneja perfectamente la computadora, puede lidiar con Internet, aprendió otro idioma, maneja mejor los conflictos del equipo de trabajo, en fin, son pequeños aprendizajes que se agregan cada día en el rol de competencias personales.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

#### PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concretizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden en esta manera:

---

<sup>9</sup> Levy Leboyer

1. *Sensibilización.* Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.
2. *Análisis de los puestos de trabajo.* Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa.
3. *Definición del perfil de competencias requeridas.* La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.
4. *Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.* El proceso de evaluación redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo, pero mientras se da todo el proceso de Gestión por competencias, es sumamente necesario permanecer en constantes capacitaciones, talleres, charlas, y participaciones de los colaboradores para que el proceso no desmaye.

## COMPETENCIAS UNIVERSALES.

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias<sup>10</sup> universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias se dominan y en cuáles se debe hacer énfasis.

1. *Ser una persona de muchos recursos:* Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. *Hacer lo que conoce:* Ser perseverante, concentrarse a pensar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3. *Aprender rápido:* Dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. *Tener espíritu de decisión:* Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. *Administrar equipos con eficacia:* Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. *Crear un clima propicio para el desarrollo:* Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. *Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:* Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. *Estar orientado hacia el trabajo en equipo.*
9. *Formar un equipo de talentos:* Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. *Establecer buenas relaciones en la empresa:* Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. *Tener Sensibilidad:* Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. *Enfrentar los desafíos con tranquilidad:* Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. *Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:* Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14. *Autoconocerse:* Tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en si mismo.

---

<sup>10</sup> Referidas por Mc Cauley / 1989.-

15. *Tener buen reracionamiento:* Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. *Actuar con flexibilidad:* Capacidad para adoptar actitudes opuestas, - ejercer liderazgo y dejarse liderar- opinar y aceptar opiniones de los demás.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer los procesos actuales del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio san Diego, a través de charlas, talleres, conferencias, capacitaciones e investigaciones sobre habilidades estandarizadas (Competencias) del personal que conforma la comunidad San Diego, con principal énfasis en la construcción de un proceso de Reclutamiento y Selección de personal Interno, es decir, contratar a personas que viven dentro del Ingenio.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS POR SUBPROGRAMAS**

#### **Subprograma de servicio:**

- Actualizar el Manual de Puestos por Competencias de los puestos operativos de fábrica.
- Detectar mediante pruebas psicométricas las habilidades de los solicitantes que aspiren a alguna plaza vacante.
- Apoyar los proyectos específicos de mejora que se crearon en el departamento de Recursos Humanos para beneficio de los trabajadores.

#### **Subprograma de docencia**

- Realizar charlas, conferencias, foro-cines y talleres en los diferentes ambientes del Ingenio San Diego como en las Escuelas, Centros de Salud, departamentos de trabajo, etc para el fortalecimiento de las relaciones humanas.
- Capacitar a los trabajadores de primer ingreso y reingreso en los temas de Motivación, Trabajo en equipo, Comunicación y Servicio al Cliente.
- Orientar a los adolescentes de la comunidad (hijos de los trabajadores del Ingenio) hacia un buen desarrollo Familiar, Social, Cultural, Individual y competitivo a través de una formación integral.

## **Subprograma de Investigación**

- Realizar un estudio de competencias estandarizadas para determinar la proporción de colaboradores del Ingenio San Diego que poseen las habilidades requeridas por la organización en áreas específicas.
- Contribuir con los procesos de mejora continua del departamento de Recursos Humanos, a través de la orientación de la investigación de competencias para una futura elaboración de un Manual de Capacitaciones en las áreas detectadas como necesidades primarias de reforzamiento.

## **2.3 METODOLOGÍA DE ABORDAMIENTO**

### **2.3.1 Subprograma de Servicio:**

Para realizar las actividades de este Subprograma, se utilizó la metodología siguiente: En primera instancia, se entrevistó al representante de la Gerencia de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, en donde se determinó los ejes de acción a trabajar.

Con el objeto de listar las habilidades de los colaboradores de la fábrica del Ingenio, se realizó un formato que incluyó el puesto, la función, las actividades diarias, las habilidades y destrezas que los mismos trabajadores consideraron y una observación dentro del área de trabajo de cada puesto.

La metodología que se utilizó para la actualización del Manual de Puestos de Fábrica fue la siguiente: Revisar y Analizar el Manual de Puestos actual, determinación de las necesidades de modificación y comunicar los resultados del análisis al jefe inmediato, luego se realizaron las entrevistas y observaciones al personal electo para este proyecto, se tabuló la información y por último se revisaron las tabulaciones para luego, elaborar el Manual de Actividades y sus respectivas Competencias para realizar las tareas descritas. Y para presentar los resultados se realizó una presentación sobre la utilización del Manual el objeto del mismo.

### **2.3.2 Subprograma de Docencia:**

Para el Subprograma de Docencia fue necesario realizar un programa de Talleres, Charlas y conferencias que se llevaron a cabo durante los ocho meses de E.P.S.

Con el fin de fortalecer las Relaciones Humanas dentro de los diferentes equipos de trabajo, como en la escuela del Ingenio, el Centro de Salud, el Grupo Solidarista y otros departamentos de la empresa; se

identificaron conjuntamente con la encargada de Desarrollo Humano, los tiempos y espacios de acción para la realización de estas actividades.

Además, se solicitó autorización para formar una Coordinación de un grupo de Jóvenes de los hijos de los Trabajadores, lo cual fue concedido por las autoridades del Ingenio. Este equipo de trabajo fue consolidado y electo por los mismos jóvenes de la comunidad y fungieron los siguientes cargos: un Coordinador General, un subcoordinador, una Secretaria, un Tesorero y dos Vocales, quienes conjuntamente con el apoyo de un promotor del I.G.S.S. se llevaron a cabo actividades de formación y educación, identidad y valores, de sensibilidad social, recreativa y deportiva; considerando una compenetración integral.

Los pasos que se utilizaron (metodología) en la mayoría de las charlas, conferencia y capacitaciones fue la siguiente: (1) introducción del tema, (2) Dinámica de introducción al tema, (3) charla magistral, (4) Ejemplificación y demostración de la actividad, (5) presentación de material audiovisual, (6) refacción y (7) despedida e invitación para otras actividades. Para las actividades de carácter extraordinario en donde se preparaba un tema específico (solicitado por la gerencia) no se les proporcionaba material de apoyo ni refacción, pero en las que fueron planificadas desde el inicio del E.P.S se les otorgó todo el material necesario para la conferencia, cenas o refacciones, transporte, premios de participación, etc.

### 2.3.3 Subprograma de Investigación:

Por motivos de la negación de la realización del Proyecto previsto de “Detección de Necesidades de Capacitación” en el área de talleres, fue creado un nuevo tema, denominado “Estudio de Entrevistas por Competencias”, lo cual fue diseñado con la siguiente metodología:

Primero se analizaron las Competencias que Presentaba el Manual de Descripción de puestos del Ingenio san Diego, segundo, se estipularon si las competencias que se encontraron en el área de fábrica (subprograma de servicio) podrían ser utilizadas, aunque fueran específicas, luego, se estandarizaron las competencias que requieren los puestos medios del Ingenio, y se creó el instrumento para la realización de las entrevistas por competencias sin olvidar la definición de las mismas, se entrevistó a la población escogida muestralmente al azar y se tabuló la información recabada, y se utilizó un criterio psicológico cualitativo y cuantitativo para concentrar el puntaje de cada individuo entrevistado. Así mismo, se graficaron los resultados, haciendo un análisis por cada pregunta realizada y sus respectivas respuestas y se aprovechó para elaborar un instrumento para detectar las necesidades de competencias del personal del Ingenio San Diego, ya que según la Muestra utilizada se tomó en cuenta a varios departamentos de suma importancia para la administración del mismo.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS**

Durante los meses de marzo a diciembre del 2005 se llevaron a cabo diversas actividades, comprendidas dentro de los tres subprogramas que contemplan El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), realizadas dentro del Ingenio San Diego, ubicado a 8 Kilómetro de la Cabecera departamental de Escuintla, y todas las anteriores con un horario establecido, pero regularmente flexible. Se realizaban actividades en diferentes jornadas del día, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados al inicio de cada subprograma, los cuales se presenta a continuación:

#### **3.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO:**

Las actividades realizadas en este subprograma, se proyectaron principalmente en ofrecer a la organización un apoyo, a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos, en proyectos internos de mejora continua.

Para darle inicio al proyecto sobre la elaboración de un Manual de Competencias Específicas se elaboró un cronograma de actividades para llevar un orden sobre cada paso del mismo. Primero se revisó y analizó el Manual de Puestos de Fábrica, luego se determinó e informó sobre las necesidades de modificación de manual, realizado previamente un análisis justificado. Se tuvo una reunión con la gerencia para determinar algunos detalles y recomendaciones para el inicio del proyecto. Sin olvidar la revisión del manual operativo del área de fábrica, teniendo acceso únicamente por un período y se optó a solicitar autorización para fotocopiar el mismo lo cual fue otorgado. Lo primero que se empezó a elaborar fue la estructura de una entrevista que incluyó el nombre del puesto, la función principal, las actividades obligatorias del puesto, las habilidades mencionadas por los entrevistados y las competencias observadas por el Epesista. Luego, se fueron entrevistando a las personas encargadas de desempeñar las responsabilidades de cada puesto sin importar el turno en que se encontrara, porque realizaban exactamente lo mismo en cada turno, en total se entrevistaron 58 puestos, para luego iniciar la tabulación de la información recabada, se fue considerando en el transcurso de la primera fase una columna de actitudes deseables en cada puesto y se agregó al manual. Después de transcurridos casi dos meses, se le presentó a la gerencia para la primera revisión, quienes en una reunión con el epeista establecieron que se debía reconceptualizar algunas Competencias Específicas por motivo de que algunas estaban muy generales y no eran entendibles por un lector común, además, se sugirió que se definieran cada una de las competencias para un mejor análisis del manual porque los conceptos variaban de un área a otra. Se finalizó de definir las nuevas competencias específicas y se dividió por áreas de fábrica según el organigrama de la empresa: área de cogeneración, de electricistas, de báscula, de instrumentación, de molienda, de mantenimiento mecánico, de cristalización, de clarificación y de laboratorio. Se entregó por segunda vez a la gerencia para su revisión correspondientes y aprobándolo casi en su totalidad, se dio paso a la segunda fase del proyecto que fue la investigación de las competencias específicas, pero, en los puestos medios y altos de fábrica, es decir, a los auxiliares y supervisores, jefaturas y superintendencia de fábrica. Utilizando exactamente la misma metodología que en la primera parte, se agregó a la estructura de la entrevista una serie de preguntas que pretendía calificar los puestos según su importancia. Toda la información que se obtuvo de las entrevistas se constató

primero, con el manual operativo y luego con el superintendente de fábrica. Por último, se entregó un Manual de Competencias Específicas de Fábrica completo, agregando una gráfica que expresaba la cantidad de puestos que poseían determinadas competencias y también se incluyó un glosario de palabras para la fácil comprensión del manual.

Para desarrollar las actividades que se habían planificado con el objetivo de detectar mediante pruebas psicométricas las habilidades de los aspirantes (solicitantes) a alguna plaza vacante, se tuvo que trabajar conjuntamente con la coordinadora de reclutamiento y selección, en la obtención de los resultados de las pruebas aplicadas que era una batería de catorce de Aptitud-Inteligencia, denominadas: Términos de ventas, términos comerciales, herramientas, números, percepción, razonamiento, precisión, palabras, memoria, partes, bloques, dimensión, destreza y psicomotor, además, de tres pruebas de personalidad, que son Factores de Contacto de Personalidad (C.P.F), Factores Neuróticos de la Personalidad (N.P.F) y 16 Factores de Personalidad (16 P.F), además, se utilizaba generalmente para las plazas operativas una prueba llamada DISC que mide el temperamento y en algunas ocasiones para plazas específicas el gerente de recursos humanos recomendaba algunas de liderazgo y de inteligencia (OTIS).

El epesista generalmente aplicaba pruebas Psicométricas a las plazas de secretarías, administradores oficinistas y operarios de fábrica, en algunas ocasiones a ingenieros para plazas de mandos medios. Para el primer grupo de pruebas antes mencionado se investigó que según los estudios de validación, la distribución de las cifras de la calificación Previa en la “Tabla de Conversión”, a través de la cual se obtienen la calificación final, se ha hecho en base de promedios generales aplicables al personal de empresas Industriales y comerciales y es válida para todo el país. No obstante, si algunas empresas han practicado una misma prueba a cien o más personas y desea una mayor adaptación de las calificaciones a su caso particular, puede solicitar asesoría de la empresa que vende el manual. Estas pruebas psicométricas tienden a examinar las series de los factores de la aptitud, de la inteligencia y de la personalidad del individuo que más influyen en su éxito en determinado trabajo. El aspecto más sobresaliente de estas pruebas es, precisamente, el de examinar y calificar al individuo en base de esas series de factores exigidos para determinada clase de trabajo y conseguir así, por virtud de su selección y ubicación en consideración a esos factores, una adecuación psicológica, entre él y hombre y su tarea, como base para la satisfacción de aquel y el rendimiento de ésta. Otra de las ventajas de estas pruebas es la brevedad, que significa economía de tiempo para el Ingenio.

Durante la estancia del epesista en el departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, se calificaron varias pruebas aplicadas a los aspirantes para las plazas vacantes principalmente en la época de zafra, en donde se contrataron aproximadamente unas trescientas personas, aunque no a todas se les aplicaba pruebas, sino solamente a los que ingresaban por primera vez, a cargo del epesista estaba la aplicación de pruebas, calificación de las mismas, y en algunas ocasiones elaborar informes de resultados obtenidos y observaciones en el momento de aplicación. Se adjuntaba a su expediente y se reunía otros para la misma plaza, para luego, entregárselos a los jefes de áreas de fábrica y ellos determinaban los expedientes que les convenía, por último se les citaba para realizar una entrevista final y pedirle los documentos pendientes en algunos casos. Un detalle importante es que algunas personas por tal de optar a determinadas plazas, presentaban documentos falsos o alterados, quienes automáticamente al ser descubiertos, quedaban fuera del proceso de

selección. En otros casos, se pedían referencias laborales y/o personales y también, algunas personas no eran referidos como empleados confiables o personas eficientes.

Con el objeto de apoyar los proyectos que se crearon en el Departamento de Recursos Humanos para beneficio de los trabajadores fue solicitada la colaboración para la organización de un campeonato de volibol inter-áreas, en donde se elaboró un cronograma de partidos según los inscritos hasta una fecha estipulada, y la contratación de un arbitro quien recibía un pago de un mil quetzales mensuales (la mitad lo pagaba la empresa y la otra mitad los equipos) además, se llevaba un listado de jugadores que pertenecían a los diferentes equipos y cuando tenían dudas, enviaban correos electrónicos, utilizaban la intranet o llamaban por teléfono para preguntar si habían cambios en la planificación. Al final del campeonato fueron premiados los tres primeros lugares con trofeos y reconocimientos.

Otro de los campeonatos que fueron implementados por el Epesista fue el Torneo Infantil de papi fútbol Inter-comunidades, llevado a cabo los días sábados durante dos meses en la jornada matutina. Para realizar esta actividad fueron convocados los equipos interesados en inscribirse en el Torneo en donde se reunieron seis equipos, igualmente que el campeonato antes mencionado se elaboró un cronograma de juegos y se solicitó el apoyo de árbitros oriundos de las comunidades aledañas. Para las premiaciones se invitó a tres jugadores de la Selección Nacional para la entrega de los trofeos.

Otro de las actividades dentro del subprograma de servicio fue la visita de algunas fincas pertenecientes al Ingenio San Diego para observar las indumentarias, instrumentos y herramientas que debían de utilizar en le área de trabajo, ya que el Ministerio de Trabajo llegaría a realizar algunas inspecciones de trabajo, y junto al coordinador de servicios de la empresa se sugirieron a los encargados de los distintos departamentos la utilización de algunas mascarillas, overoles, lentes y se les llevó algunos extinguidotes que debían de colocarlos en lugares estratégicos.

Una de las tareas encomendadas por la gerencia de Recursos Humanos fue el apoyo a la IV Feria de la Salud que tiene a su cargo una coordinación específica. Así que junto a un grupo de jóvenes denominado “Junta Coordinadora de Proyecto Joven” se planificaron todas las actividades y tareas que tendría a cargo del Grupo juvenil; Primero, se convocó a la Junta Coordinadora y se establecieron los campos de acción y los beneficios que daría a Proyecto Joven, Segundo, se convocaron a los miembros del proyecto que eran aproximadamente setenta y cinco adolescentes, Tercero, se comunicó la ardua tarea que tendrían que realizar y se formaron comisiones de trabajo que fueron la siguientes: Comisión de Orden, de Información, de Montaje, de Ventas, de Limpieza y del Stand con el Tema: “Presupuesto Familiar”, luego se empezó a planificar por comisiones y subcomisiones, en donde se obtuvo listados de recursos materiales y económicos, las cuales la mayor parte fue cubierta por la misma organización de la Feria. Durante aproximadamente dos meses de anticipación se empezó a trabajar la elaboración del Stand, el contenido, la información que se proyectaría y los trifoliales que se ofrecerían al público, añadiendo la realización de un Juego llamativo que psicopedagógicamente obtendría la respuesta de qué es presupuesto familiar y sus características más importantes. En términos generales, para el día seis de agosto del año en que se realizó el E.P.S. se observaron a más de setenta y cinco jóvenes uniformados con el logotipo de Proyecto Joven divididos en comisiones, algunos con gafetes de identificación y otros con playeras de otros colores que los identificaban

como coordinadores del Proyecto, vale decir, que toda esta organización estaba bajo la responsabilidad del epesista, quien al final fue felicitado por la Autoridades del Ingenio y reconocido por el trabajo con los jóvenes de la Comunidad San Diego.

### 3.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA:

Para cubrir la meta que se tenía al principio del E.P.S. se dividió en tres objetivos primordiales las cuales se describirán detalladamente a continuación:

El primer objetivo planteado fue el realizar charlas, talleres, conferencias y foros-cines a los distintos ambientes del Ingenio San Diego, quienes se incluían trabajadores, padres de familia, jubilados, enfermeras y adolescentes de la comunidad. La primera charla que se llevó a cabo, se planificó para los jubilados, invitado por el Doctor del Puesto de Salud del Ingenio, la cual se trabajó con el tema: “*La cotidianidad de la vida y las técnicas de relajación para los adultos mayores*”, en donde el primer objetivo con ésta charla fue romper el hielo y entablar empatía con las personas asistentes a la actividad, además, el contenido de la plática fue la presentación del epesista y su colaboración dentro del programa de jubilados, se introdujo el tema y se dio ejemplos del mismo y luego, se sugirieron algunas técnicas de relajación que podrían utilizar en el transcurso de su etapa de la vejez. Además, se realizó otra charla y dinámicas de estimulación, el tema fue “*Motivación para los jubilados*” y el contenido fue el siguiente: presentación de los beneficios que tienen como jubilados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), luego se les instó para que participaran en las dinámicas llamadas *Naufrago* y *Endulzando un recuerdo*, con el objetivo de mover sus sentimientos y utilizaron para que se dieran cuenta lo valiosos que son como personas.

Dentro de las invitaciones que recibió el epesista de psicología para exponer, fue realizar un pequeño taller informativo sobre el tema: “*Técnicas de relajación*” dirigida a maestras que forman parte del gremio docente de las escuelas de la cabecera de Escuintla; en esta ocasión el contenido del taller fue el siguiente: La creatividad para la planificación y los recursos materiales, el manejo del tiempo personal y el uso del tiempo libre. Además, por la cantidad de maestras que asistieron a la actividad (65 personas) no fue posible realizar las dinámicas planificadas pero se realizaron otras, una de presentación y otra de relajación.

Se tuvieron varias reunión previas con un promotor del I.G.S.S. para llevar a cabo un proyecto que exigía la participación plena de las autoridades del Ingenio y que prometía un avance en la capacitación de los adolescentes de la comunidad (algunos eran hijos de los trabajadores y otros eran trabajadores), en las reuniones que se tuvieron para levantar un proyecto de trabajo se tomaron en cuenta varios aspectos recomendados por la gerencia de Recursos Humanos, en los que incluían la educación y formación, ética y valores, ambiente familiar y social, autoestima y espiritualidad. Luego de recabar toda la información teórica sobre la adolescencia y los temas detectados como prioritarios para los adolescentes se imprimió el proyecto y se presentó al Gerente de Recursos Humanos, firmado por la enfermera del puesto de salud, el promotor del I.G.S.S. y el epesista de psicología; La autorización del proyecto fue inmediata, sugiriendo algunos temas de importancia y mencionando de antemano la colaboración de la organización como representante de la misma.

Se inició la promoción del Proyecto de Adolescencia con un tipo de Publicidad llamada *Incógnita*, utilizando carteles llamativos y subliminales para interesar a los jóvenes en el proyecto y se pegaron en los alrededores del Ingenio, en donde transitan frecuentemente la mayoría de los adolescentes. Así que, se convocaron a todos los jóvenes pertenecientes a la comunidad San Diego para una primera reunión, con el objetivo de darles a conocer el proyecto y sus alcances, pero para que la convocatoria funcionara, se publicó la presentación de una película de estreno en pantalla gigante, utilizando un DVD, una cañonera y bocinas de estereo. El contenido de ésta actividad fue el siguiente:

- 1.. Se les presentó la primera parte de una película.
- 2.. Se realizó la dinámica de Doble Rueda.
- 3.. Se les presentó los objetivos y contenidos del proyecto.
- 4.. Se tomó lista.
5. Se les dio refacción.
- 6.. Se establecieron las reglas del programa.
- 7.. Se realizó la dinámica del barco y
- 8.. Se continuó con la segunda parte de la película.

Con un total de 62 asistentes a la primera actividad, se proyectó que iba a tener éxito y se continuó con las siguientes actividades planificadas y extraordinarias.

Luego, se terminaron de consolidar los temas a presentar y el nombre que se le iba a dar al proyecto. El proyecto llevado a cabo tal y como fue creado fue el siguiente:

## **PROYECTO JOVEN**

### **“EL CAMINO HACIA UNA ADOLESCENCIA SALUDABLE”**

#### **I. DATOS GENERALES.**

##### **1.1. NATURALEZA DEL PROYECTO:**

- Educativo
- Formativo
- De Apoyo y asistencial
- Preventivo.

##### **1.2 MARCO GEOGRÁFICO:**

- Ingenio San Diego (Teatro, Cacha de Básquet, de fútbol y otros)
- Anexos de San Diego (Fincas)
- FUNDABIEM (Escuintla)
- Cabecera Municipal de Escuintla (Teatro y salones de conferencia)
- Otros. (Exclusivo para excursiones)

### 1.3 POBLACIÓN BENEFICIADA:

Adolescentes del Ingenio San Diego (Un estimado de 90 jóvenes: de 12 a 20 años)

### 1.4 MIEMBROS DEL PROYECTO:

- 1.4.1 Cristhian Joel Alvarado Sobio (Epesista)
- 1.4.2 Victoria Herrera (Auxiliar de enfermería)
- 1.4.3 Oscar Aldana (Promotor de Salud – I.G.S.S.)

### 1.5 INSTITUCION(ES) COOPERANTE(S):

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – I.G.S.S. –
- Ingenio San Diego
- Distribuidora Centroamericana (Gallo)
- Pepsi Cola Company.

### 1.6 PERIODO DE EJECUCIÓN:

Del Primero de junio al 22 de diciembre del 2005.

## II. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Este proyecto se realizó en base a las necesidades evaluadas por el Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, en donde se incluyeron varias actividades de carácter formativo y de asistencia a los adolescentes del Ingenio. Además, se implementaron temas relacionados con la confianza y motivación, desarrollo corporal y del pensamiento, formación de educación sexual, enfermedades de transmisión sexual y drogodependencia, las cuales fueron enfocados por varias disciplinas como la medicina, psicología, trabajo social y promoción de salud preventiva.

El niño entra en la adolescencia con buena parte de los sentimientos, actitudes, capacidades y dependencias de su vida anterior, y lo normal es esperar que culmine esta etapa completamente preparado para comportarse como una persona responsable en el mundo adulto. Considerando este aspecto, fue importante elaborar un despliegue de actividades que resultaron beneficiosas para el desarrollo continuo y principalmente saludable de los jóvenes adolescentes.

Los temas seleccionados anteriormente influyeron en todo el desarrollo ambiental del adolescente. Fue considerado que uno de los recursos más importantes con que se puede dotar a un adolescente es el sentimiento de su propia valía, precisamente en estos tiempos de cambios rápidos y de desorganización familiar. Este sentimiento es una fuerza que el adolescente lleva en su interior y si está bien arraigado y él sabe cómo conservarlo en buenas condiciones, le acompañará siempre y podrá fiarse de él durante toda su vida.

### III. JUSTIFICACIÓN.

La importancia de realizar éste proyecto fue para prevenir ciertas actitudes sociales en la etapa de pubertad y adolescencia, las cuales pudiesen provocar inconformidades en el ambiente social y familiar dentro del Ingenio San Diego.

Las actividades realizadas fueron de importancia para propiciar en los adolescentes un esquema de vida adecuada para su futuro en la edad adulta.

Los adolescentes necesitaban y necesitan de un entorno adecuado donde poder encontrar la estabilidad que les conduciría hacia la madurez. Desorientados por sus contradicciones internas, buscan con afán un afecto y dirección donde poder comprender qué les está pasando. Su propio "yo" le deja perplejo y busca en agrupaciones, en valores espirituales: *la Comprensión*. Se quiere al amigo, se le admira, se confía en él y hasta se le imita. Es por ello, que se observó la necesidad de realizar este trabajo y propiciar en la adolescencia sandiegueña un espíritu de colaboración y experimentar un estado de salud mental dentro de los parámetros de la normalidad en Guatemala.

### IV. ENFOQUE DEL PROYECTO:

A través de una enseñanza multisectorial: Psicológica, Médica, Preventivo (Sociológico-ambiental) y de promoción de la salud, se pudo realizar un proyecto con un **Enfoque Integral**, principalmente en cuatro aspectos importantes de la vida de un individuo en el Ingenio San Diego que son:

- Social - Comunitario (Sensibilidad social)
- Familiar
- Profesional (Formativo y Educativo)
- Deportivo (Salud Mental a través de la salud física)

Tomando en cuenta que la información que se les proporcionó durante todo el transcurso del proyecto incluyó temas sobre la Sexualidad humana, se utilizó una regla de prevención:

|                    |             |                              |
|--------------------|-------------|------------------------------|
| Informar -----     | Demostrar   | (Si se informa se demuestra) |
| Demostración ----- | Información | (Si se demuestra se informa) |

### V. OBJETIVOS.

#### 5.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Dar a conocer los temas de prevención en la etapa de la adolescencia.

## 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 5.2.1 Lograr la participación de los adolescentes del Ingenio en su mayoría (Mínimo 75%).
- 5.2.2 Lograr que la actitud de los adolescentes cambie para un mejor futuro.
- 5.2.3 Promover la educación y motivación en salud entre los adolescentes y sus padres.
- 5.2.4 Promover la salud mental en los adolescentes a través de actividades educativas, formativas y recreativas.

## VI. META

La meta planificada se cumplió y era la siguiente:

“Mantener integrado al grupo de adolescentes desde el inicio del proyecto hasta el final del mismo, con el objeto de dar a conocer la mayor cantidad de información que ayude a los individuos en su etapa de desarrollo. Además de convertirlos en multiplicadores de la información obtenida en las actividades planificadas para los jóvenes que no tendrán la oportunidad de integrarse al programa”.

## VII. METODOLOGÍA.

Enseñanza –Aprendizaje:

- Didáctica magistral
- Ejemplificativa
- Acción-Participación.

PRIMERA FASE:

1. Evaluación de necesidades.
2. Discusión de los temas.
3. Elaboración del Proyecto.
4. Recopilación de Materiales didácticos.

SEGUNDA FASE:

1. Presentación del Proyecto a las autoridades (R.R.H.H.)
2. Modificación de las observaciones realizadas por R.R.H.H.
3. Aprobación del Proyecto.

## TERCERA FASE:

1. Promoción del proyecto hacia la población beneficiaria (Adolescentes).
2. Presentación del proyecto a la población beneficiaria. (Adolescentes)

## CUARTA FASE:

1. Ejecución del proyecto (ver Cronograma)

## QUINTA FASE:

1. Finalización del proyecto.
2. Evaluación del Proyecto.

**VIII. CRONOGRAMA:**

| <b>TEMA A TRATAR</b>   | <b>RECURSOS</b>  | <b>LUGAR<br/>FECHA /<br/>HORA</b>          | <b>RESPONSABLE</b>  |
|--|--|--|---|
| <i>Presentación del proyecto a los adolescentes. (1era. Reunión)</i> | <i>Proyecto. Refrigerio.</i>   | <i>7 de Junio de 2005. / 18:00 Hrs.</i>    | <i>Cristhian Alvarado, Oscar Aldana y Victoria Herrera.</i> |
| Confianza y Motivación. **   | <i>Cartulina, marcadores y refacción</i>                                 | 21 de Junio de 2005. / 18 Hrs.             | Cristhian Alvarado  |
| Desarrollo Físico.   | <i>Club del Ingenio, Televisor con video casetera, Apoyo del Doctor.</i> | 12 de Julio de 2005. / 18 Hrs.             | Victoria Herrera.   |
| Desarrollo del pensamiento. **                                       | <i>Laptop y Cañonera. Y refacción.</i>                                   | 2 y 23 de Agosto de 2005.- / 18 Hrs.       | Cristhian Alvarado  |
| Educación sexual**   | <i>Laptop y cañonera. Y refacción.</i>                                   | 13 y 27 de Septiembre del 2005.- / 18 Hrs. | Oscar Aldana (Promotor I.G.S.S.)                            |
| Enfermedades de transmisión sexual                                   | <i>Laptop y cañonera. Papelógrafo y cartulinas.</i>                      | 11 y 25 de Octubre del 2005. / 18 Hrs.     | Dra. Lorena Lemus I.G.S.S.                                  |
| Drogodependencia**   | <i>Laptop y cañonera. Y refacción.</i>                                   | 15 y 29 de Noviembre del 2005. / 18 Hrs.   | Victoria Herrera, Oscar Aldana y Cristhian Alvarado.        |

*\*Todos los temas fueron enfocados a la adolescencia.*

**\*\* En la ejecución de estos temas se realizaron actividades recreativas.**

## **IX. EVALUACIÓN.**

El procedimiento para la evaluación de este proyecto se realizaba al final de cada actividad. Cuando se finalizó el proyecto se elaboró un cuadro general evaluativo para medir cual había sido el interés hacia este tipo de proyectos.

## **X. INFORMACIÓN ADICIONAL:**

Para cada una de las actividades se elaboró una planificación las cuales fueron mostradas en los informes mensuales del E.P.S. Además, todos los recursos pendientes en el Cronograma fueron incluidos en cada planificación y comunicados a la gerencia con una semana de anticipación.

## **XI. ACTIVIDADES RECREATIVAS**

### **11.1 CRONOGRAMA:**

- Jornada Deportiva
- Día de Campo
- Visitas a Fundabiem
- Excursión
- Noches Culturales (En el Centro Cultural de Escuintla)
- Fogata Navideña Despedida.

Con el fin de que las actividades recreativas no fueran solamente un pasatiempo, se establecieron objetivos para cada una y se realizaron profundas planificaciones para alguna de éstas. Por ejemplo en la jornada deportiva se insistió que los partidos de papi y mami fútbol solamente era para fomentar el deporte y aumentar la competitividad sana e integra dentro de la comunidad, la cual se llevó a cabo por 3 meses aproximadamente a cargo de una persona miembro del proyecto y de la junta coordinadora. Para el día de campo se involucró a una comisión específica para la planificación de la misma, en donde se realizó un rally y se les proporcionó un almuerzo por un módico precio, además se fomentó el liderazgo, la participación y el respeto a los demás en la toma de decisiones. Cuando se visitaron las instalaciones de Fundabiem, se realizó dicha actividad con el objetivo de sensibilizar a los jóvenes para apoyar y valorar a estos niños especiales; aprovechando la visita se celebró el Día del Niño llevándoles payasos, piñatas, sorpresas, dulces, globos y una refacción. Una de las actividades más difíciles de planificar por el grado de responsabilidad fue la Excursión a Antigua, aprovechando las fiestas patrias del 15 de septiembre, se organizó una maratón con todos los miembros de proyecto joven, alquilando un bus y motivándolos a que participara un mínimo de 50 personas para dicho evento, considerando que el mínimo de personas para que el bus nos cobrara módicamente, aparte, la autorización de la gerencia del Ingenio para llevar a cabo la actividad bajo la responsabilidad del epesista. Por otra parte, se organizó una noche cultural a petición de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual fue promovida por la radio Católica de Escuintla, en donde

participaron únicamente grupos culturales, invitando a 16 grupos folklóricos de la casa cultural de Escuintla y 8 grupos semi-folklóricos de Proyecto Joven, a la presentación llegaron aproximadamente 200 personas oriundas de la comunidad San Diego más lo invitados especiales, quienes fueron convocados a través de la radio Católica de Escuintla, y al finalizar la actividad con una duración de tres horas y media se invitó a una cena a los representantes de la casa cultural en las instalaciones del Club San Diego. La última actividad planificada fue la clausura del Proyecto Joven en la cual se llevó a cabo la fogata navideña, en donde se realizaron varias actividades como por ejemplo, la entrega de tarjetas navideñas a las familias de la comunidad, dinámicas, entrega de diplomas, premios, rifas, juegos y una cena navideña.

Dentro de las actividades adicionales o solicitadas por la gerencia de recursos humanos del Ingenio San Diego, se encuentran las siguientes: Elaboración y colocación de las direcciones de todas las viviendas de la comunidad, con el objetivo de promover la participación de los jóvenes para el beneficio de sus hogares, además, se llevó a cabo una mini-carrera del azúcar en el Ingenio San Diego, con el objetivo de promover la salud física y la participación de la población. También, se mandó a imprimir el logotipo de proyecto joven en las camisas que los mismos jóvenes llevaron con el objetivo de hacerlos parte del proyecto e identificarse con el mismo. Se realizaron presentaciones de películas dirigidas a la comunidad, con el objetivo de recaudar fondos para el proyecto.

Es importante mencionar que el epesista fue capacitador en su momento de varios grupos de trabajadores, la mayoría de ellos zafreiros, es decir, que fueron contratados para laborar en tiempo de zafra, en donde se les capacitó en cuatro áreas fundamentales para el buen desarrollo de sus funciones: Motivación para el trabajo, Comunicación, Trabajo en Equipo y servicio al cliente. Se apoyó al departamento de Capacitación en la logística de las capacitaciones dadas por diferentes expositores, la mayoría de Intecap. En algunas ocasiones se llevaron a cabo capacitaciones los días sábados dirigidas por el Epesista en donde los participantes eran principalmente de seguridad, aunque asistían trabajadores de diferentes áreas del ingenio como: Enfermería, Talleres, Recursos Humanos, Solidarismo, Fábrica y Administración.

### **3.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN:**

Durante el transcurso del E.P.S. se pudo determinar el tipo de investigación que se podría realizar, la cual fuera factible para el Epesista y sin problemas de negativas en el proceso de recabar la información, así que, se elaboró un estudio de Competencias estandarizadas a través de entrevistas.

Para iniciar el trabajo previsto, después de varios meses, se empezó a elaborar el instrumento que se utilizaría para realizar las entrevistas a los colaboradores y algunos que se contratarían a consentimiento de Recursos Humanos. Así que, se presentó el instrumento que se utilizaría para llevar a cabo el proyecto de Entrevistas por competencias dentro del Ingenio San Diego, al mismo tiempo, fue revisado y corregido por la coordinadora de selección de personal y se elaboró un instrumento mejor estructurado y con Competencias Genéricas, las cuales se acoplaron mejor a las plazas que se usarían en el estudio.

Lo primero que se hizo, fue escoger la muestra, y comprobar si sería la idónea a través de una reunión con la coordinadora de Reclutamiento y Selección de Personal. Además, de ello se determinó que era necesario incluir en el instrumento a utilizar, el nombre de la competencia para un mejor entendimiento en el momento de la entrevista, sin mencionar el concepto, solamente la pregunta directa, con respuestas abiertas. Luego, se redefinieron algunas competencias que fueron tomadas en cuenta a última hora y por último, se imprimió el instrumento completo y la cantidad que se utilizaría para recabar la información.

Se fue citando a los escogidos, que estarían representando al puesto estudiado, informándoles de antemano que las entrevistas eran únicamente con carácter de colaboración para el trabajo del epesista de Psicología dentro de la organización San Diego. Las áreas tomadas en cuenta fueron las siguientes: fábrica, bodega, báscula, seguridad, laboratorio, compras, administración financiera, administración de campo, puesto de salud y recursos humanos.

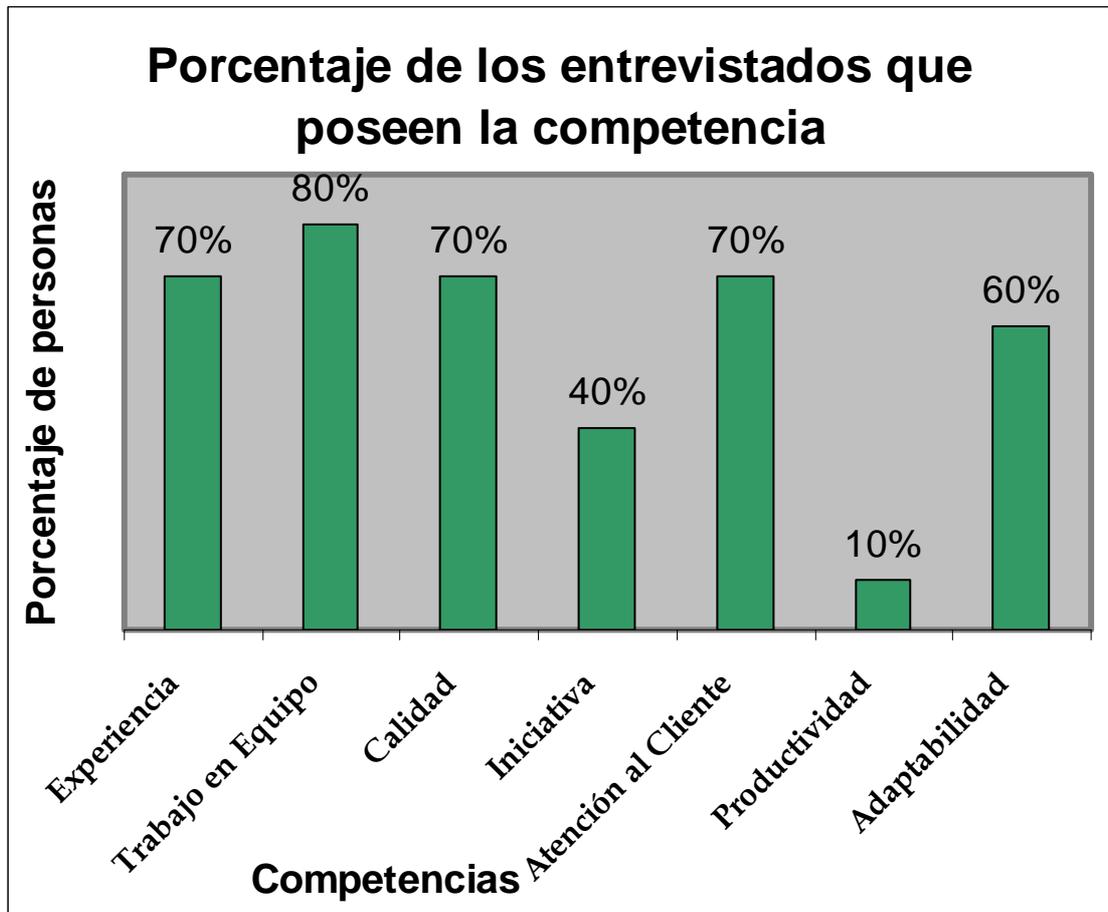
El total de entrevistados y tomados en cuenta en la muestra fue de 10 personas, a quienes se les había solicitado que contestaran con la mayor franqueza y sinceridad del caso. Luego, fue necesario realizar una pequeña observación y en algunos casos un análisis por cada pregunta realizada, uniendo las 10 entrevistas, y fue colocada en el momento de comunicar la información a gerencia.

Después de haber realizado todas las entrevistas y elaborar sus respectivos análisis se consideró oportuno utilizar la información para determinar varios indicadores y realizar una pequeña Detección de Necesidades de Capacitación –DNC-, se pudo medir el porcentaje de la muestra que poseen las competencias utilizadas para este estudio, considerando un total de 57% en promedio de competencia del personal del Ingenio San Diego, y desglosado resultó de la siguiente manera:

| NOMBRE DE ENTREVISTADOS<br>→                       | TOTAL:           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                                      |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|
|  | Trabajador # 10: | Trabajador # 9: | Trabajador # 8: | Trabajador # 7: | Trabajador # 6: | Trabajador # 5: | Trabajador # 4: | Trabajador # 3: | Trabajador # 2: | Trabajador # 1: |                                      |
| MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN<br>(ÁREAS DEL INGENIO) | ÁREAS:           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                                      |
|  | Laboratorio      | Seguridad       | Administración  | Báscula         | Compras         | R.R.H.H.        | Bodega          | Fábrica         | Campo           | Centro de Salud | Porcentaje de la muestra posee comp. |
| COMPETENCIAS GENÉRICAS                             |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                                      |
| Experiencia  | No               | SI              | No              | Si              | Si              | Si              | Si              | No              | Si              | Si              | 70%                                  |
| Trabajo en Equipo                                  | Si               | SI              | Si              | Si              | Si              | Si              | No              | Si              | No              | Si              | 80%                                  |
| Calidad (en el trabajo)                            | Si               | No              | Si              | Si              | Si              | Si              | No              | Si              | Si              | No              | 70%                                  |
| Iniciativa   | No               | No              | No              | No              | No              | No              | Si              | Si              | Si              | Si              | 40%                                  |
| Atención al Cliente                                | Si               | Si              | Si              | No              | Si              | No              | No              | Si              | Si              | Si              | 70%                                  |
| Productividad                                      | No               | No              | No              | No              | No              | No              | No              | Si              | No              | No              | 10%                                  |
| Adaptabilidad                                      | No               | Si              | No              | Si              | Si              | No              | Si              | No              | Si              | Si              | 60%                                  |
|  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                                      |
| <b>TOTAL: DE SIETE COMPETENCIAS</b>                | 3/7<br>42%       | 4/7<br>57%      | 3/7<br>42%      | 4/7<br>57%      | 5/7<br>71%      | 3/7<br>42%      | 3/7<br>42%      | 5/7<br>71%      | 5/7<br>71%      | 5/7<br>71%      | <b>57%</b>                           |

El único detalle en este cuadro de porcentajes fue que solamente una persona representaba al área, fue por ello que la muestra no es representativa por área, sino por toda la organización. Además, fueron tomadas en cuenta solamente 7 competencias porque fueron las que se consideraron más importantes y más utilizadas dentro de las funciones de los puestos escogidos.

Se presenta a continuación una gráfica que consolida el porcentaje de las competencias que posee cada individuo entrevistado:



## **CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El Ejercicio Profesional Supervisado, realizado de marzo a diciembre del 2005, en el Ingenio San Diego del Departamento de Escuintla, fue desarrollado de manera integral contemplando tres grandes e importantes grupos de la población, como lo son: trabajadores, Hijos de los trabajadores (Adolescente) y jubilados del Ingenio, sin dejar de tomar en cuenta los beneficios de la organización, principalmente del departamento de recursos humanos. Obteniendo los beneficios de tres subprogramas desarrollados (Servicio, Docencia e Investigación).

A continuación se analizan y se presentan los resultados obtenidos dentro de cada uno de los subprogramas ejecutados:

### **4.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO:**

Los resultados obtenidos dentro del subprograma de servicio fueron provechosos y de mucha ayuda a mejorar el departamento de Recursos Humanos, considerando la magnitud de tareas y operaciones que debe de llevar a cabo el departamento. Desde inicios del E.P.S. se solicitó la colaboración a las autoridades y colaboradores del ingenio, la cual fue dada y proporcionando toda la información necesaria para llevar a cabo las responsabilidades que el epesista adquirió, desde el momento de colaborar con la organización.

Al principio se llevó a cabo, inmediatamente un reconocimiento del área de trabajo, ya que estaba a punto de culminar la época de zafra en donde los colaboradores estaban en sus puestos para la producción final (El Azúcar), para la cual fue de mucha ayuda para empezar el E.P.S. Se le comunicó al superintendente de fábrica, aunque no dio tiempo de informar a los supervisores y jefes, así que, se entrevistó a cada uno de los representantes de los puestos en aproximadamente 30 días y luego, se entrevistaron a los supervisores que desde el principio mostraron anuencia al proyecto y dirigían al epesista con cada uno de los colaboradores que faltaba en proporcionar información y fue positivo porque se pudo ahorrar tiempo.

Se prestó total atención a observar las habilidades que demostraban al realizar sus tareas y funciones cotidianas, porque mientras se hablaba con cada uno de ellos, iban demostrando como realizaban sus actividades y como las llevaban a cabo. Incluso, algunos de ellos proporcionaban información sobre las dificultades y facilidades de sus tareas obligatorias. Algunas veces fue necesario verificar la información con los supervisores de área. A raíz de la necesidad de elaborar un manual de competencias específicas se trabajó directamente en 58 puestos del área de fabrica incluidos los puestos medios y altos.

Es importante recalcar el acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad del epesista, además del acceso a todas las instalaciones del área de trabajo incluyendo oficinas, área de campo y otros, la cual facilitó a eficientar todas las actividades planificadas.

Una de las limitaciones encontradas fue el tiempo y la información. Se tenía la presión de entrevistar a todas las personas que ocupaba un puesto y por motivo de trabajo y actividades cotidianas en época de zafra la información que proporcionaban era apresurada, aunque una de las ventajas fue el instrumento, ayudó bastante para recopilar la información, otra de las ventajas fue que las preguntas eran abiertas y los

entrevistados tenían la oportunidad de explicar detalladamente sus actividades diarias, semanales y mensuales. Dentro de la entrevista se utilizó productivamente la técnica de observación. Es importante mencionar que no existió un horario fijo de trabajo para el epesista, considerando que existían tres turnos en las 24 horas del día y algunas veces no se podía hablar con los colaboradores en el día, tenía que visitar la fábrica en la jornada nocturna.

Una de las peculiaridades del informe de éste subprograma fue que, aunque el manual era específicamente de competencias específicas, se utilizaron varias competencias de tipo genérico como base para crear competencias específicas. Además, fue necesario implementar un glosario de palabras que se utilizan cotidianamente en las áreas de fabricación de los ingenios azucareros.

En el transcurso del E.P.S. se tuvieron algunas reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos, para discutir algunas opiniones y sugerencias que daban las autoridades para mejorar el Manual.

Se puede analizar, que para la realización de este subprograma fue importante la comunicación continua que se tenía con las autoridades, ya que aportaron datos muy importantes y positivos para la culminación del Manual de Competencias Específicas.

Uno de los trabajos en que el epesista apoyó con interés y esmero, fue el proceso de selección de personal, principalmente en la fase de aplicación de pruebas psicométricas a las personas tomadas en cuenta en el proceso de reclutamiento, con el objetivo de determinar las habilidades y competencias que presentaban los interesados a las plazas vacantes.

Siendo la entrevista primordial para la toma de decisiones, las pruebas psicométricas no menos importantes, fueron un factor determinante en todo el proceso, considerando que el Departamento de Recursos Humanos cumplía con evaluar las capacidades de los individuos y mejor aún, analizar los resultados en torno al área de interés del solicitante, siendo responsabilidad de los jefes de área aceptar o no aceptar a las personas con los informes de selección completos y firmados por la coordinadora del área.

Con la gran desventaja de parte del departamento de Recursos Humanos de poseer únicamente a una persona encargada de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, se logró completar a todas las personas que pasaron por el proceso antes mencionado. Una de las estrategias que se tomaron para eficientar el trabajo y continuar con el cumplimiento de los requisitos del sistema utilizado en el departamento de R.R.H.H. fue reunir a varios grupos de solicitantes y aplicarles las diferentes pruebas psicológicas y psicotécnicas al mismo tiempo, aprovechando el análisis del comportamiento individual, actitud, liderazgo, perseverancia, criterio, conocimientos generales, etc

En el transcurso del período de E.P.S. el Departamento de Recursos Humanos implementó algunos proyectos de beneficio a los trabajadores, en donde el epesista estuvo dispuesto a interactuar con los colaboradores de las diferentes áreas.

Para el epesista fue muy importante el apoyo del coordinador de servicios, puesto que, las diferentes inquietudes y las necesidades materiales para apoyar los proyectos del departamento, fueron resueltas por el encargado antes mencionado y aprovechados al máximo por todos los beneficiados. Uno de los ejemplos que ayudaron a fomentar el espíritu de compañerismo y competencia, consolidando una salud mental adecuada, se compenetró a través del deporte, creando un torneo de voleibol.

## 4.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA.

Uno de los primeros objetivos dentro de las actividades docentes dirigidas a capacitar al personal del ingenio se incluyen charlas con los temas de Trabajo en equipo, Servicio al Cliente y Relaciones Humanas. Además, se implementaron algunos otros temas para áreas específicas como por ejemplo, “Relación médico-paciente” dirigida al personal del puesto de salud del Ingenio. Algo muy beneficioso para una pequeña porción de la población sandieguña, los jubilados del Ingenio, que eran aproximadamente 40 personas, fueron las Charlas mensuales con temas relacionados a la longevidad.

Muy importante fue el pequeño proceso de inducción para el personal que ingresó a la empresa para el período de Zafra, considerando el tipo de trabajo que realizan de manera monótona y como siempre, el tiempo, una de las desventajas para cualquier tipo de capacitación y aún sin distinción alguna entre la inducción y las charlas de capacitación.

Fue importante desarrollar estructuras de capacitación profesional dentro de la industria y generar pautas de interés a los colaboradores al inicio de sus labores. Así también, la elevación de confianza y autoestima para el trabajo, concede la oportunidad de generar un trabajo de equipo consolidado y sin barreras.

Las relaciones humanas como objetivo específico se pretendieron a través de las interacciones entre las personas que formaban los grupos con un potencial equitativo e incluso, con los individuos experimentados en los períodos anteriores de trabajo en tiempo de zafra.

Una de las desventajas observadas por el epesista era el hecho de no pertenecer al equipo de trabajo con el mismo interés y visión de los colaboradores de la empresa, porque la diferencia era la investigación y el motivo de percibir un sueldo por una tarea u obligación. De hecho, uno de los objetivos no alcanzados fue la inmersión del epesista en las área de trabajo en la búsqueda de necesidades de capacitación –DNC- para implementar charlas, talleres y grupos de discusión para unificar criterios laborales y de carácter personal, elaborando así, un proyecto dedicado únicamente a la DNC.

Uno de los proyectos más importantes para el reconocimiento del epesista dentro del ingenio fue “PROYECTO JOVEN”. El objeto de estudio de éste proyecto fueron los adolescentes (algunos eran hijos de trabajadores y otros trabajaban en la institución). A través de un diagnóstico, se pudo concluir junto con la gerencia de recursos humanos que éste grupo de personas (jóvenes) necesitaban una orientación y un derrotero a seguir. El apoyo del promotor del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- designado al área de San Diego, fue fundamental y desde inicios se elaboró la planificación para llevar a cabo el proyecto, incluyendo la participación de una persona oriunda del lugar, conocedora de las actividades de la mayoría de los jóvenes y representante del Ingenio. El interés que se vislumbró desde inicios del proyecto por parte de los padres y jóvenes fue positivo, porque llegaron a la primera convocatoria un porcentaje alto y relativo a la cantidad de jóvenes comprendidas entre las edades de 12 a 20 años.

Los temas que se proyectaron a los jóvenes durante el transcurso del proyecto fueron los siguientes: Motivación y confianza, desarrollo físico, desarrollo del pensamiento, educación sexual, enfermedades de transmisión sexual y Drogodependencia. Algunos de éstos temas fueron dirigidos exclusivamente por género, es decir, que se separaron las mujeres de los hombres para exponer información

específica para ambos géneros. Además, fue necesario utilizar dos fechas para un solo tema, dependiendo la magnitud del tema. Una de los hechos positivos, dentro de éste subprograma fue la reacción que tuvieron ante los temas expuestos, considerando que el tiempo en que se realizaban las reuniones eran de 18:00 hrs a 21:00 hrs. aproximadamente, además, como se involucraban las dinámicas en todas las exposiciones, fueron muy amenas y de mucha participación de los jóvenes, por la que utilizó una metodología en la mayoría de charlas denominada participación-acción. Otro hecho positivo, fueron la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, alguna de estas fueron las jornadas deportivas, el día de campo dentro de la finca San Diego en un lugar llamado “La Poza” en donde se aprovechó el día para realizar un rally y algunas dinámicas. Se visitaron a los niños de Fundabiem en el Día del Niño, llevándoles payasos, piñatas, pastel, sorpresas y otros. Se llevaron a los jóvenes al Departamento de Sacatepequez, municipio de Antigua para las fiestas patrias y se alquiló un bus que acompañó la caravana en el transcurso de la carrera, porque se aprovechó para encender la antorcha que se conduciría de vuelta a las instalaciones del Ingenio, también se organizó una noche cultural en donde se invitó a todos los vecinos del sector y la asistencia a esta actividad fue positiva por la asistencia mayoritaria y la última actividad planificada fue una fogata en donde se llevaron a cabo diferentes actividades de recreación y se aprovechó a culminar el proyecto.

En algunas ocasiones se tuvo acercamientos a través de distintos medios en la que se incluyen dos reuniones con padres de familia con el objeto de comunicarles las actividades que continuamente fueron llevadas a cabo en el transcurso del proyecto, recibiendo buenos comentarios de parte de las familias. Otro de los medios de comunicación fueron los memos y el método más práctico fueron los mismos miembros del proyecto, aunque este último no fue muy eficaz.

Existieron muchas ventajas y desventajas, dentro de las ventajas se puede mencionar el contexto de trabajo y la disposición que tenía el epesista sobre las instalaciones con previa autorización, como por ejemplo el teatro, las áreas deportivas, la escuela, los espacios al aire libre y en una ocasión el club del ingenio; otra de las ventajas era la creación de una junta coordinadora que apoyaba al epesista en la elaboración de las planificaciones de actividades varias por motivo que conocían los gustos y anhelos de los adolescentes. Además, los recursos económicos y materiales que se utilizaron fueron concedidos casi en su totalidad. Dentro de las limitaciones, se puede mencionar el tiempo que tenían los jóvenes, considerando que algunos trabajaban, otros estudiaban y algunos eran parte de las actividades cotidianas de sus hogares. Es importante mencionar que a pesar de las dificultades económicas para conseguir transporte, cuando fue necesario para trasladar a los jóvenes hacia alguna actividad específica, las autoridades hacían lo posible para conseguir los buses o carros.

Las actividades del proyecto iniciaron a principios de junio y culminaron a mediados de diciembre y se realizaba regularmente una reunión por semana, aunque variaba, como por ejemplo, en la elaboración de los Stand para la Feria de la Salud en donde se trabajaba todos los días en diferentes horarios, incluso en la noche y parte de la madrugada, el horario frecuente fue de 18:30 a 20:30 Hrs. Los días martes, y con la junta coordinadora todos los lunes de 18:30 a 19:30 Hrs.

Como se mencionó anteriormente, se tuvieron reuniones con las autoridades de la organización, con los padres de familia y con la junta coordinadora, para mantener un espacio de sugerencias y discusiones sobre el trabajo llevado a cabo con los adolescentes.

Una de las características del proyecto fue que la mayoría de participantes eran de género masculino, principalmente por motivos de cultura, aunque al principio de

proyecto, aproximadamente el 30% de los miembros eran mujeres. Otro hecho relevante fueron las características propias de los jóvenes de la comunidad, como la falta de liderazgo, el poco interés hacia los estudios profesionales, la apatía a varias actividades, principalmente culturales y de carácter social, fue por esto, que se reforzaron estas características a través de charlas, dinámicas, trabajos de grupo, manualidades en grupo, discusiones en grupo y trabajo en equipo.

Los comentarios que fueron difundidos en la comunidad sobre el proyecto fueron varios, positivos y negativos, algunos mencionaban la rebeldía y la mala educación de los jóvenes dentro del proyecto o la buena organización de los jóvenes en las actividades de la comunidad.

Proyecto Joven fue reconocido a nivel departamental y municipal, por la participación de los jóvenes en varias charlas dadas por expositores de diferentes instituciones en la cabecera departamental, una de las charlas obligatorias en donde asistieron los jóvenes fue por ejemplo, el tema de los cigarrillos, en donde recibieron material de apoyo y algunos otros materiales referentes al tema.

### **4.3 SUPBROGRAMA DE INVESTIGACIÓN:**

El tema que se trabajó en este subprograma, estaba relacionado con las funciones y operaciones del departamento de recursos humanos. El objetivo principal de la investigación fue generar la posibilidad de introducir un método de selección de personal a través de entrevistas por competencias, la cual se aproximó a una realidad en donde el personal encargado de reclutar y seleccionar se estimaba imposibilitado para realizar la cantidad de entrevistas por competencias que son necesarias para cubrir el proceso completo, considerando que dentro de los procedimientos normales de recursos humanos, se incluye: análisis de currícula, investigación de referencias, aplicación de pruebas psicométricas, entrevistas con jefes de área y en algunos casos aplicación de pruebas técnicas, es por ello, que uno de los primeros análisis circunstanciales de ésta investigación fue que por factor tiempo, se dificultaría la aplicación de éste procedimiento en futuras selecciones de personal, aunque con la ampliación del departamento, tanto de recursos económicos como de personal, no era imposible, más bien, sería eficiente y fiable.

La muestra seleccionada para dicha investigación fue escogida al azar. Tomando en cuenta la representatividad de la mayoría de los departamentos de la organización fue escogido de la misma manera antes mencionada, a un trabajador de cada área. Este procedimiento fue positivo para la investigación y ayudó a que el estudio se expandiera a toda la empresa.

A través de un diagnóstico de carácter empírico, se inició entrevistando a los seleccionados, obteniendo de ellos un comentario positivo del trabajo en proceso y mejor aún, respuestas concretas y honestas. Esto ayudó a que la investigación se caracterizara por su validez y obtención de resultados verídicos.

Uno de los procedimientos que dentro de la investigación, entretuvo unos días fue la elaboración del instrumento, porque se pretendía que fuera fácil de aplicar, confiable y representara la esencia de lo que se quería investigar. Para entender mejor lo positivo que fue la elaboración de un buen instrumento a la hora de recabar los datos, se detalla a continuación los pasos que se llevaron a cabo:

1. Elaboración de indicadores y variables.
2. Identificación y comparación de competencias.
3. Utilización de competencias básicas y genéricas.
4. Elaboración de un borrador de la entrevista.
5. Validación de la información. (por las autoridades)
6. Conceptualización y definición de las competencias a utilizar.
7. Definición de tipos de preguntas. (de tipo: Abiertas)
8. Finalización del instrumento. (Aprobado por R.R.H.H)

Las competencias que fueron utilizadas para elaborar el instrumento, la mayoría fueron obtenidas del Manual de Descripción de Puestos y otras a través del diagnóstico antes mencionado.

Los procedimientos de tabulación y unificación de la información fueron determinantes para fijar un criterio de autor, en la investigación. Considerando que las respuestas eran abiertas y en algunos casos se anotaban observaciones y análisis en el momento preciso de la entrevista, para aumentar la información. Se puede resumir que los resultados obtenidos fueron de carácter profesional, porque se utilizó la interpretación para detallar las respuestas dadas por los informantes, dándole caracterización propia a la investigación y sobre todo, criterio psicológico y profesional.

Los resultados que se obtuvieron de esta investigación son los siguientes:

El 70% del total de la muestra seleccionada posee experiencia en su área de trabajo, el 80% posee actitudes y/o capacitaciones sobre trabajo en equipo, el 70% posee calidad en su trabajo, el 40% posee iniciativa para realizar sus actividades cotidianas, el 70% posee actitudes y/o capacitaciones sobre atención al cliente, únicamente el 10% posee productividad en sus tareas normales y el 60% posee adaptabilidad para desempeñar otras funciones designadas. Se observó que las dos competencias que están bajo la norma son: la iniciativa y la productividad. Se calificó como regular puntaje a las competencias de adaptabilidad, calidad en el trabajo y atención al cliente. Únicamente la competencia de trabajo en equipo se encontró en un termino aceptable. Es importante mencionar que la Experiencia fue tomada en cuenta como competencia, por motivos del diagnóstico previo, pero, no se puede calificar dentro de un nivel porque la experiencia es relativa, es decir, que no se sabe cuanto tiempo precisa una persona para calificarla como experta de un área o espacio de trabajo.

Además, se analizaron los resultados por área, es decir, que en el área de laboratorio, la muestra de expansión seleccionada obtuvo un 42% del total de competencias, en el área de seguridad un 57%, en el área de administración un 42%, en báscula un 57%, en compras un 71%, en Recursos Humanos un 42%, en bodega un 42%, en fábrica un 71%, y en las áreas de campo y centro de salud un 71%.

El porcentaje general (promedio), que emitió la investigación fue de un 57%, es decir, que del 100% de los entrevistados un 57% poseen las competencias utilizadas en este estudio.

Aprovechando la información obtenida, se determinó la necesidad de elaborar una gráfica numérica, que representara un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –D.N.C.- para todo el personal de la organización, resolviendo así, que se incluya dentro del manual general de capacitación, cursos sobre generación de productividad e iniciativa en el trabajo, para cubrir al mismo tiempo las competencias que presentaron deficiencia en su calificación.

Existen ventajas y desventajas en los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación a través de entrevistas por competencias. Una de las ventajas es que a través del mismo criterio de autor se puede generar mejor desempeño en el momento de llevar a cabo un curso de capacitación, porque se detalla mejor lo que se desea desarrollar en la conferencia, charla y/o taller. Pero, una de las desventajas, es que las calificaciones porcentuales que se le dan a cada una de las competencias evaluadas no son exactas, como en DNC elaborado a través de métodos ya establecidos por organizaciones internacionales.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 CONCLUSIONES GENERALES:**

- El manual denominado “Competencias específicas” de los puestos del área de fábrica del Ingenio San Diego fue elaborado con éxito, porque se llevó a cabo en el tiempo y contexto preciso.
- El proyecto dirigido a los adolescentes que forman parte de la comunidad San Diego, denominado “Proyecto Joven” sirvió como un curso de capacitación y orientación hacia tres áreas básicas de un individuo: Psicosocial, Familiar y Socioeducativo.
- Se pudo determinar que el 57% de los trabajadores poseen las competencias Generales que el sistema ISO 9000:2000 requiere para realizar las funciones que competen a cada área.

#### **5.1.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:**

##### **SUBPROGRAMA DE SERVICIO.**

- ℘ Se actualizó el Manual de Puestos a través de la elaboración de la nueva recopilación de Competencias en el área de fabricación del Ingenio San Diego.
- ℘ Se cumplió con uno de los requisitos que establece el sistema ISO 900:2000 en donde menciona que todos los solicitantes a una plaza deben pasar por un proceso de selección y aplicación de pruebas psicométricas.
- ℘ Algunos de los proyectos que fueron creados para beneficio de los trabajadores en el transcurso de la estadía del epesista en el Ingenio, fueron base práctica para el desarrollo de las funciones que competían al epesista.
- ℘ Uno de los principales beneficios que obtuvo el Departamento de Recursos Humanos sobre la elaboración del Manual de Competencias Específicas fue el mejoramiento en el proceso de Selección de personal.

**SUBPROGRAMA DE DOCENCIA.**

- ℑ La elaboración de estructuras planificadas sobre Charlas y conferencias utilizando métodos de enseñanza-aprendizaje, dirigidas a grupos específicos pertenecientes al Ingenio San Diego como por ejemplo a los maestros, enfermeras y jubilados, fueron de beneficio para darle continuidad a nuevos prontos de mejora.
- ℑ Las capacitaciones que se impartieron por parte del epesista para diferentes grupos de trabajadores de primer ingreso, reingreso y socios actuales, fueron un fuerte apoyo al departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta temas básicos y fundamentales para el buen desarrollo de las labores de una persona como lo son: Trabajo en equipo, Motivación al Trabajo, Comunicación y Servicio al cliente.
- ℑ El mejor beneficio obtenido por parte de la comunidad San Diego fue la elaboración de un proyecto dirigido a jóvenes adolescentes que entusiasmados asistían a las reuniones de orientación social, psicológico, educativa, cultural e individual, con el objeto último de promover la Salud Mental en el área de trabajo.
- ℑ En todo el trabajo de docencia que se practicó se cumplieron con las normas establecidas, tanto de parte de la institución como de los métodos universitarios, principalmente el proceso conocido más importantes para un practicante que desea “aprender enseñando”.

**SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN.**

- ℑ Uno de los principales objetivos que se cumplieron en la investigación denominada “Detección de Competencias Genéricas”, fue determinar el porcentaje de personas que poseen las competencias más importantes para el Ingenio.
- ℑ Se determinó las necesidades de capacitación a través de entrevistas por competencias.
- ℑ El tipo de investigación que se utilizó en este E.P.S. ayudó a desarrollar un sistema de búsqueda de información más eficaz y confiable de carácter psicológico.

## 5.2 RECOMENDACIONES.

### 5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES:

- Utilizar el Manual de Competencias Específicas para la mejor selección de personal en el área de fábrica del Ingenio San Diego.
- Elaborar pequeños folletos de aplicación de los sistemas operativos exigidos por el Ingenio para cada área de trabajo dentro del contexto de fabricación, y que al mismo tiempo auxiliarán al Manual de Competencias al momento de alguna evaluación.
- Fomentar los proyectos de mejora para el desarrollo laboral dentro de la organización.
- Realizar charlas de sensibilización para la búsqueda de capacitación constante, que fomente el autodesarrollo individual y laboral.

### 5.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:

#### SUBPROGRAMA DE SERVICIO.

- ℑ Actualizar anualmente el Manual de Competencias, considerando que las exigencias para un mejor desempeño laboral son cada día más.
- ℑ Elaborar Manuales de Competencias Específicas en todas las áreas de la corporación, incluyendo al Departamento de Recursos Humanos.
- ℑ Realizar un cuadro comparativo con relación a la batería de pruebas utilizadas actualmente con el Manual de Competencias, para incluir en la evaluación que se le debe de realizar al proceso de Selección de Personal un coeficiente de eficiencia.

#### SUBPROGRAMA DE DOCENCIA.

- ℑ Publicar la planificación de capacitaciones que tiene a su cargo la coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal, teniendo acceso a ésta, un mínimo de noventa por ciento de los colaboradores para facilitarles la asistencia a los talleres o conferencias.
- ℑ Fomentar la practica de la Orientación Vocacional para los adolescentes del Ingenio San Diego, incluyendo hijos trabajadores y no trabajadores de la organización.
- ℑ Construir una estructura específica para charlas y capacitaciones, que posean todos los medios audiovisuales disponibles para cualquier actividad educativa, que contengan los métodos de enseñanza-aprendizaje necesarios.

**SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN.**

- ℘ Implementar un sistema de Entrevistas por Competencias en el Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de hacer más eficiente la selección de personal para los puestos medios y altos.
- ℘ Realizar un estudio de Habilidades y Destrezas a través de entrevistas por competencias, utilizando una muestra representativa en cada área.
- ℘ Realizar un sistema de re-evaluación de Capacitaciones que califican algunos participantes de las charlas o conferencias, a través de foros de discusión junto a profesionales del tema.

## GLOSARIO

1. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.
2. **COLABORADORES:** Son todas las personas que se encuentran laborando en determinado lugar la cual reciben un sueldo por el trabajo realizado.
3. **COMPETENCIAS:** Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.
4. **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO:** Se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto. Es decir, es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

5. **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL:**

Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación en la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo

6. **EVALUACIÓN:** Apreciación, estimación de una determinada característica. Se distinguen la evaluación de la medición ya que esta última implica la utilización de instrumentos de medida precisos, y los datos que proporcionan no necesitan interpretación. En la evaluación no se utilizan estos instrumentos de medida. La evaluación psicológica es la valoración de las características psicológicas del individuo. Se utiliza el término evaluación psicológica y no medición psicológica, ya que los instrumentos utilizados para valorar los aspectos psicológicos son normalmente poco precisos y poco objetivos y necesitan de una interpretación que es más o menos subjetiva.

7. **PSICOLOGÍA DEL TRABAJO:** Es la ciencia psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio de la conducta comuna en el trabajo y como fin el mejorar esta conducta, haciéndola más satisfactoria para el individuo y más útil para la sociedad.

8. **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

9. **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Es la actividad de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

10. **TRABAJO:** En Economía, esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es uno de los tres factores de producción principales, siendo los otros dos la tierra (o recursos naturales) y el capital. Además, es uno de los satisfactores humanos más importantes que existen en la sociedad.

**BIBLIOGRAFIA**

1. **Administración de personal y Recursos Humanos**  
William B. Werther, Jr. / Keth Davis  
3ra. Edición. McGrawHill  
México, 1992
2. **Administración de Recursos Humanos**  
Adalberto Chiavenato  
5ta. Edición / Editorial Mc Graw Hill  
Colombia, 2001
3. **Comportamiento Humano en el Trabajo**  
Davis Keith  
Edit. Mc Graw Hill, Interamericana  
Michigan, U.S.A. / 1980
4. **Elaboración de Proyectos de Investigación**  
Juan Jose Chavez Zepeda  
2da. Edición.  
Guatemala, 1998.
5. **Enciclopedia de la Psicología**  
Editorial OCEANO. Volumen IV.  
España, 2002.
6. **Gerencia** 13 Errores Fatales  
W. Steven Brown  
Grupo Edit. Norma. Traduc. Carlos Garcés C.  
Colombia, 2002.
7. **Gerencia de Recursos Humanos**  
Michael Armstrong  
Edit. Mc Graw Hill  
España, 1996.
8. **La Administración de Recursos Humanos**  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Prentice Hall  
México, 1990
9. **Principios de Administración de Personal**  
Edwin Flippo M.  
3ra. Edición.  
España, 1990

10. **Psicología del Trabajo** *La adaptación del hombres a su tarea*  
Máximo Fernandez Hernandez  
3ra. Edición. Edit. INDEX.  
Madrid, 1985.