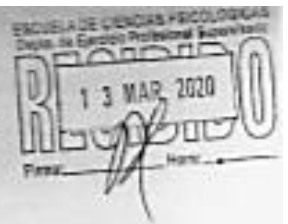


Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Ejercicio Profesional Supervisado



INFORME FINAL

PROGRAMA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL PARA EL  
DESARROLLO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
PANADERÍA SAN MARTÍN

Aprobado el informe final de ETS por el  
asesor-supervisor Francisco José Ulta Morales,  
febrero 2019.

Francisco Ulta

Lucero Estefanía Tórtola Urizar

CUE: 2257 28990 0101

Carné: 201400921

4884 - 1193

Aprobado informe  
final  
Lucero Estefanía Tórtola Urizar  
21-02-2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
DEPARTAMENTO DE EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO -ETS-**

**“PROGRAMA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL PARA EL  
DESARROLLO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PANADERÍA SAN  
MARTÍN”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**LUCERO ESTEFANIA TÓRTOLA URIZAR**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICA UNIVERSITARIA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a cross, surrounded by various heraldic elements like lions and castles. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

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

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
Secretaria

M.A. Karla Amparo Carrera Vela  
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana  
**Representantes de los Profesores**

Astrid Theilheimer Madariaga  
Lesly Danineth García Morales  
**Representantes Estudiantiles**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**Representante de Egresados**

c.c. Control Académico  
EPS

Archivo

REG. 234-2017

CODIPs.1108-2020

De Orden de Impresión Informe Final de ETS

06 de julio de 2020

Estudiante  
**Lucero Estefania Tórtola Urizar**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

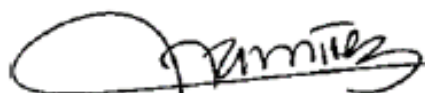
Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO (20º.) del Acta TREINTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL VEINTE (34-2020) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 02 de julio de 2020, que copiado literalmente dice:

**"VIGÉSIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- titulado: **"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL PARA EL DESARROLLO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PANADERÍA SAN MARTÍN"**, de la carrera técnica de **Orientación Vocacional y Laboral**, realizado por:

**Lucero Estefania Tórtola Urizar****CARNE No. 2014-00921****CUI: 2257 28990 0101**

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

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**  
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal  
**SECRETARIA**

/Gaby

## **DEDICATORIAS LUCERO ESTEFANIA TÓRTOLA URIZAR**

Ante todo a nuestro creador Jehová Dios por permitirme alcanzar esta meta, darme la vida y salud. Agradezco a todas las personas que estuvieron junto a mí para lograrlo, tanto mi familia como docentes que fueron mi inspiración para lograrlo.

Familia Tórtola Urizar

Familia García Tórtola

Débora Piox

Maira Güalim de Solorzano

## **AGRADECIMIENTOS**

A LA **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, especialmente a la **ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS** por brindarnos nuestra formación académica.

A la empresa **SAN MARTIN**, por la oportunidad de desarrollar mi proyecto de ETS en sus instalaciones y poder aportar a sus procesos.

## Índice

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                             | 9  |
| Capítulo I.....                                           | 12 |
| Contexto del EPS .....                                    | 12 |
| Monografía del lugar.....                                 | 12 |
| Descripción de la Institución.....                        | 19 |
| Descripción de la población atendida.....                 | 24 |
| Capítulo II .....                                         | 34 |
| Referente Teórico Metodológico .....                      | 34 |
| Abordamiento teórico-metodológico para los tres ejes..... | 34 |
| Objetivos. ....                                           | 43 |
| Metodología de Abordamiento por sub-programa. ....        | 44 |
| Fases en las que se organizó el proceso de ETS. ....      | 48 |
| Capítulo III .....                                        | 52 |
| Presentación de actividades y resultados del ETS .....    | 52 |
| Subprograma de atención individual.....                   | 52 |
| Subprograma de prevención, docencia.....                  | 57 |
| Subprograma de investigación. ....                        | 60 |
| Otras actividades: .....                                  | 69 |
| Capítulo IV .....                                         | 69 |
| Análisis y discusión de la experiencia del ETS.....       | 69 |
| Subprograma de atención individual.....                   | 69 |
| Subprograma de prevención, docencia.....                  | 72 |
| Subprograma de investigación. ....                        | 74 |
| Capítulo V .....                                          | 78 |
| Conclusiones .....                                        | 78 |
| Subprograma de atención individual.....                   | 78 |
| Subprograma de prevención, docencia.....                  | 79 |
| Subprograma de investigación. ....                        | 80 |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Recomendaciones.....                     | 80 |
| Subprograma de atención individual.....  | 81 |
| Subprograma de prevención, docencia..... | 82 |
| Subprograma de investigación. ....       | 83 |
| Bibliografía.....                        | 84 |
| Anexos.....                              | 88 |



## **Resumen**

La empresa huésped del ETS fue San Martín, según la razón social de La Paneria S.A. Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la 50 calle 23-70 de la zona 12, sin embargo, posee diferentes sedes alrededor de toda la capital y también en Retalhuleu, Sacatepéquez, El Salvador y Estados Unidos.

Se trabajó de la mano con el área de Desarrollo Humano, primordialmente con el departamento de reclutamiento y selección, siempre con apoyo de los demás departamentos que componen el área de recursos humanos de la institución. Este departamento tiene a su cargo el reclutamiento, selección, seguimiento y resolución de conflictos internos de las tiendas, la administración y la planta de producción, además del desligamiento de trabajadores a la empresa. Los demás departamentos que componen el área de Desarrollo Humano son: Capacitación, Salarios y Beneficios, Planilla y Nómina y Desarrollo Organizacional. Cada departamento impacta en la población, por lo que en oportunidades se trabajó en conjunto con el personal que efectúa esas labores, tanto en apoyo a las mismas, como de forma de consultoría.

La población beneficiaria fue el personal operativo en tiendas, administración y planta de producción. El proyecto estuvo dirigido a la Identificación Institucional, haciendo sentir a los trabajadores parte integral de la familia San Martín, propiciando una convivencia armoniosa y trabajo en equipo. Se dio acompañamiento al personal de primer ingreso para su adecuación en las distintas áreas, además se capacitó en general sobre temas de carácter social, institucional y de

procesos. La búsqueda es que haya un involucramiento del área de recursos humanos en el área operativa en tiendas, detectando los problemas relevantes e interviniendo oportunamente.

El título que se le dio al proyecto fue: “Programa de Orientación Vocacional y Laboral para el desarrollo personal de los trabajadores de la Panadería San Martín”. Por lo cual el eje central era el desarrollo del personal al ingresar a la empresa y buscar oportunidades de mejora continua.

El presente trabajo está dividido en cinco capítulos adecuadamente titulados para su fácil identificación. El primer capítulo ubica al lector en el contexto en el que fue creada la empresa, su trayectoria, la población que conforma el listado de trabajadores y antecedentes de los mismos en cuanto a procedencia, nivel socioeconómico, intereses, cultura, sociedad, y otros. Esto con el fin de comprender algunas de las raíces de los problemas se permean internamente. El segundo capítulo aborda los problemas latentes en la institución de una forma más detallada. De estos se desprenden los objetivos generales y específicos descritos, y dispuestos a alcanzar durante los meses de práctica. Además, aborda la metodología utilizable junto con bases teóricas y fundamentos. El tercer capítulo presenta las actividades y resultados del ETS, desglosado por subprograma de intervención. El cuarto capítulo presenta el análisis de la experiencia, desarrollo de actividades realizadas, atención e investigación por cada subprograma de intervención. El quinto y último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

Durante la atención directa de la población base, se ejecutaron acciones de capacitación, seguimiento de inducción y adaptación, atención personalizada a jefes inmediatos y colaboradores de la institución huésped, redacción de informes, entre otras actividades adicionales con finalidad de apoyo, como son verificación de datos, referencias, archivo, recepción de papelería, etc.

## **Introducción**

El Ejercicio Técnico Supervisado se llevó a cabo en la empresa San Martín, con razón social La Paneria S.A. ubicada en la zona 12 de la ciudad capital. Se planteó como objetivo principal propiciar a la identificación empresarial de los trabajadores con la finalidad de retener al personal. Para alcanzar este objetivo, se trabajó en distintos puntos según cada subprograma de intervención. En primer subprograma, que es atención individual, las acciones giraron en torno a involucrar más al personal de recursos humanos en la operación, se planteó un sistema de retroalimentación durante el proceso inicial de adaptación y capacitación de los nuevos colaboradores. El proceso de retroalimentación consistió en dos pasos, en primer lugar, se llamó a cada colaborador de nuevo ingreso para saber su percepción del puesto y contexto. En segundo lugar, se solicitó retroalimentación al jefe inmediato sobre el desempeño y actitud. Durante este ejercicio se trataron casos específicos como personal que se retiró por extorsión a su familia o bajo nivel de competencias, aspectos justificables. El segundo subprograma, prevención y docencia, giró en torno a capacitaciones sobre servicio al cliente y puntos clave en la atención personalizada, las cuales proveyeron a los colaboradores de herramientas para ser más efectivos en la labor de venta y con ello aumentar la probabilidad de un óptimo desempeño, generando más venta y satisfacción personal y grupal en cadena. El tercer subprograma, investigación, estuvo dirigido a comprender los motivos por los cuales los trabajadores se sentían impulsados a retirarse de la empresa, con el plus que se implementó un sistema para retención e interpretación de la información. Estas intervenciones oportunas tienen como consecuencia impactar en la competitividad de la empresa.

## Capítulo I

### Contexto del EPS

#### Monografía del lugar.

Existe una frase célebre de autor desconocido que menciona: “dime de dónde vienes y te diré quién eres”. Esta denota la idea de conocer la procedencia de cada persona para interpretar su realidad actual y acciones futuras. Esto es primordialmente importante al hablar de un grupo focal, en el cual se trabajará o llevarán a cabo cierta cantidad de proyectos. Debido a esto se requiere conocer el proceso de aparición, asentamiento y desarrollo del hombre en el lugar focal. En este respecto María Eugenia Aldana de León, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, comparte su investigación en la tesis titulada: Diagnóstico de las relaciones de comunicación entre los grupos culturales -q'eqchi', ladino, garífuna y descendientes de hindú- que habitan el municipio de Livingston, Izabal, Guatemala, Centroamérica, año 2005. Parte de la tesis nos menciona:

En el caso en particular de las migraciones en Guatemala, no existe ningún dato que permita conocer quiénes fueron los habitantes más antiguos del país. Los pueblos de la América Central, en sus extensas migraciones, se han desplazado de tal forma que han prevalecido los más fuertes sobre los más débiles, por lo que resulta difícil formular una orientación etnográfica. (Aldana de León, 2005, pág. 61)

Desde primaria los docentes han enseñado que Guatemala es un país rico en cultura debido a sus diferentes etnias. La autora del blog Plaza Pública, Cristina Pezzarossi, escribe “En Guatemala existen 25 etnias, de las cuales, 22 tienen origen maya y el resto se dividen en ladina, xinka y garífuna. Respectivamente, cada grupo étnico tiene su propio idioma.” (Pezzarossi, 2012).

En la ciudad capital se concentra la mayoría de ladinos, dato que nos confirma Pezzarossi “La población ladina es diversa y presenta determinadas características culturales que se expresan en todo el territorio guatemalteco, principalmente en el departamento de Guatemala y sus municipios.” (Pezzarossi, 2012) Hay que resaltar dos cosas, una es que cuando se entrevista a las personas para un puesto, ellos detallan que vienen de departamentos buscar oportunidades de empleo, la segunda es que la mayoría se retira el traje tradicional de su pueblo y se visten de particular para mezclarse con la población capitalina. En concordancia a ella Aldana sigue diciendo en su tesis:

En Guatemala tradicionalmente la población ha estado dividida entre ladinos e indígenas. Richard N. Adams refiere en estudios, realizados en 1964, que las diferencias entre ambas culturas no son raciales, sino más bien sociales y culturales porque ambas tienen costumbres diferentes. Al principio el término “ladino” se usó para designar a los indígenas que habían adoptado el idioma y otras costumbres de los españoles; sin embargo, fue cambiando gradualmente y se hizo extensivo a toda persona que no hubiese tenido, o retenido, las costumbres indígenas. La población llamada ladina pudo incluir desde una persona de ascendencia estrictamente hispánica hasta indígena “pura sangre”.

Este término es reforzado por Mario Roberto Morales, quien treinta y cuatro años más tarde refiere lo siguiente: “El indio que decide ser ladino lo es, y así ha sido desde la Colonia. De hecho, como vimos, la definición colonial de ladino se refería a todo aquel indio que supiera hablar español y que practicara las costumbres españolas”. En términos generales, se puede decir que la condición de ladino es un

fenómeno social de aculturación que iniciaron los conquistadores españoles en tiempos de la colonia para imponer su cultura. Actualmente se dice que la población ladina ha tenido un gran crecimiento el cual se debe a que muchos indígenas han abandonado su cultura y se han adherido a la sociedad ladina, aunque este es un proceso gradual en donde los resultados pueden observarse después de dos o más generaciones. En la ciudad y el departamento de Guatemala se halla la mayor concentración de ladinos del país y, en menor proporción, en casi todos los pueblos del altiplano. (María Aldana, 2005, Diagnóstico De Las Relaciones De Comunicación Entre Los Grupos Culturales -Q'Eqchi', Ladino, Garífuna Y Descendientes De Hindú- Que Habitan El Municipio De Livingston, Izabal, Guatemala, Centroamérica. (Aldana de León, 2005, págs. 61 - 64)

La empresa se encuentra ubicada en la zona doce de la ciudad capital, entre la calzada Atanasio y la avenida Petapa. Una zona bastante poblada, combinada entre colonias, fábricas, sedes empresariales, edificios y comercios en todo su alrededor. Es de resaltar la idea de que existe un aumento de población en esta zona debido a la migración de guatemaltecos, procedentes del interior del país, que buscan una mejor oportunidad laboral, y mejora salarial, debido a que buscan un sueldo mayor al que pueden optar en su pueblo de origen. A los alrededores de la zona 12 y 21 existen casas pensión, palomares, o multifamiliares que pueden alquilarse desde quinientos quetzales al mes (Q500.00), un precio accesible en comparación a otras zonas de la ciudad que oscilan en Q 1,000.00 a Q3,000.00 según lo céntrico del lugar. El periódico La Hora publicó unos años atrás lo siguiente:

En la década 1950 se incrementó notoriamente la inmigración a la capital, con el consiguiente aumento de la concentración existente y la proliferación de áreas marginales. El gobierno de Jacobo Arbenz (1951 – 1954) aprobó los estudios presentados por la Dirección de Planificación de la Municipalidad de Guatemala, relacionados con la zonificación de la ciudad; de esa manera, en 1952, se establecieron 25 zonas con sus respectivas delimitaciones. ZONA 1: de 1ª a 25 Calle – 1ª a 23 Avenida. [...] ZONA 12: del Trébol a 55 calle – de Calzada Raúl Aguilar Batres a Colonia Villa Lobos – Ciudad Real. Muchas obras han cambiado urbanísticamente a la capital, entre las cuales destacan la Ciudad Olímpica, el Centro Cívico y el mejoramiento de la red vial (Vista Hermosa, Avenida Petapa, Bulevar Aguilar Batres, Carretera Roosevelt, Anillo Periférico, Calzada San Juan, Calzada José Milla y Vidaurre, Boulevard Los Próceres). (Mollinedo, 2012)

Realmente muchas de las áreas, ahora conocidas como industrias, eran fincas y arboledas enormes. Poco a poco fueron comercializadas y por lo tanto pobladas. La Hemeroteca de Prensa Libre publicó, un par de años atrás, lo siguiente:

La zona 12 no tiene caudal histórico como otras, por su reciente incorporación a la ciudad. De acuerdo con el historiador Celso Lara, la zona 12 surge en la década de los años cincuenta del siglo XX. En dicho lugar se ubicaban los pueblos de Guajitos y grandes fincas. Tal es el caso de la finca Lo de Flores, que en la actualidad ocupa la Universidad de San Carlos de Guatemala. De acuerdo con Lara, la ubicación de la zona industrial en la zona 12 obedeció a aspectos de comunicación. “La salida del

camino viejo hacia Amatitlán y hacia los puertos de la costa sur era viable para los industriales”, dijo el historiador. (PrensaLibre, 2015)

Cabe destacar que la zona 12 pertenece a la ciudad capital, y por tanto goza de los asuetos que se le confieren a esta, además posee el apoyo del alcalde municipal capitalino.

De forma popular se maneja el concepto de un área de tránsito, peligrosa, comercializada, y de difícil acceso si no se posee transporte propio, en consecuencia a que existen pocas unidades públicas, destinadas a estas zonas, en comparación a la acrecentada cantidad de personas que habitan en el área.

La Hemeroteca de Prensa Libre, también comenta: “Hablar de zona 12 es referirse al área industrial del país y del congestionamiento vehicular. Es uno de los sectores más contaminados, de acuerdo con estudios especializados. En dicha área se ubica al menos el 70% de las industrias del país. La zona industrial y la ciudad universitaria son los dos generadores de tránsito en la capital.” (PrensaLibre, 2015). Además, el periódico La Hora publicó:

Al aprobarse la Ley Preliminar de Urbanismo y el Reglamento de Fraccionamiento para Lotificaciones, entre otros instrumentos jurídicos, se elaboró por parte del Alcalde metropolitano Manuel Colom Argueta, el Plan de Desarrollo Metropolitano, 1972 – 2000 (EDOM) como un esquema directo del ordenamiento metropolitano. En 1970 se intentó poner en vigor este plan, a manera de reglamento de la construcción, pero no llegó a tener carácter de ley debido a la oposición política por parte del gobierno central. En consecuencia, se han conformado desde entonces, una ciudad desordenada e irregular.



Además, los accesos de tipo regional y nacional tienen soluciones relativamente eficientes, con la excepción de la carretera al Atlántico, que desemboca en forma demasiado directa sobre el área central. Como un medio de resolver la circulación en el sur oriente de la ciudad, se construyó el Bulevar Los Próceres (1988 – 1990), que conectó la carretera a El Salvador con la Avenida de La Reforma y el Boulevard Liberación, lo cual logró mejorar la fluidez del tráfico. (Mollinedo, 2012)

Por las mañanas es relevante el sonido de motores, toques del claxon, sensación de humo y ver gente a paso acelerado conducirse a prisa a su destino, sea estudios, universidad o empleo. Ventas callejeras de alimentos, en puntos estratégicos, con potenciales clientes a sus alrededores. Y de tarde – noche, largas colas de automóviles, buses repletos de pasajeros, con música alta, paradas de bus con largas colas, sonidos de tránsito, personas caminando a paso acelerado, centros comerciales llenos.

En cuanto a la clase social, indudablemente los trabajadores se encuentran posicionados entre la clase trabajadora del país, con recursos limitados y sueldos mínimos que logran sustentar únicamente para el día a día. A este respecto, el autor Guillermo Días, en su libro sobre clases sociales de Guatemala, escribe:

Su ingreso familiar fluctuaba entre casi uno y tres salarios mínimos de la época. Su escolaridad era sumamente baja, solo uno de cada tres había completado los seis años de la escuela primaria, en tanto que uno de cada cinco había cursado estudios pre-universitarios. Tales números eran aún menores en el caso de las mujeres.

Los principales sectores productivos donde se empleaban los miembros de esta clase social eran la industria manufactura, la construcción, el comercio y los servicios personales. [...]

Es oportuno indicar que los barrios del estrato social más bajo de esta clase social estaban habitados mayoritariamente por indígenas que emigraron de sus localidades de origen hacía la ciudad de Guatemala, en busca de mejores condiciones de vida o huyendo del conflicto armado. (Días, 2012, pág. 53)

A esto se debe la búsqueda de empleos que no requieran conocimientos específicos sobre algunas ciencias o literatura. Son labores más prácticas y del día a día, en las cuales es más el aprendizaje empírico, si se puede llamar así, que el respaldo de conocimientos y experiencia. Cabe resaltar el hecho de que, en su mayoría, los trabajadores de la corporación pertenecen a grupos internos del país y han viajado en búsqueda de mejores condiciones salariales, además de aportar a su hogar para “sacarlos adelante”, como usualmente mencionan. Por lo cual la empresa cuenta con una gran variedad de etnias. A este respecto, el autor, descrito anteriormente, acertadamente escribe:

El primer estudio de las clases sociales en Guatemala según la teoría marxista fue elaborado por Torres Rivas (Flores Alvarado, 1973). Torres Rivas partió de la premisa que Guatemala era una sociedad dividida en clases y los grupos étnicos eran parte de esas clases, por lo que las relaciones entre dichos grupos debían verse como relaciones de clase. Los indígenas, junto con otros sectores, eran la clase explotada, que estaba en relación antagónica con la clase explotadora, predominantemente

conformado por los ladinos. La visión de Torres Rivas es compartida por otros autores, tal el caso de Guzmán Böckler (1995). Ambos concuerdan en afirmar que la explotación del indígena por el ladino constituye la contradicción fundamental en la estructura de clases del país. [...]

El más reciente estudio de las clases sociales guatemaltecas fue elaborado en 1984 (López, 1984). La estratificación social fue realizada con base en datos de tendencia en la tierra e inscripción de patronos y trabajadores al seguro social. La sociedad guatemalteca fue dividida en las clases: burguesía, media, obrera y campesina. (Días, 2012, pág. 17)

Esto también ofrece una diversidad cultural que se une a los listados de trabajadores. Y no sólo eso, también conocimientos diversos en cuanto a lenguajes mayas, rituales religiosos, leyendas populares, entre otros.

### **Descripción de la Institución.**

La planta de producción se encuentra ubicada en la zona 12 de la 50 calle, 23-70 entre la calzada Atanasio y la avenida Petapa. El número de PBX es 2420-9999.

El sistema Aseinfo - Evolution que utiliza la empresa para llevar el control de personal y centros de costo detalla que la empresa cuenta con seis panaderías y restaurantes San Martín en el salvador, dos panaderías y restaurantes San Martín en Quetzaltenango, una panadería y restaurante San

Martín en Dallas, Estados Unidos y cuarenta panaderías y restaurantes San Martín en la ciudad de Guatemala desglosados de la siguiente forma:

❖ **En Guatemala**

1. Calle Real
2. Escala
3. Paseo San Sebastián
4. Central
5. Zona 10
6. Pradera Zona 10
7. 20 Calle
8. Zona 14
9. San Nicolás
10. Miraflores 1
11. Miraflores 2
12. Majadas
13. San Cristóbal Plaza
14. Gran Vía
15. Pacific Center
16. Montufar
17. Santa Amelia
18. San Carlos
19. Calle Martí
20. Las Américas

21. Eskala Roosevelt

22. Metro Centro

23. San Cristóbal

24. Muxbal

25. San Lucas

26. Petapa

27. Vista Hermosa

28. Portales

29. Varietá

30. Aguilar Batres

31. Arkadia Mall

32. Plaza Madero

33. Naranjo Mall

34. Oakland

35. La Antigua Guatemala

36. Peri Roosevelt

37. El Naranjo

38. Centro Histórico

❖ **En quetzaltenango**

1. Pradera Xela

2. Xela Minerva

❖ **En el salvador**

1. Multiplaza
2. Paseo
3. Metro Centro
4. Santa Elena

5. Azaleas

6. Merliot

❖ **Estados Unidos**

1. Dallas

La etesista pudo observar que la construcción es de block, cemento, hierro y otros materiales. Se ha utilizado para el techo lámina con cielo falso, y planchas de tabla yeso forradas para dividir las diferentes áreas y oficinas. Las paredes cuentan con grandes ventanas polarizadas, hay puertas de vidrio con cerradura, puertas corredizas a la proximidad, puertas blindadas y portones de planchas de hierro o de malla.

Es un lugar ventilado, de forma natural y artificial, por ventanas y aire acondicionado, música en los interiores, con bastante jardinería y áreas verdes en los exteriores. Cuenta con seguridad física, contratando los servicios de la empresa Seguridad Total, y además seguridad mecanizada con lectores dactilares, cajas fuertes, cajero automático de Banco Industrial, códigos, entre otros.

En las paredes se encuentran avisos de seguridad, hojas de información y mapas del área. Los jardines y portones poseen señalizaciones del área a la cual la persona se aproxima, además se ven en diferentes puntos cajas atrapa insectos y roedores señalizadas con numeraciones y códigos.

Se haya suficientes baños para hombres y mujeres dentro del área administrativa y de la planta, con la salvedad que en la planta también encontrará un espejo de cuerpo completo, vestidores, duchas y lockers.

Existe un comedor que cuenta con ocho microondas, cuatro cámaras frías, y dos filas de gabinetes, además posee un lavatrastos que está abastecido de jabón, estropajo y toallas de papel. Si se eleva la vista se verá una televisión, y en un costado una cartelera informativa con los datos de los cumpleaños del mes.

Al ingresar a la planta, lo primero que se ve es la seguridad física al pendiente de que cada persona porte el uniforme de seguridad e inocuidad. Hay una hilera de lavamanos dotados de jabón líquido, chorros de agua purificada, secadores de manos y gel antibacterial. Dentro de la planta se ven mesas amplias de trabajo, batidoras y hornos industriales, etiquetadores, carritos, cajones, baldes, entre otros. Es un lugar bastante iluminado, ventilado e inocuo. Los pasillos se encuentran despejados y las áreas nominadas.

El área administrativa por su parte posee escritorios de madera sólida, computadores, fotocopadoras industriales, cajones, archiveros, botes de basura, sillas con rodos, teléfonos, y herramientas de oficina.

Toda esta información fue recaudada por parte de la etesista al momento de hacer una observación institucional para constatar el lugar dónde se llevaría a cabo el ETS.

### ***Enumeración de departamentos.***

El organigrama institucional se obtuvo del sistema Aseinfo – Evolution de San Martín, el cual cuenta con departamentos estructurados y perfectamente identificados según el área. Para efectos de descripción lo desarrollaremos en tres grandes áreas:

#### **❖ Administrativo**

1. Presidencia
2. Desarrollo Humano
3. Finanzas
4. Marketing
5. Ingeniería en Procesos y Productos
6. Logística

#### **❖ Operativo**

1. Cocina
2. Pastelería
3. Panadería y Empaque

#### **❖ Tiendas**

1. Gerencia de Operaciones
2. Panadería
3. Restaurante

## **Descripción de la población atendida.**

El sistema Aseinfo-Evolution detalla que para el año 2017 existen 2,600 personas que laboran para la corporación en diferentes departamentos, tiendas y puestos jerárquicos.

Según lo que explica la analista de Desarrollo Humano encargada de la contratación del personal de planta, en la misma la mayoría es de género masculino, consecuencia de las largas jornadas laborales y el trabajo consistente de pie, cargando peso constantemente.

Por otro lado, en las tiendas la mayoría son mujeres, esto es debido a que presidencia considera que las mujeres brindan una mejor atención al cliente por la calidez de la atención, sin embargo hay posiciones que pueden ser ocupadas varones, como auxiliares de cocina, baristas, foodrunner, horneros, pizzeros, control de imagen, auxiliar de lavado, gerentes y asistencia de gerente. En las panaderías, únicamente hay oportunidad para varones en las plazas de horneros. Las panaderías poseen cuatro puestos y pocas cinco. Estos son: gerente, auxiliares de ventas, cajeras, hornero. Pocas cuentan con baristas, que también son puestos mixtos.

Las zonas de residencia de la población varían según la ubicación del área laboral de cada persona. Los puestos operativos en tiendas y planta son ocupados por la población que es contratada a los alrededores debido al trabajo en turnos rotativos, fines de semana y días festivos. Por la noche se tiene la posibilidad de transportarse por un bus privado que otorga la empresa para que los trabajadores puedan acercarse a sus casas, los deja en puntos



estratégicos para luego ellos movilizarse hasta su hogar. Este bus posee una ruta de cierta zona específica y usualmente es modificada dicha ruta según la rotación del personal.

Los trabajadores, en su mayoría, son ciudadanos guatemaltecos. Un 48% procede del interior del país, pero reside en la capital en búsqueda de un empleo con mejores beneficios, el otro 50% posee residencia permanente en la ciudad capital, sin embargo, una buena parte de ellos posee familiares que residen en el interior del país, y el último 2% son extranjeros.

El grupo cultural es mayoritariamente ladino, pero también hay una minoría dividida entre maya, garífuna y unos pocos extranjeros procedentes de México, Canadá, Europa y Estados Unidos.

Requisito indispensable para laborar en la institución es hablar ampliamente el español y entenderlo. Las personas que visitan las instituciones en búsqueda de empleo usualmente portan vestimenta popular, raramente se presentan portando algún traje de las distintas regiones de Guatemala.

En el aspecto académico, la política interna es contratar a trabajadores que posean aprobados sus estudios a nivel básico, sin embargo, hay bastantes con nivel primario o con los básicos iniciados. Las personas que manejan valores, como cajeras, deben poseer su diversificado aprobado. Los mandos medios, como asistentes de restaurante y gerentes, deben poseer como mínimo tercer año universitario aprobado.

En el aspecto económico, están en el nivel medio bajo, viviendo con el sustento del día. Al platicar sobre su situación actual sale a relucir deudas, problemas con colegiaturas,

enfermedades propias o familiares, sueños de viajes o bienes no alcanzados, entre otros. En la empresa las personas contratadas en las tiendas devengan el sueldo mínimo. Revisando en los expedientes se detecta que su nivel socio económico bajo los ha llevado a adquirir deudas por medio de adquirir prestamos, tarjetas de crédito, fiado, entre otros. En otras circunstancias, también se pudo observar a recién graduados sin compromisos de familia, con situación económica estable.

En cuanto al entorno familiar, hay trabajadores con familias monoparentales, huérfanos, viudos (as), integradas por madrastras, padrastros, hijastros, entre otros. Algunos perfiles se ven conformados por familias problemáticas, poco unidas o con pasado difícil. Se repite el perfil de madres solteras, con poco apoyo de parte de la familia para cuidar a sus hijos mientras ellas laboran, lo que crea conflicto interno en la empresa por llegadas tarde, faltas injustificadas, en ocasiones repetitivas, peleas por los horarios, entre otros.

En el aspecto nutricional, durante todos los horarios de comida, los trabajadores optan por alimentarse con huevos, frijoles, panes, atoles, café, sopas instantáneas de vaso, tortillas con ricitos, entre otro tipo de comidas que generan gastos mínimos, aunque no sean del todo saludables. La empresa brinda la ventaja económica de cinco franceses y un pan de manteca diario, los trabajadores llevan alimentos para complementarlo. Generalmente, los perfiles operativos se buscan con pesos en un rango aceptable, alejados de la obesidad.

En el aspecto religioso, la corporación es laica. Posee trabajadores de distintas religiones, mientras sus rutinas espirituales no interfieran con sus labores y el adecuado desempeño diario.

La ciudad capital posee parte del poder económico pudiente de Guatemala debido a las grandes industrias y comercios, sin embargo esto no deja la realidad de un lado, como la señora Robles escribió: “Una de cada dos personas que habitan en Guatemala es pobre, o sea que sus ingresos no le alcanzan para satisfacer sus necesidades básicas como alimentación, vestido y vivienda” (Robles, 2012).

Las personas que llegan a las listas de trabajadores de las industrias poseen un nivel socioeconómico bajo, y son aprisionados por la necesidad de cumplir con el sustento diario de sus obligaciones cotidianas, que no tomarán un descanso jamás.

Según el índice de desarrollo humano (IDH) los componentes indispensables para determinar si las personas de un país tienen oportunidades para vivir de forma saludable, adquirir conocimientos, destrezas y obtener los recursos necesarios para disfrutar de una vida de alta calidad, con justicia y seguridad, son: educación (número de alfabetos y números de inscritos en la escuela en un año) y salud (esperanza de vida: edad probablemente hasta la que puede vivir una persona), con esas dos se puede determinar si la población obtiene los recursos necesarios para su sobrevivencia de forma digna.

Según Robles “La población económicamente activa (PEA), es decir las personas con capacidad de trabajar, constituye un poco más de la tercera parte de los guatemaltecos. En el caso de Guatemala, la PEA incluye a las personas de diez o más años de edad que se encuentran ocupadas o están buscando trabajo” (Robles, 2012). Esto abre los ojos a la realidad, anteriormente mencioné que personas viajan del interior del país a la capital con la idea de obtener un trabajo con mejor remuneración y prestaciones, incluyendo a las personas

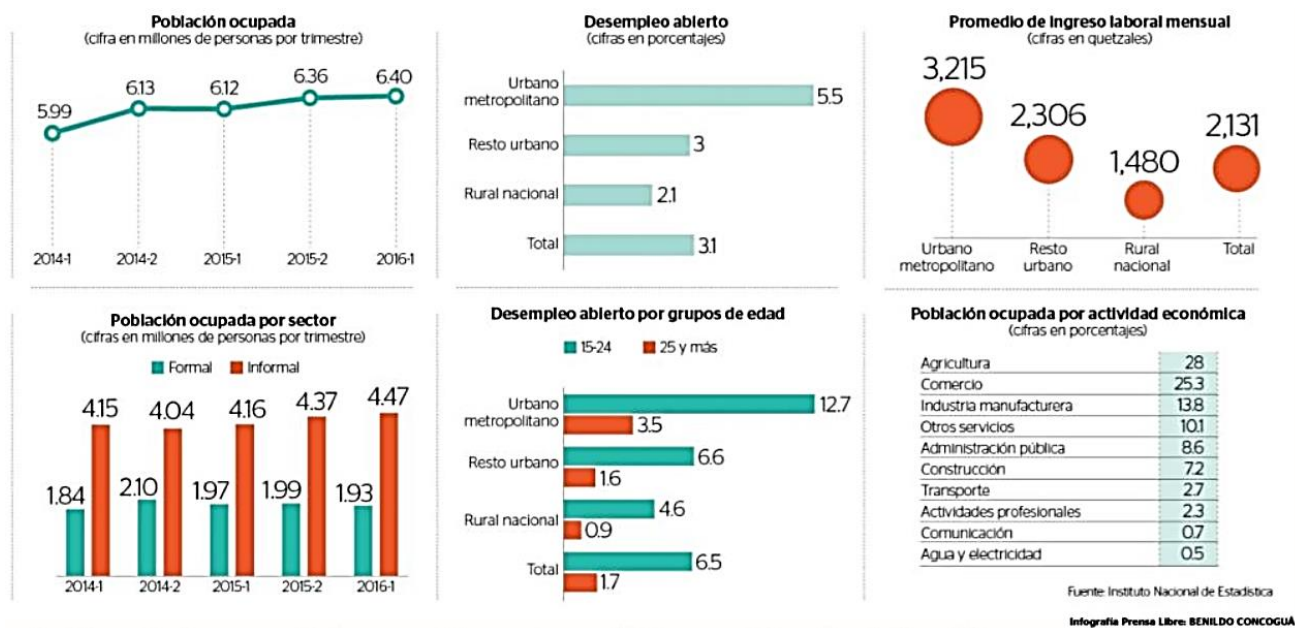
extranjeras. Lo cual coloca a personas de diferentes procedencias, habilidades, intereses laborales, educación y experiencia laboral, en pelea por un mismo puesto, debido a lo limitado de los mismos, aceptan sueldos mínimos, con pocos beneficios, y trabajos duros, extensos y poco valorados, sabiendo que hay cinco o más detrás de sus puestos y pueden ser reemplazados a la mínima queja que presenten en sus condiciones. Esto crea un temor malsano e inseguridad en cuanto a su posición. Prensa Libre, en su columna de Economía, habla sobre las cifras que confirman cómo el desempleo golpea a los jóvenes:

La tasa de desempleo entre jóvenes de 18 a 24 años es de 6.5% a nivel nacional; sin embargo, el área metropolitana concentra el mayor porcentaje con 12.5%, seguido del resto urbano, con 6.6%, y el área rural nacional, con 4.6%. “Por sexo, la tasa de desempleo abierto nacional muestra que las mujeres experimentaron un porcentaje mayor, con 4.1%, respecto a los hombres, con 2.6%”, detalla el informe.

En este indicador, el área urbana metropolitana es donde la brecha es más amplia entre hombres y mujeres.

La Encuesta Libre 2015, realizada por Prensa Libre, determinó que el desempleo es uno de los principales problemas que aquejan a la mayoría de la población, tanto en el área urbana como en la rural.

Según la Enei, se calcula que la población desocupada es de 204 mil personas con respecto a la población económicamente activa (PEA), que es de 6.6 millones de personas. (Gamarro, 2016)



Gráficas extraídas de la publicación del Periódico Prensa Libre, con el artículo titulado: Las cifras que confirman cómo el desempleo golpea a los jóvenes (23 de septiembre 2016)

El comercio y los servicios son los mayores generadores de empleo en Guatemala. El primero se realiza por la venta de productos de consumo interno: maíz, frijol, verduras, vestuario y calzado; y por la reventa de productos importados, como electrodomésticos, vehículos y petróleo. Los servicios profesionales y técnicos se concentran en la capital y otras ciudades.

Por la falta de formación académica, un sector importante de la población se gana la vida en trabajos formales, llamados así porque no necesitan mayor preparación para realizarlos, como vender verduras, frutas y dulces en las esquinas, lustrar zapatos o barrer las calles. El trabajo informal en la ciudad o en el campo genera pocos ingresos, por lo que a las familias, sobre todo a las numerosas, no les alcanza para vivir.

En el área rural, por lo general, las familias están compuestas de siete u ocho miembros; en el área urbana, hay un promedio de cinco personas en cada familia.

Muy pocos guatemaltecos logran estudiar en la universidad y graduarse como médicos, ingenieros o licenciados y formar parte de los recursos humanos profesionales del país. De la misma forma, la mayoría no dispone de preparación técnica para ocuparse como plomeros, carpinteros o electricistas, ni la formación profesional necesaria para desempeñar actividades como secretarios, maestros, enfermeros o peritos.

En el caso de la empresa, públicamente conocida como San Martín, los dueños provienen de una familia bien posicionada, económicamente hablando. El periódico Forbes, de México, detalló un listado de las diez familias más influyentes en Centroamérica, en la cual posiciona a la familia Castillo como una de ellas. Incluso describe lo siguiente en el apartado de Empresas y Sectores:

La Corporación Castillo Hermanos es un conglomerado familiar guatemalteco que controla más de 90 empresas en su país. Honduras y Nicaragua. Su compañía insignia en la Cervecería Centroamericana, líder en el mercado guatemalteco, y tiene inversiones en bienes raíces, la industria alimentaria, la banca, el sector agropecuario, el turismo, el transporte, los restaurantes y el comercio. (Croda, 2014).

San Martín, la cadena de restaurantes y panaderías, a pesar de tener un inicio humilde, tomó gran fuerza por apoyo familiar e influencias de la misma familia. San Martín compite con

empresas fuertes en el mercado alimenticio. Es parte de una de las empresas puramente guatemaltecas que reflejan la emoción y cariño al país. Las personas buscan emplearse en esta debido a que les brinda seguridad su solidez y crecimiento constante. Está de más decir que los dueños y altos mandos de esta se posicionan entre los privilegiados, de forma económica, devengando salarios altos y competitivos.

En Guatemala se posee la ideología política democrática como régimen establecido, sin embargo en la práctica se contempla una aristocracia marcada, “el privilegio que mantiene la clase social cuyos miembros poseen desproporcionalmente un gran porcentaje de riqueza de la sociedad, prestigio e influencia política” (Sanchez, 2015). La sociedad se encuentra marcada y separada entre la clase pudiente, económicamente estable, favorecida, influyente, y por otro lado, la clase desfavorecida, el proletariado, trabajadores con salario para cubrir únicamente el día. Una publicación on-line menciona:

Quienes poseen un nivel socioeconómico elevado, como banqueros, grandes empresarios, terratenientes y personas adineradas, sinceramente piensan, consciente o inconscientemente, que el sistema bajo el cual bien es el mejor posible y que hay que defenderlo, aduciendo que es el más libre, justo y eficiente. Casi nunca se dan cuenta que sus percepciones, su pensamiento, sus gustos, sus preferencias, sus valoraciones han sido condicionados por su posición económica. Por eso mismo, adoptan una posición profundamente conservadora y resisten a cualquier cambio que pueda trastocar el orden social y afectar su posición de privilegio.

Las normas de Derecho que rigen la sociedad responden a esta ideología y protegen los intereses de quienes tienen el poder suficiente para formularlas. Karl Marx y Friedrich Engels dijeron en el Manifiesto Comunista que el modo de producción de los bienes económicos determina la manera de ser de la sociedad – con sus leyes, gobierno, tribunales y demás entidades tutelares- y condiciona la forma de pensar de las personas. (Sanchez, 2015)

### ***Planteamiento del problema o problemas psicológicos para los tres ejes.***

La empresa presenta algunas problemáticas considerables que impactan en los resultados institucionales y rentabilidad del negocio. Las autoridades de Recursos Humanos vieron a bien aprobar el trabajo sobre campos que consideraron de interés y con alto nivel de urgencia. Los temas considerados como principales en orden de importancia son los siguientes:

1. Altos niveles de bajas de personal.
2. Carencia de aceptación del personal antiguo al personal de nuevo ingreso. Egoísmo.  
Idea de superioridad por antigüedad.
3. Liderazgo carente por parte de jefaturas medias, debido a vocabulario no adecuado, desorganización, poco control de las emociones personales, parcialidad con el personal, uso inadecuado de las medidas disciplinarias, rotación constante.

Cada uno está enlazado entre sí debido a que todos generan un círculo vicioso que es una cadena difícil de romper. La principal ayuda que se presentará a la institución es la



información que se le puede brindar referente a lo que hoy por hoy se está viviendo dentro de la institución. Esto debido a que los planes de acción se formulan en la Gerencia y se aprueban por Presidencia.

Un tema a abordar es la falta de lineamientos o metodologías de trabajo en Recursos Humanos, por lo cual se ha realizado algunos formatos de trabajo de forma manual, sin tener un programa predeterminado que lo filtre y presente resultados clave de forma inmediata. En otras palabras, la forma de trabajar ya quedo obsoleta, y ocupa más tiempo del que debería. Por esta razón, es trabajo que se ha retenido y lamentablemente es información que no se utiliza como se debiera para retener al personal o para saber los problemas a los que se están enfrentando las personas en las diferentes sedes de la empresa.

En este caso, la idea sería optimizar procesos y simplificar el trabajo, pero obteniendo resultados confiables y que brinden oportunidad de mejora continua. Las entrevistas de retiro representan una de las principales fuentes para saber el motivo por el cual los talentos se están fugando de la empresa, por ello la información que brindan las personas que llegan por su liquidación debería ser analizado y complementar la información que se recibe en las visitas a las tiendas.

En cuanto a la forma en que se dirigen las jefaturas hacia los trabajadores, hay que tomar en cuenta que algunas personas han sido ascenso interno, en el cual por el tiempo que llevan laborando en la empresa y sus habilidades ante los clientes, se les confió la dirección de una panadería o tienda. Sin embargo, algunos de ellos poseen niveles bajos en el tema educativo, al punto que se detectó en un listado que algunos fueron ascendidos contando únicamente con sexto primaria. La empresa posee un convenio con ciertas instituciones educativas, con

el fin de nivelar a su personal a los grados superiores, hasta concluir su diversificado, sin embargo, esos grados no enseñan temas como liderazgo, relaciones interpersonales, administración de un negocio, resolución de conflictos, etc. Los cuales son temas que están impactando a la empresa por la forma en cómo actualmente se están manejando las situaciones, y primordialmente por cómo se está manejando al personal.

Las personas comentan que la forma en cómo sus Gerentes se dirigen a ellos es incorrecta debido al uso de palabras soeces, tonos de voz elevados, mantener preferencias por lo cual se le da favoritismo en cuanto a horarios, beneficios, tipo de trabajo o atribuciones etc. Todo esto molesta al personal y genera insatisfacción, por lo cual se retiran en búsqueda de otras oportunidades o de otro clima laboral.

Esto aunado a que el personal nota que las personas de mayor antigüedad no los aceptan o se burlan de ellos. En ocasiones les han dicho que son lentos, que los jóvenes ya no sirven, etc. esto desmotiva y es un motivo para retirarse en pleno periodo de prueba.

## **Capítulo II**

### **Referente Teórico Metodológico**

#### **Abordamiento teórico-metodológico para los tres ejes.**

En general, los niveles de rotación son preocupantes. Es significativa la cantidad del personal que acaba de ingresar, o lleva como máximo un año con meses, el cual se retira o

es retirado. Esto crea complicaciones para la tienda pues deja plazas vacantes con atribuciones que deben ser redistribuidas entre el personal existente, generando sobrecarga laboral, inconformidades, turnos más extensos, entre otros. Además, se eleva el número de requisición de personal para las analistas de reclutamiento y selección. Por lo que exige centrarse más en buscar los candidatos y realizar el proceso, que prestarle atención personalizada a las tiendas según sus necesidades primordiales. Andrea Ferreiro, en su Blog sobre creatividad en las empresas, escribe:

Altos niveles de rotación. Una empresa mecanicista puede que no fracase porque el sistema es efectivo, pero nunca va a avanzar de donde se encuentra y nunca sabrá los talentos que tienen sus trabajadores que podrían hacerla crecer; ve a cada trabajador como alguien no necesario, que se puede reemplazar fácilmente. Las orgánicas o creativas buscarán la manera de aprovechar al máximo los dones que tiene cada integrante pues saben que cada persona es diferente y siendo creativos pueden crear cosas satisfactorias para todos. (Ferreriro, 2010).

Existen varios factores por los cuales persiste la falta de personal, y cada una pudiera estar amarrada con las otras. Esto crea una necesidad de un plan de acción integral. Sin embargo, hay que analizar cada causa por separado para comprender la raíz y dimensión del conflicto.

En general los seres humanos se sienten superiores a otros cuando alguna destreza se nos da muy bien mientras que a otros les cuesta. Es de suponer que las habilidades son distintas, y para aprender una destreza, alguien tuvo que enseñarnos desde cero. Los procedimientos de

cada actividad son transmitidos, y para ello alguien tuvo que servir de instructor. No está de más insistir en el punto de que dependiendo de mis habilidades y destrezas, aprenderé un oficio rápido o se me dificultará. Además, es del saber popular que la práctica hace al maestro.

En la corporación se han dado constantes problemas entre compañeros, incluso gerentes y operadores, por falta de conocimiento de los procesos por parte del personal de nuevo ingreso. Constantemente se escuchan las quejas y reclamos de los “antiguos” (como se les ha nombrado) con respecto a que las personas de nuevo ingreso no aprenden los procedimientos rápido, se equivocan, desesperan con preguntas, o echan a perder un producto. Por lo mismo los gerentes han tomado una postura radical con los “nuevos” (como se les ha nombrado) en exasperarse hasta por mínimos errores, disciplinarlos severamente, o llegar al extremo de despedirlos.

El conflicto central está en la carencia de aceptación del personal antiguo al personal de nuevo ingreso. Hay un apego al egoísmo y la idea errada de que “le debe costar como a mí me costó”. Incluso, se ha generalizado el pensamiento, a un grado de ser popular, que una persona con más años de trayectoria es superior al personal de nuevo ingreso y por lo cual posee más poder y merece ciertos privilegios o reconocimientos. Sin dejar a un lado el miedo a perder el empleo por enseñarle a otro mi oficio.

Durante las visitas a las tiendas tuve la oportunidad de escuchar por boca de los trabajadores nuevos su frustración ante el poco apoyo que se les ha brindado para poder aprender los oficios más complejos del puesto, las críticas, burlas, desprecios, e incluso humillaciones que

han recibido debido al desconocimiento del uso de la tecnología que se maneja, o al protocolo para efectuar ciertas labores, y los procedimientos asertivos. Esto genera una pérdida de motivación intrínseca, frustración, miedo al fracaso, nerviosismo al realizar las labores y como resultado equivocaciones aún más frecuentes. Según lo expresan estas personas, los anteriores acontecimientos son generados por la falta de interés por transmitir los conocimientos debido a egoísmo de los “antiguos”.

El diccionario de Psicología describe el egoísmo como: “Afecto excesivo de alguien para consigo mismo, anteponiendo su propia conveniencia a la de los demás”. (Consuegra, 2010)

Por su parte el Presidente de TPS Consulting LATAM, Inc., Victor de León escribe: “el mundo del "YO" que vivimos hoy, demasiadas personas están al acecho de lo que pueden conseguir de sus patronos, sus empleados, sus socios, sus relaciones con colegas y asociados, y con cualquiera otro que puedan utilizar para su propio beneficio”. (de León, 2009) .

Esto nos sitúa en el lugar de la persona que ya lleva años laborando para la institución y ha visto que llevarse bien con el jefe le genera beneficios extra, mientras que una persona de nuevo ingreso no me aporta beneficio, es más, me da la sospecha que, si hace mejor la labor que yo, puede quedarse en el puesto y yo ser reemplazada por obsoleta, por lo cual le generan más difícil el camino. El mismo autor continúa:

No importa qué edad, posición o estatus social tenga una persona egoísta, están demostrando que una parte de su personalidad no se ha desarrollado más allá de sus años de juventud. Como cualquier padre o madre sabe, los niños y

los jóvenes tienden a ser los seres más egoístas. Requiere madurez para crecer y dejar ese egoísmo y poder considerar las necesidades de otros por encima de las propias. (de León, 2009)

Sin embargo, en la jugada también está el trabajador de nuevo ingreso. Usualmente cuando se generan estas circunstancias agobiantes, el trabajador respondía de dos formas. La que eligió denotó su motivación. Hay trabajadores que no poseían el mínimo interés por desarrollarse, mucho menos el desarrollo de la empresa, su interés se centró en lo monetario. Otros buscaban su compensación monetaria, pero además, sentir autorrealización por el logro efectivo de sus labores. A este respecto el señor de León escribe:

En el lugar de empleo, puede ser que empleados egoístas quieran aumentos de salario y promociones, sin embargo, su egoísmo evita que hagan un esfuerzo inmenso para brindarles a los clientes el servicio que ellos se merecen. También puede prevenirles de ir la milla extra en beneficio del equipo o el proyecto. Sencillamente quieren que les paguen por simplemente aparecerse a trabajar. (de León, 2009)

Por su parte, Ferreiro escribe: “Mucha gente elige su carrera por el ingreso económico, no se piensa en la satisfacción personal que tendría el hacer algo que nos apasione, y aún más allá, la falta que hace en el mundo la presencia de personas que amen lo que hacen; éstas son las que destacarán”. (Ferreriro, 2010). Esa pasión es la que se debe retomar, una que identifique al trabajador con la empresa y lo haga sentirse parte de cada gestión, no sólo como uno más.

Además, hay que sumar la carencia de liderazgo por parte de jefaturas medias, debido a vocabulario no adecuado, desorganización, poco control de las emociones personales, parcialidad con el personal, uso inadecuado de las medidas disciplinarias, rotación constante. Se nota la diferencia de un sano liderazgo según las palabras de Andrea Ferreiro:

Una organización orgánica es aquella que tiene una relación de equipos y no de grupos de trabajo, los jefes o líderes se relacionan con los subordinados y pretenden motivarlos a participar en las decisiones de la empresa cuando se presente un problema. No tienen un manual de soluciones, se trata de una búsqueda a través de las capacidades y talentos de cada trabajador. Es ahí donde entra la creatividad.

Los líderes auténticos y transformacionales, son creativos para una empresa, pues siempre están buscando la manera de que se exploren nuevos caminos, que los trabajadores se sientan en la confianza para externar sus ideas, sus puntos de vista y entre todos llegar a un acuerdo para resolver los problemas. No tienen miedo a lo que es nuevo, saben y entienden el riesgo del fracaso, pero también saben que se puede crear un ambiente en el que los errores sirvan para aprender y prosigan con las demás metas que tienen. (Ferreriro, 2010).

Este planteamiento es el idóneo, y se obtiene por medio de una correcta identificación empresarial. En búsqueda del bien común para la solidez de la misma y el trabajo en equipo. Un trabajador se siente valorado cuando le dan participación en la resolución de problemas e involucramiento en las decisiones. Esto no ocurrirá mientras siempre se le culpe por todos los fracasos. La misma autora prosigue: “Para que una empresa se vuelva creativa, necesita

eliminar esos hábitos malos con disciplina, la creatividad no es irracional, requiere el uso del cerebro para aprender a crear soluciones que sean factibles y aporten algo nuevo, que resuelva el conflicto. (Ferreriro, 2010)

Ahora se debe tomar en cuenta que la empresa posee un organigrama jerárquico extenso, y a medida que va en crecimiento se a larga cada vez más. Esto da a lugar a que haya más divisiones de trabajo, por lo cual, las tres atribuciones que antes realizaba una sola persona, ahora serán realizadas por tres diferente que interactúan entre sí. Esto es una ventaja si lo vemos con fines de tiempo y volumen, pero una desventaja sino se posee coordinación y trabajo en equipo. Los restaurantes dividen los turnos, por lo cual se debe generar coordinación y trabajo en equipo ya que lo que un turno haga o deje de hacer, impactará notablemente en el otro. Para muestra hablemos de cocina, el equipo o turno de la mañana deja toda la producción hecha para que el equipo o turno de la tarde pueda conformar los platillos en el almuerzo y cena (con producción nos referimos al picado de verdura, fruta, división de panes, salsas, aderezos, masas, entre otros básicos para elaboración de platillos complejos). Estas agrupaciones son efectivas, pero poseen sus retos. Ferreiro lo describe:

Hay tres tipos de interdependencia, la agrupada se da cuando cada departamento o equipo es relativamente autónomo; la que se da en secuencia es cuando un equipo o departamento debe terminar antes sus tareas para que los siguientes puedan desempeñar las que siguen; y la recíproca que es cuando los productos de un equipo se convierten en los insumos de otro y viceversa. La empresa se vuelve más compleja mientras su interdependencia sea mayormente recíproca, por lo contrario de ser simple en una empresa más



agrupada. No podemos decir cuál es la mejor, ya que dependiendo de cada organización puede funcionar mejor una que otra, como hemos visto con las empresas mecanicistas o también llamadas burocráticas, y las orgánicas. (Ferreriro, 2010)

Esta división del trabajo y el crecimiento constante ha creado la necesidad de estructuras jerárquicas aún más complejas para la supervisión de todas las tiendas y panaderías. Ferreiro continúa:

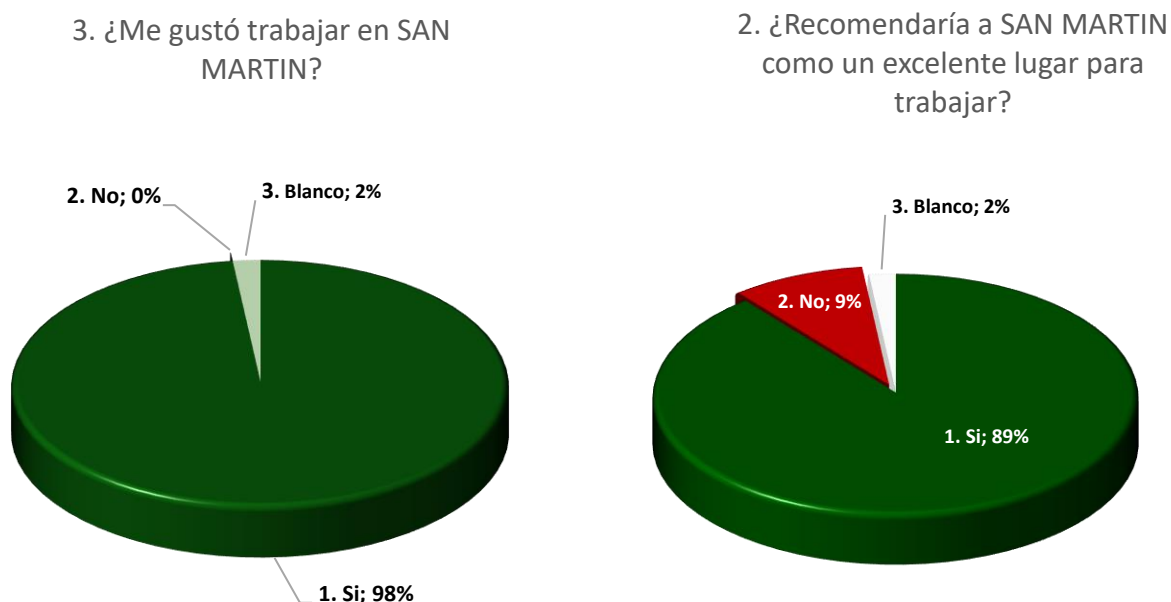
El diseño geográfico implica establecer las principales unidades de la organización en su localización geográfica, por ejemplo, sirve establecer vicepresidentes regionales para que cada uno se encargue de su zona en específico; también esto facilita que el producto se adapte a los gustos de los clientes por regiones, atendiendo mejor la demanda. Su parte negativa es que se incrementan los problemas del control y la coordinación debido a que se duplican las funciones, pues puede que cada región tenga sus propias políticas de marketing, producción, distribución, etcétera. Los gerentes tienen poco contacto entre sí. (Ferreriro, 2010)

Mezclando estos dos últimos factores, en cuanto a la idea de que el personal antiguo posee aparentes ventajas y de la carencia de liderazgo, se despierta el sentimiento de castigo o favoritismo, de unos sobre otros, enfocándolo a que las jefaturas les colocan en atribuciones poco deseables, desequilibradas en cuanto a carga laboral en comparación con los demás, asignación de horarios injustos, rutas de buses planeadas con el fin de que los favorecidos

sean dejados en sus hogares temprano y los demás hasta de último, llamadas de atención fuera de lugar, entre otros.

Cabe mencionar que en las entrevistas de salida se encontró que las personas encuentran a la empresa como un buen lugar para trabajar, sin embargo, atribuyen a que no se sintieron valorados.

Las gráficas extraídas del Informe de Rotación interno de San Martín en enero del año 2017 lo demuestran así:



Algunos de los comentarios colocados en dichas encuestas para la realización del Informe de Rotación son:

“San Martín es una empresa en crecimiento en el ámbito gastronómico competitivo en toda Guatemala.”

“A mí me gustó trabajar aquí en esta empresa porque nos dan capacitaciones, oportunidades de aprender de lo que uno quiere aprender.”

“Estoy agradecido por el apoyo de SM; Deberían de investigar mejor a quien ponen en los mandos medios ya que algunos jefes no lo son y esto me afecto mi tiempo aquí.”

Realmente las personas se sienten privilegiadas de pertenecer a una empresa grande y competitiva en Guatemala, lo que decepciona es el liderazgo interno, y el poco involucramiento o identificación empresarial que permea.

## **Objetivos.**

### ***Objetivo general.***

Propiciar una identificación empresarial en los trabajadores de las panaderías por medio de una metodología aplicada a mandos medios y operativos en búsqueda de retención del personal y trabajo en equipo.

### ***Objetivos específicos por subprograma.***

#### ***Subprograma de servicio.***

Brindar seguimiento a los trabajadores de nuevo ingreso con el fin de crear intervenciones tempranas y detectar tropiezos.

### *Subprograma de Docencia.*

Capacitar a los gerentes y operativos en temas oportunos según la problemática existente.

### *Subprograma de Investigación.*

Determinar el motivo del retiro del personal obteniendo datos por medio de entrevistas de salida.

### **Metodología de Abordamiento por subprograma.**

Como forma de abordaje de los problemas planteados anteriormente se utilizó distintas estrategias para obtener resultados favorables, las cuales se detallan según el aspecto y tema de trabajo.

### *Subprograma de servicio.*

Con la finalidad de crear una rutina de seguimiento al personal de nuevo ingreso, se planteó llevar un registro del progreso que presentó cada persona en sus ocho semanas (en promedio) correspondientes al periodo de prueba. El primer paso fue delimitar la población para que la atención fuera personalizada, y se observara la diferencia entre quienes recibieron seguimiento y aquellos colaboradores que no lo tuvieron. La población estuvo conformada por el personal que pertenecía a las panaderías dentro del territorio metropolitano.

El segundo paso, fue elaborar un formato estándar que permitiera registrar el progreso de cada persona y tuviera la información clave. La idea fue obtener información relevante, ya que los Gerentes de Restaurante tienen el tiempo medido para brindar la información y no se les quiso abrumar con un cuestionario, además la idea fue incentivar al Gerente a conocer a la persona con la que estaba trabajando, observar su trabajo para poder brindar retroalimentación de ella cuando se le solicitara, con esto se propicia el involucramiento gerencial y apoyo como consecuencia.

El tercer paso fue programar todos los lunes las llamadas a las tiendas para obtener información del desempeño de cada nuevo colaborador, tomando en cuenta la opinión de las dos figuras: el jefe inmediato y el colaborador. En dichas llamadas se registró el desempeño y solicitudes de mejora o apoyo que brindaban ambas figuras para luego ser trasladadas a los encargados de desarrollo humano de esa área o jefes regionales, siendo esto el cuarto paso.

El quinto paso fue consolidar la información y que sirviera para determinar si la persona pasaba su periodo de prueba o era desligada de la compañía antes de finalizar los dos meses de prueba.

Claramente no se espera obtener la retención del 100% del personal contratado, sin embargo, esto aporta a la disminución del índice de bajas.

### ***Subprograma de docencia.***

La perspectiva de este programa fue proveer de herramientas cognitivas a los trabajadores para desempeñar mejor sus funciones. Por ello el primer paso fue consultar a la Jefatura de Desarrollo Humano los temas más relevantes en las mediciones de desempeño anteriores y la opinión de los clientes, a lo cual se arrojaron los temas de servicio al cliente y atención personalizada.

El segundo paso fue planificar las visitas a las tiendas y promediar el tiempo disponible. El tema relevante siempre fue lo cargado de la operación y la puntualidad en la atención al cliente. Es por ello que se planeó presentar un video corto de uno o dos minutos, platicar un tema específico y realizar un compromiso por escrito referente al tema. De las panaderías se eligieron tres tiendas a las cuales se hizo la visita: Las Américas, San Sebastián y Aguilar Batres.

El tercer paso consistió en preparar el material didáctico con el fin que fuera atractivo, colorido, con información condensada y permitiera dejar un mensaje en cada colaborador. Se solicitó un listado de personal por tienda para llevar la cantidad adecuada de material. El cuarto paso fue llevarlo a la acción, capacitando a los colaboradores.

El quinto paso fue obtener la retroalimentación de lo realizado para medir el alcance y sus efectos, teniendo en cuenta que se requiere de acciones constantes para obtener resultados duraderos. Este proyecto sirve para abrir caminos y demostrar que este tipo de actividades serán particularmente provechosas por sus efectos.

### ***Subprograma de investigación.***

Como parte de los procesos del área de Desarrollo Humano para entregar el cheque de liquidación, y con ello concluir el trayecto que a persona realizó en la empresa, se realiza una entrevista de retiro o salida, la cual está previamente estructurada sobre las preguntas que se le hacen a la persona con el fin de comparar los resultados y encontrar las causas de deserción. Se planteó obtener información sobre los motivos de la alta rotación y que esta información fuera accesible para ser comparada y utilizada en cualquier momento.

Es por ello que como primer paso lo que se realizó fue poner al día la información recaudada en el año, por medio de hojas llenas donde se llevaba el registro de las entrevistas. Esta información solía almacenarse en papel y no se unificaba para comparar resultados. Al alimentar la base de datos en Excel que la empresa usaba, me percaté que el documento se estaba volviendo pesado y por lo mismo se cerraba, dificultando su uso.

El segundo paso fue solicitar el apoyo al área de sistemas, quien me informó que el sistema usado en la empresa podía desarrollar entrevistas de salida que permitieran hacer el trabajo de forma simple y estar al mismo tiempo unificada al expediente de la persona.

El tercer paso consistió en estructurar la entrevista digital, asignarle los usuarios, cursos, permisos, etc. y probarlo para que fuera funcional.

El cuarto paso fue obtener la aprobación de la Gerencia para ser utilizado, y al dar el visto bueno, se implementó, capacitando a las Analistas de Desarrollo Humano para utilizarlo.

### **Fases en las que se organizó el proceso de ETS.**

El proceso de ETS posee una serie de fases que permiten realizar el trabajo de forma ordenada. En primera instancia se hizo un diagnóstico de la institución por medio de una observación institucional. En esta se identifica a la empresa, su cantidad de trabajadores, clases sociales a los que pertenecen las distintas jerarquías, áreas de vivienda, entre otros. Con esta información se realizó un proyecto de factibilidad, el cual planteó la forma teórica de trabajar en cuanto a metodología de trabajo y sus respectivas teorías conceptuales que las respaldan.

Este proceso fue aprobado por las autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y luego puesto en marcha en un periodo de ocho meses, de enero para agosto, en el cual hubo una inmersión en la industria por medio de visitar a algunas tiendas, específicamente panaderías para conocer el ritmo de trabajo, presentarme con las Gerencias y conocer al equipo que las conforman. Esto conlleva la segunda fase.

La tercera fase implica seguir la planificación en la cual se planteó visitar las panaderías para darles atención directa y presencial a los colaboradores, además de apoyar estratégicamente a la Gerencia. Estos espacios también serían cruciales para poder impartir información relacionada a servicio al cliente, formas correctas de colocar políticas o llamadas de atención a los trabajadores según la secuencia del registro que se lleva. Además, se espera apoyar en la revisión de las tarjetas de salud, manipulación de alimentos y pulmones, para que los Gerentes y el área de Recursos Humanos tengan un estatus de la existencia y en caso haya



faltantes, sea un punto prudencial a tratar. Parte de la forma en cómo se planificó obtener la información fue por medio de apoyar al área de Recursos Humanos a realizar climas laborales, y entrevistar a los trabajadores que presenten dificultades en su desenvolvimiento laboral o social. Además, visitar las tiendas daría el espacio para poder dar capsulas de información y reflexión a los trabajadores sobre el servicio al cliente adecuado que se espera de ellos, para que la empresa mantenga su prestigio. La muestra fueron las panaderías, donde se echó a andar el proyecto.

Adicionalmente, se planificó obtener información por medio de las entrevistas de salida, efectuadas a trabajadores que se retiraron de laborar de la empresa por cualquiera de los tres motivos: renuncia, abandono o despido. Para ello se debía ingresar la información rezagada al programa de Excel que ya estaba en funcionamiento, ya que Presidencia estaba solicitando un reporte del último año sobre los motivos de retiro de los trabajadores, y la cantidad total de trabajadores que se fueron, además del tiempo que estos llevaban en la empresa al momento de retirarse. Los últimos dos eran extraíbles del sistema actual, sin embargo, el motivo real del retiro no estaba disponible ya que las encuestas a papel no se habían trasladado a ningún medio electrónico. Al concluir de trasladar estas entrevistas, planteé crear en el sistema actual de la empresa una encuesta que fuera accesible de forma digital al momento de entrevistar a la persona y de esa forma de una vez se dejara el registro. Por lo cual la elaboración de esa plataforma estuvo dentro del trabajo realizado, aunque no fue contemplado en la planificación. Este sistema aún es utilizado por las analistas del área para entrevistar a las personas que llegan por su liquidación, como medio para obtener la información de su experiencia al pertenecer a la corporación y extraer información importante sobre temas que les conciernen.

La cuarta fase implica monitorear el avance y verificar que se estén cumpliendo los objetivos. Esto toma más importancia debido a que en el área hay muchas tareas por desempeñar y se realizan varias cosas a la vez, por ser apoyo del área uno se puede perder en el trabajo y la rutina del día a día.

La quinta fase es entregar los resultados por medio de presentar la información obtenida, además de entregar las nuevas formas de dar seguimiento, tanto al personal de nuevo ingreso, como al personal de baja que llega por su liquidación. Con esto se hace el cierre de los procesos y la presentación final del trabajo realizado dentro de la institución.

Las técnicas utilizadas para trabajar fueron la entrevista directa y guiada, la cual funcionó para obtener información de las personas, en cuanto al clima laboral que estaban viviendo dentro de las tiendas, la forma en cómo percibieron la empresa, el liderazgo que tenían, si era o no el acertado, además de verificar si su remuneración fue brindada al tiempo oportuno.

La técnica expositiva, fue funcional para explicar formas de trabajo, como el seguimiento adecuado a las llamadas de atención que deben efectuarse a los trabajadores, la secuencia correcta, y la forma en que deben enviarse a Recursos Humanos por la vía correcta y establecida por la empresa.

El instrumento utilizado en la exposición a los trabajadores fue la tablet, cual fue puesta a nuestra disposición por un programa interno llamado Intranet, el cual está conectado a la red interna de la empresa y permite reproducir videos disponibles en el área de capacitación a

colaboradores. Estos videos cortos, con audio y sonido fueron útiles para enseñar la forma adecuada e inadecuada de trabajar en temas de servicio al cliente y modificar así el comportamiento de las personas, ya que ellas podían identificar su punto de debilidad y trabajar sobre él.

La herramienta usada por la empresa del software Aseinfo-Evolution, presentó uno de mis principales logros debido a que por medio de él desarrolle una entrevista de retiro que optimiza procesos y permite alimentar la base de información que actualmente se tienen de los trabajadores en tiempo real, la cual está instantáneamente disponible para cualquier persona que tiene los accesos a ella por lo cual se pueden descargar documentos y resultados que permitan demostrar el estatus de la empresa al día de hoy en temas de bajas y motivos de estas.

## **Capítulo III**

### **Presentación de actividades y resultados del ETS**

#### **Subprograma de atención individual.**

En el subprograma de servicio y atención individual se planteó el objetivo de brindar seguimiento a los trabajadores de nuevo ingreso con el fin de crear intervenciones tempranas y detectar tropiezos, en este caso se le llevó el rastro de las personas por medio de llamadas semanales a los Gerentes para saber su desenvolvimiento, adicional se solicitaba hablar con el trabajador para preguntarles cómo se sentían en el puesto.

Un caso fue el seguimiento a dos horneros que ingresaron en la inducción de inicios de marzo, llamando los días lunes para preguntarle al gerente sobre su desempeño y la actitud que cada persona estaba presentando. En estos momentos se vio la diferencia en avance de ambos, y además se sugirió tener un acercamiento más directo para que el gerente conociera el sentir de cada persona en su tienda. El resultado fue que se recibió la renuncia de uno de ellos, por lo que se le atendió de forma personal y en cuanto al otro hornero la contratación fue acertada debido a que era justo lo que estaban buscando. La persona se desenvolvía bien en el puesto y además la Jefatura percibía que se desempeñaba bien. Cada persona demuestra variaciones en su desenvolvimiento, y el posicionamiento efectivo en la empresa depende de varios factores como lo son actitud personal, habilidades, contexto, apoyo familiar, transporte, etc.

Se atendió al personal de tiendas de forma personal en recursos humanos, ya que llegaban a buscar apoyo por ciertos conflictos que enfrentan en la tienda debido a molestias entre compañeros, llegando a afectar la operación por malas relaciones interpersonales o poco trabajo en equipo.

Adicionalmente, se llevó el proceso de una auxiliar de ventas que se accidentó y se le debía dar seguimiento a su caso específico. Esto debido a que contaba con apenas dos semanas de laborar en la empresa por lo que el IGSS no podía suspenderla, pero su condición ameritaba el tiempo de reposo.

Otro aspecto de atención es el seguimiento al plan de carrera interna de una persona que tenía el puesto de control de imagen y estaba optando a una posición de hornero. Se le solicitó a la Gerencia la documentación respectiva del proceso de ascenso y se le hicieron pruebas psicométricas y teóricas que quedaban en registro del expediente de la persona para demostrar el cambio de puesto.

El seguimiento brindado al personal se detalla en la siguiente tabla:

| <b>No.</b> | <b>Sexo y edad</b> | <b>Motivo de consulta</b>               | <b>Cantidad de sesiones</b> | <b>Evolución y principales logros</b>                                                                                                         |
|------------|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Hombre<br>20 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8                           | Se reforzó el interés de la Gerencia hacia el seguimiento de la persona. Como resultado, la persona tuvo seguimiento en el periodo de prueba. |

|    |                   |                                         |   |                                                                                                                                  |
|----|-------------------|-----------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | Mujer<br>18 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 3  | Hombre<br>19 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 4 | El desenvolvimiento de la persona en el puesto no es el esperado, se le dificulta el aprendizaje por lo que él decide renunciar. |
| 4  | Mujer<br>24 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 5  | Hombre<br>20 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 6  | Mujer<br>18 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 7  | Mujer<br>22 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 2 | La persona desiste del puesto debido al transporte. Presenta su carta de renuncia.                                               |
| 8  | Mujer<br>19 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 9  | Mujer<br>20 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 10 | Hombre<br>24 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 11 | Hombre<br>18 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 7 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                          |
| 12 | Mujer<br>20 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona pierde su primera evaluación, por lo cual se le da la segunda oportunidad, la cual aprobó.                            |

|    |                   |                                         |   |                                                                                                                                           |
|----|-------------------|-----------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Mujer<br>26 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 14 | Mujer<br>29 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 6 | La persona abandonó labores, según indica el gerente faltó algunos días, lo que cree que fue a entrevistas y ya no se reportó a trabajar. |
| 15 | Hombre<br>20 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona aprobó su proceso de capacitación. Se le vio dotes para ascender de puesto de forma más próxima.                               |
| 16 | Mujer<br>20 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 17 | Hombre<br>22 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 18 | Mujer<br>18 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 19 | Mujer<br>28 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 20 | Mujer<br>20 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 21 | Hombre<br>23 años | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |
| 22 | Mujer<br>19 años  | Seguimiento a personal de nuevo ingreso | 8 | La persona absorbe los conocimientos de forma efectiva y pasa su evaluación para confirmarle su puesto.                                   |

|    |                   |                                                                                    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | Mujer<br>20 años  | Diferencias con<br>compañeros                                                      | 2 | Se presenta una trabajadora a informar que ha sufrido agresión verbal por parte de sus compañeros. Se investiga el caso y se realizan modificaciones del personal entre tiendas.                                                                                                                             |
| 24 | Hombre<br>18 años | Extorsión a la familia                                                             | 3 | Se le brinda a la persona permiso sin goce de salario derivado a movilizarse de su casa por motivo de extorsión, luego se le brinda un segundo permiso sin goce de salario para hacer los trámites del ministerio público. Finalmente se presenta a renunciar por movilizarse a su hogar en un departamento. |
| 25 | Mujer<br>20 años  | Traslado de tienda por condición física derivado a un accidente en la vía pública. | 2 | Se traslada a la persona de un restaurante con mucho movimiento a una panadería pequeña con movimiento mínimo en el cual le permitirá estar sentada por una buena cantidad de tiempo.                                                                                                                        |
| 26 | Mujer<br>20 años  | Ascenso de Puesto                                                                  | 1 | La persona no llenaba los requisitos debido a la escolaridad.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 27 | Mujer<br>20 años  | Ascenso de Puesto                                                                  | 1 | Se realizó el proceso de ascenso y pasó del puesto de vendedora a cajera de forma efectiva.                                                                                                                                                                                                                  |
| 28 | Mujer<br>20 años  | Ascenso de Puesto                                                                  | 1 | No pasó el polígrafo y por ello los regionales tomaron la decisión de retirar a la persona de la empresa por el peligro eminente.                                                                                                                                                                            |
| 29 | Mujer<br>20 años  | Ascenso de Puesto                                                                  | 1 | Se realizó el proceso de ascenso y pasó del puesto de vendedora a cajera de forma efectiva.                                                                                                                                                                                                                  |



|    |                   |                      |   |                                                                                                                                                                              |
|----|-------------------|----------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | Mujer<br>20 años  | Ascenso de<br>Puesto | 1 | Se realizó el proceso de ascenso de hornera a vendedora. Este proceso se realizó ya que la persona tuvo problemas en la espalda, y no puede aguantar cargar objetos pesados. |
| 31 | Hombre<br>18 años | Ascenso de<br>Puesto | 1 | Proceso efectivo de control de imagen a hornero.                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia con resultados del presente ETS.

### **Subprograma de docencia.**

En el subprograma de docencia se planteó el objetivo de capacitar a los gerentes y operativos en temas oportunos según la problemática existente. En este caso hubo una situación delicada con un hornero, en la cual requería de medidas disciplinarias, sin embargo, no se estaban llevando a cabo como era adecuado, por lo cual se tuvo que dar una retroalimentación a el supervisor directo, al supervisor indirecto, que es la coach de hornos y a la gerente de tienda, sobre la forma correcta de llevar a cabo las medidas disciplinarias y los pasos correspondientes.

Se capacitó al personal de tiendas, haciendo uso de métodos audiovisuales en el tema del servicio al cliente. Después de presenciar la cinta, se le solicitó que, en forma de lluvia de ideas, expusieran en qué momentos se cometen usualmente los errores de prestarle más atención a las actividades cotidianas que al cliente y la forma correcta de atención.

La empresa desarrolló un formato estratégico para evaluar al personal que desea ascender de puesto. Este formato se le expuso a la Gerencia de las Panaderías para que entendieran el informe de entrevistas por ascensos. Estos incluyen los resultados de las pruebas psicométricas, las evaluaciones de desempeño que hace la Gerencia, entre otros formatos de políticas y aprobación o no del ascenso.

A los candidatos se les explicó la forma correcta de efectuar pruebas psicométricas y se les dio asesoría del uso de la plataforma virtual.

En las inducciones, se les expuso una presentación en Power Point a los nuevos trabajadores el personal de Desarrollo Humano encargado de solventar inconvenientes o dudas sobre diversas cuestiones, como preguntas del IGSS, IRTRA, pago de prestaciones, salarios, uniformes, inconformidades o injusticias, etc. Estas presentaciones contaban con la fotografía y nombre de la persona encargada, su número de extensión y el número de PBX de la empresa, además de una breve descripción de sus funciones.

| <b>No. de taller</b> | <b>Temática abordada</b>                                  | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Metodología de trabajo</b> | <b>Principales logros</b>                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | Políticas empresariales y la forma adecuada de aplicarlas | 3                                | Expositiva                    | Seguir el proceso disciplinario de forma adecuada. Se evitó el despido de una persona que no tenía procesos disciplinarios. |

|   |                                      |     |                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------|-----|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                      |     |                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |
| 2 | Servicio al cliente                  | 15  | Presentación audiovisual<br><br>Lluvia de ideas | Retomar los pasos de servicio con las personas de atención al cliente. Dar prioridad al cliente en la tienda y no a las tareas cotidianas. Mejora de la atención brindada al público.                                        |
| 3 | Informes de entrevistas por ascensos | 4   | Expositiva                                      | La Gerencia comprendió el nuevo formato de ascenso y el proceso de entrevista y evaluaciones que se hará a personas que desean subir de puesto.                                                                              |
| 4 | Pruebas Psicométricas                | 250 | Expositiva                                      | Mejores y más acertados resultados en las competencias presentadas por los candidatos debido a que comprendían la forma correcta de usar el sistema Armstrong, principalmente aquellas personas de niveles educativos bajos. |
| 5 | Atención en Desarrollo Humano        | 200 | Presentación audiovisual<br><br>Expositiva      | Acercamiento de los candidatos al área de Desarrollo Humano, ganando campo en la operación por medio de dar atención temprana a problemas o conflictos internos.                                                             |

Fuente: Elaboración propia con resultados del presente ETS.

### **Subprograma de investigación.**

En el subprograma de investigación se colocó el objetivo de determinar el motivo del retiro del personal obteniendo datos por medio de entrevistas de salida. Esta es una investigación mixta, debido a que se utilizó formatos con preguntas estructuradas que no dejaban margen de respuestas múltiples, pero al inicio y final de las mismas se indaga el motivo de retiro de la persona y comentarios o sugerencias que desee dejar, con el fin de abarcar más campos de los que se trataron en la encuesta.

La encuesta está estructurada por cuatro incisos y de tres a cinco preguntas por cada uno. La encuesta tenía un encabezado con la información de la persona y su registro personal. Tenía preguntas con respuestas múltiples, cerradas y preguntas abiertas de desarrollo. Se buscó información detallada sobre aspectos específicos relacionados al liderazgo, desempeño, compensación salarial y clima laboral. Para obtener la información cada semana se entrevistó a las personas con periodo de veinte a veinticinco días desde su fecha de baja, por pago de su liquidación y entrevista de salida, con el fin que expresara su experiencia durante el tiempo que estuvo en la empresa y cerrar el ciclo con la misma de la mejor forma. Hay personas que tienen sentimientos que necesitan descargar, e información para dar, la idea es saber los problemas internos de la institución y el trasfondo de la deserción de estos con el fin de que se puedan crear planes de intervención o modificar problemas internos.

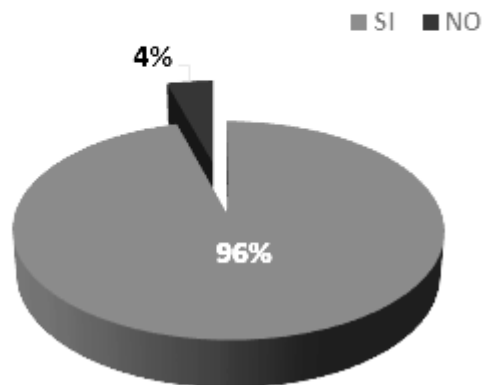
La forma en cómo se estaba trabajando era manual, por medio de llenar una encuesta a papel, la que luego se pasaba a la computadora digitando los datos manualmente. Esto consumía mucho tiempo y era un trabajo rezagado de meses que tenían archivado.

Presidencia solicitó a la Gerencia de Desarrollo Humano informes del motivo de retiro con sus causas principales. Esta información no estaba al día, y generó un conflicto mayor al ser información urgente. Como resultado, se buscó la forma de generar en el sistema Aseinfo-Evolution la entrevista de retiro, para que, al mismo tiempo de atender a la persona, se fuera ingresando la información, la misma se procesaría instantáneamente y vaciaría los datos en Excel para presentarlos de forma gráfica. Aseinfo-Evolution es el sistema que utiliza la empresa para mantener en orden la información del capital humano, generar las transacciones de pago, descuentos, orden de vacaciones, suspensiones, tiempo de lactancia, planillas, etc. por lo cual la entrevista de retiro quedaría amarrada a esta información.

Como resultado se obtuvo la siguiente información descargada del sistema Aseinfo-Evolution. La muestra fue un total de 615 personas desvinculadas de la empresa en el año 2017, de diferentes sexos y de las tiendas correspondientes a la ciudad de Guatemala, además de las personas que trabajan en Planta de Producción.

En el campo de Desempeño las gráficas arrojan los siguientes datos:

**CUANDO INGRESÓ A SAN MARTÍN,  
¿LE EXPLICARON LAS  
RESPONSABILIDADES DE SU  
PUESTO?**

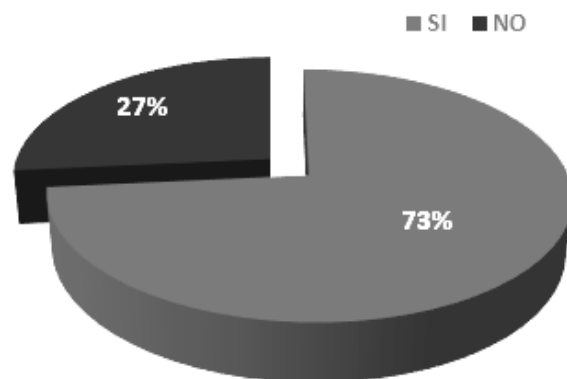


El proceso de contratación fue efectivo debido a que el 96% las personas conocían las funciones a realizar, a diferencia de un 4% que dijo no conocerlas.

Gráfica 1. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

Hay un buen número que cree haber recibido una buena capacitación, en este caso el 73% sin embargo, el 27% afirma que no, lo cual representa un poco más de un cuarto de la población. Durante la entrevista, algunos explicaron que fue mayormente cuando se les brindó un ascenso o porque los cambiaron de puesto abruptamente ya que la operación lo requería.

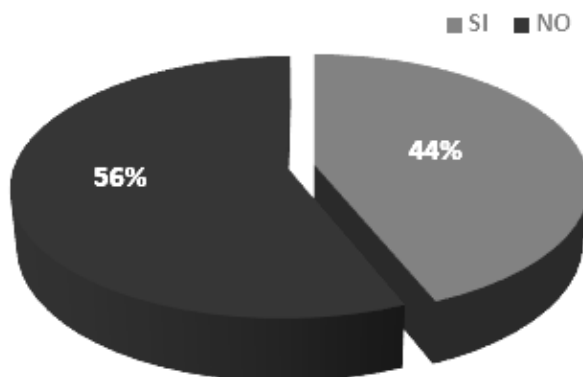
**¿SE LE DIO LA CAPACITACIÓN  
ADECUADA PARA DESEMPEÑAR SU  
PUESTO?**



Gráfica 2. Extraída de Informe de Entrevistas de

Salida 2017 Aseinfo-Evolution.

### ¿FUE CALIFICADO SU DESEMPEÑO LABORAL?

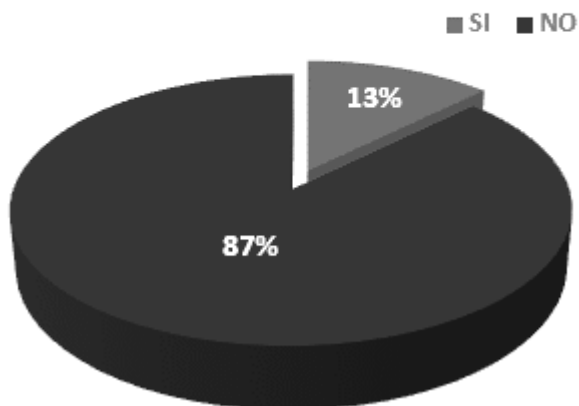


La empresa actualmente no tiene un programa de evaluación del desempeño anual o semestral en el área de operaciones tiendas, a diferencia de la planta de producción. Es por ello que el 56% respondió que no, debido a que usualmente las bajas se dan más en tiendas.

Gráfica 3. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017

Aseinfo-Evolution

### ¿TUVO OPORTUNIDAD, POR SU DESEMPEÑO, DE CRECER DENTRO DE LA EMPRESA?



La gráfica presenta poca oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. La etesista observó a personal en cargos de Jefatura con más de 9 años de antigüedad, por lo cual supone marca una respuesta a las pocas oportunidades de ascenso.

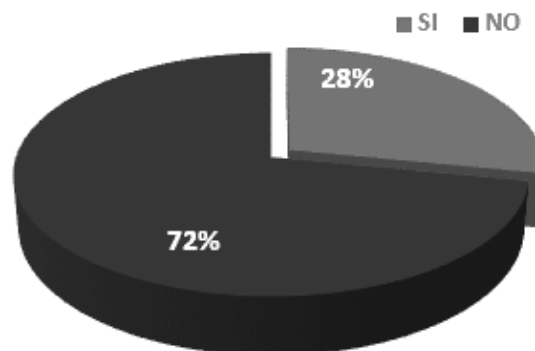
Gráfica 4. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

En la sección de Jefe Inmediato, las personas colocaban el nombre de la persona a evaluar, que fungió como su figura de jefatura. Por confidencialidad hemos excluido los nombres

personales de trabajadores, sin embargo, rescatamos lo principal que es conocer cómo fue evaluado, en forma global, el liderazgo de estos.

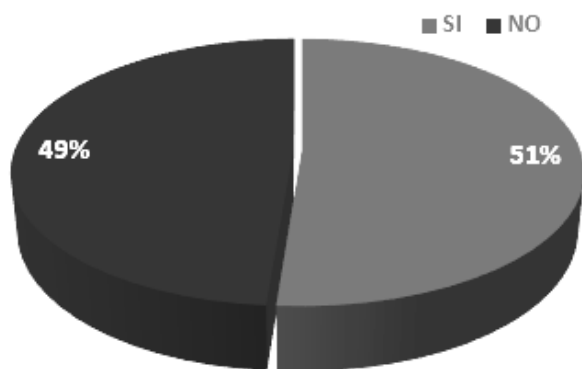
El 72% de la población no percibió valoración a su esfuerzo en el puesto por parte del jefe inmediato. Un dato alarmante debido al salario emocional que las personas buscan en una empresa.

#### ¿SU JEFE INMEDIATO VALORABA EL ESFUERZO QUE USTED HACÍA EN SU TRABAJO?



Gráfica 5. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution.

#### ¿LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO ERA CORDIAL?



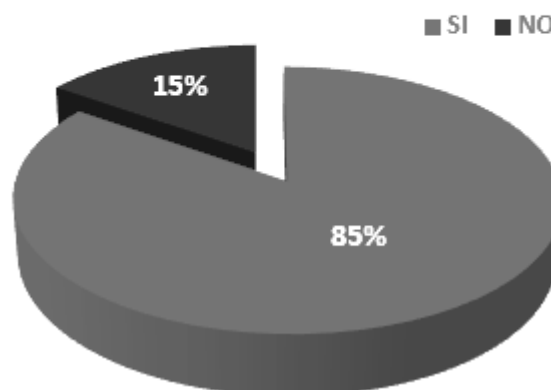
Gráfica 6. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

La gráfica muestra que casi la mitad está en cada postura, por lo cual es un tema a tratar la forma en cómo las jefaturas se dirigen a sus trabajadores y el trato que les brindan.



El área de capacitación expuso a la etesista que su metodología de capacitación es en cascada. Lo que significa que se les brinda la información a Jefaturas para que baje hasta operativos. Eso brindó la posibilidad de que el 85% percibiera capacitaciones por parte de sus Jefaturas.

### ¿SU JEFE LE APOYÓ EN CAPACITACIONES PARA REALIZAR UN TRABAJO DE CALIDAD?

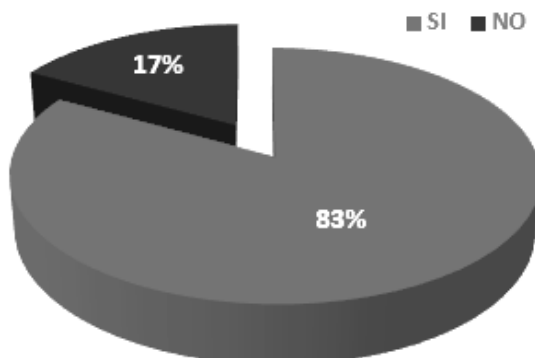


Gráfica 7. Extraída de Informe de Entrevistas de

Salida 2017 Aseinfo-Evolution

En el campo de Ambiente Laboral, el sistema Aseinfo-Evolution arrojó los siguientes datos:

### ¿SINTIÓ UN BUEN AMBIENTE ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

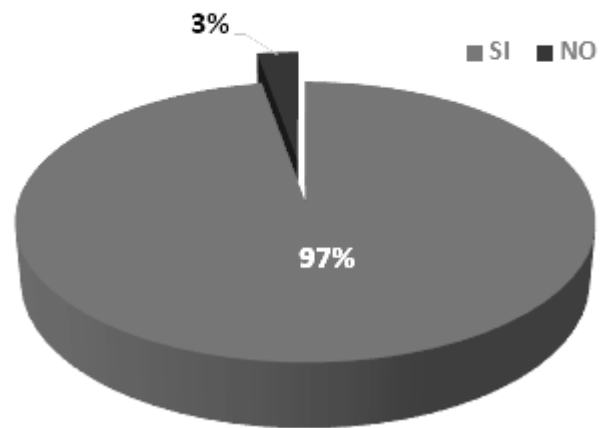


El 83% de la población afirma haber sentido compañerismo en su área laboral, un buen indicador de buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, aún debe trabajarse en el otro 17% según las áreas en que se repita este dato.

Gráfica 8. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

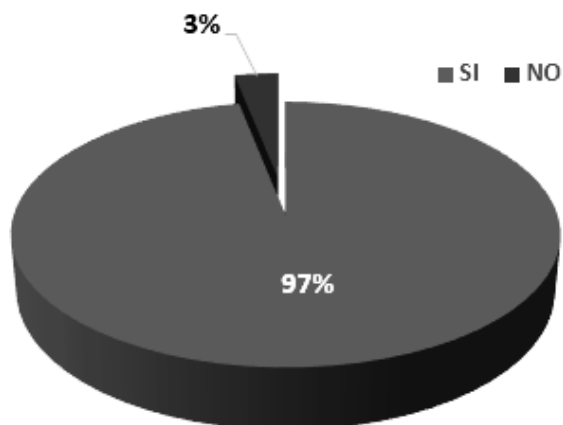
En concordancia a la identificación institucional, el 97% de la población si recomienda a la empresa para laborar. Son buenos números en cuanto a satisfacción laboral.

### ¿RECOMENDARÍA A SAN MARTÍN COMO UN EXCELENTE LUGAR PARA TRABAJAR?



Gráfica 9. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

### ¿LE GUSTÓ TRABAJAR PARA SAN MARTÍN?



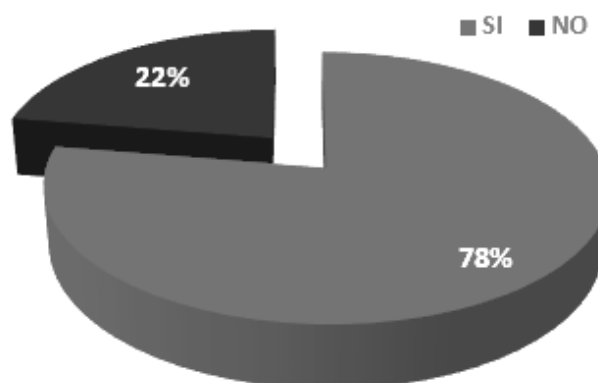
Los entrevistados comentan que la empresa es muy bonita, pero que lo malo es la administración o liderazgo que no está bien capacitado para tomar las riendas de la misma. Es por ello que el 97% refleja haber estado a gusto trabajando para la empresa.

Gráfica 10. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

En el campo de Remuneración, el sistema Aseinfo-Evolution arroja los siguientes datos:

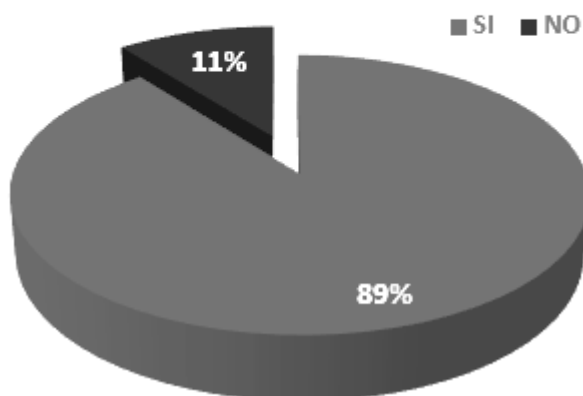
Los entrevistados argumentan que había personas con salarios más elevados realizando las mismas atribuciones. Este fue un punto que la tesista observó sobre la falta de bandas salariales en las cuales se definiera cuanto puede ganar un trabajador en cierto puesto, además de que la empresa no posee aumento programado.

### ¿RECIBIÓ UN SALARIO COMPETITIVO POR SU TRABAJO?



Gráfica 11. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

### ¿SIEMPRE SE LE PAGÓ SU SALARIO COMPLETO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO?



La empresa ha tenido un alto nivel de cumplimiento a la hora de pagar salarios. El 11% que no se sintió remunerado a tiempo mencionó que no cumplían con el pago de las horas extras laboradas o se tardaban mucho en cancelarlas.

Gráfica 12. Extraída de Informe de Entrevistas de Salida 2017 Aseinfo-Evolution

En general, los puntos a priorizar en intervención sería los planes de carrera para trabajadores, con el fin de visualizar algún tipo de crecimiento dentro de la organización y la forma en que se administra a la gente, correspondiente al liderazgo de las Jefaturas. Capacitarlos en temas de manejo de personal, cumplimiento, liderazgo efectivo, manejo de emociones, etc. Además de hacerles conciencia que el personal va a apoyarles adecuadamente si ellos recompensan el trabajo que se realiza.

Parte de la información adicional que brindaron las personas en las entrevistas de salida fue relaciones amorosas entre trabajadores que incumplían con las políticas empresariales, además de relaciones amorosas entre Jefaturas y una o más personas operativas. Casos de robo, difamación, tergiversación de información, preferencias, mal manejo administrativo. Fracturas en el clima laboral por personal operativo insatisfecho. Esta información más detallada se le brindó a la Gerencia de Desarrollo Humano para que lo manejaran con la responsabilidad y cuidado necesario según el caso.

Adicionalmente, en el manejo del sistema Aseinfo-Evolution, se detectó desorden en los expedientes digitales que maneja la empresa. Afectando los reportes que deben de entregarse a entes superiores como el Ministerio de Trabajo, incluso han sido de tropiezo para realizar trámites masivos, como el IRTRA o compra de boletos de ornato. A este respecto, Gerencia solicitó actualizar los datos del personal de forma escrita en papel y digitada por medio manual en el sistema.

**Otras actividades:**

- Respuesta a correos de solicitud de empleo.
- Atención a candidatos no citados para llenar pre-solicitudes.
- Respuesta a solicitud de referencias laborales y personales.
- Ingreso de datos en banco de denegados.
- Ordenamiento de archivo de banco de datos en pre-solicitudes.
- Atención en pruebas psicométricas a candidatos.
- Capacitación en planta al personal de nuevo ingreso.
- Atención personalizada en tiendas.
- Atención personalizada a regional.
- Entrega de resultados de pruebas.
- Creación de presentación para personal de nuevo ingreso.
- Elaboración de formato para personal referido.
- Arreglo y rotulación de Leitzs.

**Capítulo IV****Análisis y discusión de la experiencia del ETS****Subprograma de atención individual.**

Se propuso crear una costumbre de involucramiento por parte del departamento de recursos humanos, a las operaciones de las tiendas. Este objetivo tenía varios puntos por mejorar, el primero era que los trabajadores conocieran cómo está compuesto el área de

Desarrollo Humano. Sucede que el trabajador no conocía qué personas trabajaban en dicha área, ni tampoco los departamentos que la conformaban y por ello pocas veces llamaban o visitaban para informar de situaciones o solicitar ayuda. Fue muy provechoso modificar la presentación de inducción para brindarle información del área de Desarrollo Humano a las personas de nuevo ingreso sobre los números a los que se podían abocar. Al poco tiempo puede presenciar que esta acción abrió la puerta a más involucramiento del área con operaciones. Los trabajadores se han acercado para solicitar ayuda, por medio de llamar a la analista que verifica su área al mencionarle de casos en los cuales los Gerentes no están respetando el horario laboral, hay acoso interno, preferencias o mal manejo administrativo o incluso, los nuevos empleados le han brindado los números a personas que ya llevan tiempo y estos han llamado para pedir apoyo, algunas veces para subir de puesto, para hablar sobre aumentos salariales, condiciones laborales, entre otros. Esta implementación tuvo efectos positivos a corto plazo y abrió la puerta a una comunicación más fluida entre operaciones y el área de Desarrollo Humano.

El segundo punto a mejorar era el acercamiento de las analistas a las personas de nuevo ingreso, y no solo del área de Desarrollo Humano, los mismos Gerentes de las tiendas no daban importancia a las personas de nuevo ingreso, al punto de no conocerlas. Es por ello que se trabajó en tener un acercamiento semanal a las tiendas y solicitar a Gerente retroalimentación de su personal de nuevo ingreso, lo cual obligó al Gerente a prestar más atención al plan de capacitación del nuevo trabajador y darle seguimiento. Esto creó un efecto en cadena, haciendo que el trabajador se sintiera comprometido con su trabajo y hacer las cosas bien ya que lo estaban evaluando, adicionalmente asentaba la idea de buscar la ayuda del Gerente cuando lo viera necesario. Además, el nuevo trabajador sintió la presencia del área de Desarrollo Humano, y sabía que se le daba seguimiento a su proceso. El impacto que

se notó fue positivo, derivado a esto, el número de rotación en el personal de nuevo ingreso fue menor. Del 100% del personal al que se le dio seguimiento, un 5% se desvinculó de la empresa, estando en un margen aceptable. La propuesta de mantener este ritmo de trabajo se le brindó a la Jefatura del área de Desarrollo Humano, quién tendrá la decisión de continuar o no con este tipo de trabajo.

Hubo la satisfacción de que cada final de mes se iba viendo los resultados del impacto del trabajo, por medio de la disminución del índice de rotación, debido a la convivencia con los compañeros y el trato con el gerente. Claramente no se atacaron todos los motivos que generan un índice de rotación elevado, sino que se pretendía atacar uno de ellos que se ha demostrado ejerce impacto en los trabajadores de nuevo ingreso.

Otro de los buenos resultados obtenidos fue generar un folleto que presentaba los beneficios institucionales durante la inducción de nuevo ingreso. Este folleto se quedó en proceso de revisión por parte de las autoridades de la institución, sin embargo, es prometededor para generar en los nuevos trabajadores una sensación de valoración y afecto hacia la empresa por la identificación institucional. Ese sentimiento crea una idea de permanencia y puede abrir puertas para generar otros beneficios empresariales. Tener una identificación institucional, o ponerse la camiseta genera un pago más alto que el monetario, es el salario emocional. Ya se veía que este salario crea calidad de vida y es un factor motivador a la mejora constante, creando un concepto positivo de la empresa y por lo tanto lealtad a la misma.

Parte del servicio individual prestado fue a las personas que llegaban a buscar empleo. El área de Reclutamiento y Selección atiende semanalmente un promedio de 200 personas

semanales que llegan a solicitar empleo a las oficinas centrales. Se tuvo la oportunidad de dar atención individual por medio de recepción de papelería, entrega y recepción de presolicitudes de empleo y entrevistas profundas a candidatos que optaban a puestos que ofrece la institución. Poder apoyar a las analistas tuvo un impacto positivo en el área debido a que el tiempo de ellas era aprovechado para otras actividades y así adelantar sus labores. La experiencia da la oportunidad de conocer a las personas que aplican a trabajar en la empresa, distinguir cuál es su estatus económico, familiar, social, cultural, etc. y conocer cómo cada industria separa y clasifica a los aspirantes. Esta experiencia fue enriquecedora de forma personal para ampliar los conocimientos y habilidades al trabajar con grandes grupos de personas.

### **Subprograma de prevención, docencia**

Hubieron visitas a algunas tiendas para conocer el trabajo operativo que se llevaba a cabo en ellas y también tener un acercamiento de los retos que afronta un trabajador en su entorno. La realidad es que tener relación directa con clientes no es tarea fácil, y en cierto punto es frustrante. La mayoría de las personas han dejado por un lado la cortesía, y son exigentes siendo clientes. Eso ha generado que los trabajadores de servicio se hayan vuelto más rudos y sean tajantes al hablar con los visitantes. Durante las visitas a las tiendas, se buscaba que los trabajadores generaran una identificación institucional y le dieran importancia a su rol individual para alcanzar los objetivos globales.



Tener un acercamiento al personal para demostrarles el impacto que tiene brindar un buen servicio a los clientes, permitió que varios de ellos reflexionaran en su forma actual de actuar e hicieran un comparativo en lo que deberían estar haciendo. La idea de este transmisor de información era que los trabajadores pudieran identificar cuáles son los pensamientos o sentimientos actuales que les motivan a dejar de atender a una persona, o atenderla con poco interés, para luego trabajar sobre ello y modificar la conducta. En este tipo de trabajo se utilizó la técnica conductivo conductual.

Es usual reaccionar por las emociones momentáneas, sin distinguir el origen de estas y poder frenarlas. A eso se refiere esta metodología, el tener una idea más realista de cómo me veo, cómo veo a los demás y cómo veo el entorno, para después identificar las acciones que están desencadenando en mí emociones conflictivas. Este trabajo tuvo un buen impacto según expresaron las Gerencias, al ver cambios en la mayoría de trabajadores, más hay que admitir que no en todos. Un trabajo como este requiere de sesiones constantes y continuas para generar un impacto duradero.

Para que este trabajo sea eficiente en un buen porcentaje, el área de capacitación debe generar una programación anual donde haya capacitaciones constantes relacionados al tema de servicio. El trabajo que se realizó, dejó evidencia que este tipo de capacitaciones a pequeña escala contribuyó al desarrollo cognoscitivo de la gente. Fomentó una actitud altruista y solidaria. Abonó a la identificación con la empresa y su objetivo fundamental que es atraer más clientes y propiciar la venta, que impacta en los resultados globales de la rentabilidad.

Otro aspecto de docencia fue instruir a Gerentes en temas legales para el buen manejo del personal. Ellos solicitaron asesoría para asignar tiempos de vacaciones, dar licencias con goce de salario por maternidad, paternidad, matrimonio, fallecimiento de familiar y adopción de un menor. Adicionalmente el actuar frente a situaciones de abandono laboral por no asistir a labores en más de dos días, o en casos especiales, no asistir después de una suspensión de IGSS. Este tipo de temas son delicados ya que conllevan manejo de leyes y pueden incurrirse en demandas legales por ejercer mal alguno de ellos. Para ello implicó el conocimiento de las normas legales del país, un reto personal que llena de gran satisfacción y aprendizaje, además de entender que se requiere de apoyarse de las Jefaturas del área para la toma decisiones y trasladar las mismas al área que lo solicitaba. Fue muy productivo brindar esta información y el manejo de casos relacionados.

### **Subprograma de investigación.**

Uno de los factores por lo que se recibía más quejas por parte de operaciones y de las áreas de planillas era que los trabajadores duraban poco tiempo en los puestos y la rotación era alta, lo que generaba más trabajo, pérdida económica a la empresa por pago de liquidaciones, además de la inversión que se hace para contratar al nuevo personal, lo cual genera un gasto alto y mayor cantidad de trabajo.

A este respecto, se estaba entrevistando al personal que llegaba a recibir su liquidación, sin embargo, la forma de hacerlo era anticuada y se incurría en más trabajo debido a que la entrevista se registraba por medio de papel, el cual llevaba meses estancado como archivo,

sin brindar datos reales de lo que se estaba aconteciendo. El aporte al área en primera instancia fue ingresar esas entrevistas en un programa derivado de Excel, el cual genera gráficas representativas sobre las respuestas que brindaron los entrevistados. El problema del Excel es que se vuelve pesado y lento a medida que se le ingresa cantidades grandes de información, por lo que se corre el riesgo de que en algún momento ya no abra el archivo y la información se pierda. Viendo este riesgo, se planteó generar la encuesta en el sistema que ya maneja la empresa, el cual es Aseinfo-Evolution. Este sistema es multifuncional, ingresando los datos de la persona a una plataforma, esta se amarra a la planilla generando un código de empleado. Una vez pertenece a una planilla de alguna empresa, automáticamente amarra otras acciones, como un espacio para adjuntar las llamadas de atención, las vacaciones gozadas, el pago de horas extra, las capacitaciones recibidas, y el área de nuestro interés, la entrevista de salida, una vez el expediente esté de baja.

En este espacio se ancla una entrevista que se debe generar en el sistema. La entrevista se efectuó paso a paso, creando cada uno de los espacios, como ya se describió, tiene espacios para desarrollo de ideas y preguntas cerradas con dos opciones de respuesta (puede ver el formato al final del informe). Esta encuesta fue efectuada bajo la supervisión de un técnico de sistemas, y la Jefatura de Desarrollo Humano.

Una vez fue funcional, se echó a andar con las primeras personas. La entrevista se llena en el sistema y luego se imprime para que las personas firmen confirmando que las palabras contenidas en la misma son de ellas, y no es una simulación. El sistema genera sus propios reportes y traslada a un Excel las respuestas obtenidas de un lote de trabajadores

seleccionados por centro de trabajo (en este caso tiendas), o por fecha de retiro, si es requerido algún año específicamente, entre otros que se pueden filtrar.

El resultado fue un éxito y marcó una forma diferente de trabajar en el área. Este fue un gran paso debido a que se estaba dejando de realizar un trabajo de forma anticuada, gastando tiempo y recursos, adicionalmente que no se estaba extrayendo la información y únicamente una persona podía tener la información ya que el Excel podía ser trasladado a cualquier otra persona, pero si este sufría alteraciones o manipulación, solo quedaba registrado en la computadora de uso, no se modificaba a los demás. En cambio, el sistema Aseinfo-Evolution, permite modificaciones y todas las personas con accesos habilitados pueden ver la información sin ningún inconveniente, además de que el sistema es el mismo y se maneja dentro de una red interna llamada Intranet, por lo que se actualizará el servidor a cada cambio o modificación. Esta información está disponible y es accesible para generar reportes y presentar informes en cualquier momento que estos sean solicitados.

Gracias a este sistema se brindaron los primeros informes y se evidenció que algunos restaurantes se estaban viendo afectados por el mal liderazgo de Gerentes, horas extra sin pagar, falta de desarrollo profesional o planes de carrera para trabajadores, salarios más competitivos en otras instituciones en comparación con la empresa, o más beneficios adicionales a ley que presentan otras organizaciones. Además, el mal clima laboral generado por el empobrecido liderazgo impactaba en que no hubiera un trato cordial hacia el trabajador, por lo que las gráficas arrojaron que el 49% de ellos se iba insatisfecho con la relación que tuvo con su superior, aunado que el 72% notó que sus líderes no valoraban el esfuerzo que se realizaba en su trabajo, por lo cual no había posibilidades de crecer dentro de

la empresa, expresándolo así el 87% de los entrevistados y esto era derivado a un empobrecido sistema de evaluación del desempeño, ya que el 56% expreso que no fue calificado su desempeño laboral en el tiempo que perteneció a la corporación. Esta información se le trasladó a Gerencia, para que se efectuaran planes de acción con el fin de retener al personal y ser más competitivos en el campo laboral.

Adicionalmente, se detectó que las personas sabían poco sobre los beneficios institucionales y no estaban seguros de cuáles eran estos, ya que no se los han detallado en orden. Incluso no valoraban los beneficios que se les da porque no los ven de forma global. Es de resaltar que había algunos aspectos que la empresa poseía, como los vales o tickets en restaurante. Planes de carrera en la empresa. Oportunidad de continuar los estudios por medio de un colegio que brinda apoyo, transporte nocturno, climas laborales, entre otros, que otras empresas no tenían y daba un plus a San Martín.

Tener la información de retiro de las personas de forma gráfica, dejando que los números se expresen, abre los ojos de los altos funcionarios y jefaturas para tomar planes de acción al respecto. No es igual suponer que algo está pasando, a que las estadísticas lo comprueben. A este respecto la etesista contribuyó a incorporar una fuente de investigación eficaz y con resultados continuos a la institución, lo cual es digno de orgullo.

## **Capítulo V**

### **5.1. Conclusiones**

#### **5.1.1. Conclusiones Generales**

La Universidad de San Carlos de Guatemala abre sus puertas a todos los que desean desarrollarse como profesionales en el ámbito Psicológico.

El programa de EPS brinda la oportunidad a estudiantes de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, con el fin de implementar proyectos de mejora social.

San Martín es una corporación con raíces guatemaltecas que ha crecido a pasos agigantados, ofreciendo calidad y cantidad al consumidor.

El trabajador que se identifica con la empresa actuará con mentalidad de dueño cuidando el equipo que se le brinde a su cargo y ejecutando sus funciones de forma convenida.

#### **5.1.2. Conclusiones Específicas**

##### **5.1.2.1. Subprograma de servicio**

Darle seguimiento al personal de nuevo ingreso previene errores que se replican en pérdidas monetarias o administrativas para la empresa.

La detección temprana de inconvenientes laborales derivados del clima laboral o de la relación entre el jefe y el trabajador permite actuar antes que el trabajador decida renunciar o abandonar labores.

Permitir que el colaborador de nuevo ingreso conozca las líneas de comunicación con recursos humanos generará un ambiente de confianza, brindándole la apertura para expresarse con la Analista responsable del área sobre su desempeño y las situaciones que pueda enfrentar.

#### 5.1.2.2. Subprograma de docencia.

Capacitar a los trabajadores sobre temas de servicio al cliente genera una mejor atención, provocando aumento en las ventas.

Actualizar a los trabajadores sobre temas de manejo de objeciones, atención a clientes difíciles, persuasión, entre otros, por medios audiovisuales que permitan la comprensión e identificación con los casos, genera un desarrollo cognitivo y una mejor reacción del trabajador hacia el cliente en momentos de estrés, dando una respuesta favorable para que el cliente salga satisfecho.

Mantener informados a los gerentes sobre temas legales permite un manejo adecuado del personal, evitando demandas legales que se trasforman en pérdida económica y reputacional para la corporación.

#### 5.1.2.3.Subprograma de investigación

La falta de plan de carrera, derivada de que no se está evaluando el desempeño laboral individual de cada trabajador, es la principal razón por la cual hay un alto nivel de rotación laboral en la corporación.

La mala relación con el jefe inmediato genera un mal clima laboral, minimizando el esfuerzo que el trabajador hace y en consecuencia le impide darle la oportunidad de crecer.

La poca relevancia a la información que brinda el personal que se retira de la empresa impide que se conozcan los motivos reales del retiro de las personas. Debido a ello no se realizan planes de acción que permitan retener al personal o influir en mejorar el clima laboral.

### **5.2. Recomendaciones**

#### **5.2.1. Recomendaciones Generales**

Que la Universidad de San Carlos siga brindando oportunidades de estudio a aquellas personas que buscan desarrollarse como profesionales del campo de la Psicología, sea que tengan inclinación al área social, educativa, empresarial o clínica.



El programa de EPS permita a estudiantes vivir la experiencia de presentar un proyecto a las instituciones e involucrarse en la realización del mismo, siendo productivos para la sociedad y contribuyendo a crear un mundo mejor.

La corporación San Martín mantenga las puertas abiertas a etesistas entusiastas que lleven y aporten proyectos para que puedan ser ejecutados, contribuyendo a la evolución de la corporación y a incluir perspectivas juveniles y frescas a la robusta estrategia empresarial que poseen.

Generar una cultura de lealtad al producto e identificación empresarial por medio de programa de difusión de valores, dar a conocer los beneficios adicionales y pasar encuestas de clima laboral.

### **5.2.2. Recomendaciones Específicas**

#### **5.2.2.1.Subprograma de servicio**

Mantener el proyecto de las entrevistas semanales al Gerente de Tienda y al nuevo trabajador, con el fin de llevar un registro del avance, el cual dará alerta si en caso se detectan inconvenientes para generar planes de acción correctivos.

Realizar preguntas relacionadas al clima laboral y relación jefe-trabajador en los seguimientos semanales, para verificar que haya una adaptación progresiva del nuevo trabajador y actitud de liderazgo por parte del Jefe Inmediato.

El primer día de labores de los nuevos trabajadores, en el programa de bienvenida, explicarle las áreas de recursos humanos y las extensiones a las que puede comunicarse. Con esta información el colaborador podrá solicitar seguimiento sobre temas de pagos, uniformes, certificados de trabajo, capacitación y con la analista responsable del área para temas puntuales de clima laboral o condiciones laborales.

#### 5.2.2.2.Subprograma de docencia

Proyectar de forma anual una serie de capacitaciones y actualizaciones sobre temas relacionados con servicio al cliente, dominio de emociones, y atención a clientes complicados, replicará de forma reputacional por la mejor atención y de forma económica por el aumento de ventas.

Incluir en los proyectos anuales del área de capacitación el generar cortas capacitaciones audiovisuales sobre casos que vivan de forma recurrente los trabajadores y la mejor forma de manejarlos, con el fin de influir en el trabajador a reaccionar de la forma más adecuada al enfrentarse a una situación similar, mejorando la atención al cliente y resolución de conflictos.

Invertir en talleres legales para la actualización e instrucción de los Gerentes y Jefes de área, enfocado a temas laborales y manejo de personal con el fin de empoderarlos para actuar de

forma adecuada y estratégica ante sus subordinados evitando conflictos legales entre la compañía y los trabajadores.

#### 5.2.2.3. Subprograma de investigación

Realizar evaluaciones del desempeño laboral individual y colectivo de forma anual o semestral permitirá conocer los talentos clave que posee la compañía para que puedan avanzar a puestos de mayor responsabilidad o de capacitación a nuevos trabajadores.

Proyectar un plan de carrera por puesto generará un ambiente competitivo y deseo de superación en los trabajadores, aumentando su desempeño diario, reteniendo el talento y por consecuencia minimizando los índices de rotación.

Dar capacitaciones de liderazgo y manejo adecuado del personal con el fin de impactar de forma positiva a los trabajadores, desarrollándolos en lugar de desesperarlos para que renuncien.

Evolucionar a un sistema automatizado que permita tener la información del retiro del personal actualizada, traerá resultados positivos a la compañía por medio de generar planes de acción específicos a la necesidad de cada área de trabajo para retener al personal.

## **Bibliografía**

AEC. (2018). Asociación Española para la Calidad. Salario Emocional. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

Aldana de León, M. E. (2005). Diagnóstico De Las Relaciones De Comunicación Entre Los Grupos Culturales -Q'Eqchi', Ladino, Garífuna Y Descendientes De Hindú- Que Habitan El Municipio De Livingston, Izabal, Guatemala, Centroamérica. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Chiavenato, I. (2003). Capacitación y Desarrollo del Talento Humano. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Desarrollo%20Personal.htm>

Consuegra, N. (2010). Diccionario Delaware Psicología 2da Edición. Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.academia.edu/4562479/119415476-DICCIONARIO-DE-PSICOLOGIA>

Croda, R. (5 de agosto de 2014). Las 10 familias más influyentes de Centroamérica. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de [http://www. Forbes.com.mx/las-10-familias-mas-influyentes-de-centroamerica/#gs.fCpOyjl](http://www.Forbes.com.mx/las-10-familias-mas-influyentes-de-centroamerica/#gs.fCpOyjl)

De León, V. (24 de agosto de 2009). El egoismo es perjudicial para las empresas. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://archive.constantcontact.com/fs047/1101516868486/archive/1102680108027.html>

Días, G. (2012). Las clases sociales en ciudad de Guatemala 1964 - 2002. Alemania: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co KG.

Elsa. (11 de abril de 2012). El Salario Emocional. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/04/el-salario-emocional.html>

Ferreriro, A. (29 de octubre de 2010). La creatividad en las empresas. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <https://andreaferreiro.wordpress.com/2010/10/29/la-creatividad-en-las-empresas/>

Gamarro, U. (23 de septiembre de 2016). Las cifras que confirman cómo el desempleo golpea a los jóvenes. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://www.prensalibre.com/economia/economia/desempleo-golpea-a-jovenes>

García Hernández, I., & De la Cruz Blanco, G. (30 de mayo de 2014). Las guías didácticas: recursos necesarios para el aprendizaje autónomo. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742014000300012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000300012)

ITAE. (05 de octubre de 2013). Terapia Cognitivo Conductual. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://www.centreitae.com/joomla/es/servicios/tratamientos/78-terapia-cognitivo-conductual.html>

Mollinedo, F. (11 de agosto de 2012). La Nueva Guatemala de la Asunción, historia de 236 años. (La Hora) Recuperado el 01 de agosto de 2018, de La Hora: <http://lahora.gt/hemeroteca-lh/la-nueva-guatemala-de-la-asuncion-historia-de-236-anos/>

Montané Plácido, J. (29 de octubre de 2012). Los medios audiovisuales y su impacto en la educación . Recuperado el 01 de agosto de 2018, de [http://www.uv.mx/universo/501/infgral/infgral\\_13.html](http://www.uv.mx/universo/501/infgral/infgral_13.html)

Pezzarossi, C. (18 de julio de 2012). Plaza Pública. Obtenido de <http://www.plazapublica.com.gt/content/etnias-en-el-pais-de-la-eterna-primavera-donde-llueve-de-mayo-septiembre>

PrensaLibre. (24 de agosto de 2015). Hemeroteca de Prensa Libre. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de <http://www.prensalibre.com/hemeroteca/inica-construccion-de-calzada-atanasio-tzul-1996>

RAE. (2017). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EQyu7RP>

Robles, E. (12 de septiembre de 2012). Problemas Económicos y Sociales en Guatemala. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de [http://www.deguate.com/artman/publish/comunidad\\_cosasguate/problemas-economicos-y-sociales-en-guatemala-printer.shtml#.Wl6PlaBtxqB](http://www.deguate.com/artman/publish/comunidad_cosasguate/problemas-economicos-y-sociales-en-guatemala-printer.shtml#.Wl6PlaBtxqB)

Sanchez, S. (18 de junio de 2015). Las ideologías políticas. Recuperado el 01 de agosto de 2018, de [http://www.deguate.com/artman/publish/politica\\_filosofia/Las-ideologias-politicas-printer.shtml#.Wl5cvKBtXqB](http://www.deguate.com/artman/publish/politica_filosofia/Las-ideologias-politicas-printer.shtml#.Wl5cvKBtXqB)

## Anexos



### ENTREVISTA DE SALIDA 2017

Fecha de entrevista:  12

NOMBRE ÁREA/TIENDA:

RENUNCIA: -- Seleccionar --

DESPIDO: -- Seleccionar --

Abandono: ☐

Detalle:

### DESEMPEÑO

#### DESEMPEÑO

Cuando ingresó a San Martín, ¿Le explicaron las responsabilidades de su puesto?:

☐ Si

☐ No

¿Se le dio la capacitación adecuada para desempeñar su puesto?:

☐ Si

☐ No

¿Fue calificado su desempeño laboral?:

☐ Si

☐ No

¿Tuvo oportunidad, por su desempeño, de crecer dentro de la empresa?:

☐ Si

☐ No



## JEFE INMEDIATO

### JEFE INMEDIATO

Nombre Jefe Inmediato:

¿Su jefe inmediato valoraba el esfuerzo que usted hacía en su trabajo?:

☐ Si

☐ No

¿La relación con su jefe inmediato era cordial?:

☐ Si

☐ No

¿Su jefe inmediato valoraba el esfuerzo que usted hacía en su trabajo?:

☐ Si

☐ No

¿Su jefe le apoyó en capacitaciones para realizar un trabajo de calidad?:

☐ Si

☐ No

## AMBIENTE LABORAL

### AMBIENTE LABORAL

¿Sintió un buen ambiente entre sus compañeros de trabajo?:

☐ Si

☐ No

¿Recomendaría a San Martín como un excelente lugar para trabajar?:

☐ Si

☐ No

¿Le gustó trabajar para San Martín?:

☐ Si

☐ No

## COMPENSACIÓN

### COMPENSACIÓN

¿Recibió un salario competitivo por su trabajo?:

- ☐ Si  
☐ No

¿Siempre se le pagó su salario completo en el tiempo establecido?:

- ☐ Si  
☐ No

SUGERENCIAS Y/O  
COMENTARIOS:

## FIRMAS

### FIRMAS

Firma y DPI del empleado:

Nombre del entrevistador: