

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“PROGRAMA DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL
INGENIO SAN DIEGO DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA”**

**INFORME FINAL DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

MAGBIS RAQUEL IQUIC ARZET

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICOLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, JULIO DE 2004

CONSEJO DIRECTIVO

**Licenciado Riquelmi Gasparico
DIRECTOR**

**Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA**

**Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Alvarez de García
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS GRADUADOS**

**Estudiante Elsy Maricruz Barrillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por darme la sabiduría y fortaleza, porque de EL es el consejo y la inteligencia.

A MI PADRE: Por enseñarme a no rendirme frente a todos mis obstáculos.
Lo que soy es por ti, sin dudar.

A MI MADRE: Por ser mi compañera, con respeto y cariño.

A MIS HERMANOS:
Darkis y Aymmer, por ser mis amigos incondicionales y compartir alegrías y triunfos.

A MI ABUELO LUIS:
Por ser ejemplo de perseverancia y apoyo espiritual.

A UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Por darme la oportunidad de alcanzar un grado académico.

A INGENIO SAN DIEGO Y SU PERSONAL:
Por abrirme las puertas para efectuar mi Práctica Profesional Supervisada.

NOMINA DE PADRINOS

LICENCIADO GUSTAVO IQUIC PIRIR

LICENCIADO OTTO AMILCAR GUERRA ESCOBAR

INDICE

SINTESIS DESCRIPTIVA INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES

| | PAGINA |
|---------------------------------------------------|---------------|
| 1.1 Monografía del Lugar | 1 |
| 1.2 Descripción de la Institución | 3 |
| 1.3 Descripción de la Población beneficiada | 16 |
| 1.4 Planteamiento de los problemas | 17 |

CAPITULO II

REFERENTE TEORICO METODOLOGICO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Abordamiento teórico metodológico | 18 |
| Descripción de los trabajos y puestos | 18 |
| Fuentes para el Reclutamiento | 19 |
| Proceso de Selección | 20 |
| Método de la Observación | 21 |
| Método de la Entrevista | 21 |
| Proceso de Inducción | 23 |
| Comunicación | 23 |
| Redes de la Comunicación | 26 |
| El Conflicto | 28 |
| Manifestación del conflicto | 28 |
| Relación de los factores de comunicación con los métodos de la Organización | 30 |
| Lineamientos para mejorar la comunicación | 30 |
| 2.2 Objetivos | 32 |
| 2.2.1 Objetivo General | 32 |
| 2.2.2 Objetivos Específicos | 32 |
| 2.2.2.1 Subprograma de Servicio | 32 |
| 2.2.2.2 Subprograma de Docencia | 32 |
| 2.2.2.3 Subprograma de Investigación | 32 |
| 2.3 Metodología de Abordamiento | 32 |
| 2.3.1 Subprograma de Servicio | 33 |
| 2.3.2 Subprograma de Docencia | 35 |
| 2.3.3 Subprograma de Investigación | 35 |

CAPITULO III

PRESENTACION DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

| | | |
|-----|--------------------------------------|----|
| 3.1 | Subprograma de Servicio | 37 |
| 3.2 | Subprograma de Docencia | 41 |
| 3.3 | Subprograma de Investigación | 44 |
| 3.4 | Otras Actividades y Resultados | 45 |

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 4.1 | Subprograma de Servicio | 47 |
| 4.2 | Subprograma de Docencia | 50 |
| 4.3 | Subprograma de Investigación | 52 |

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 5.1 | Conclusiones | 55 |
| 5.1.1 | Conclusiones Generales | 55 |
| 5.1.2 | Subprograma de Servicio | 55 |
| 5.1.3 | Subprograma de Docencia | 56 |
| 5.1.4 | Subprograma de Investigación | 56 |
| 5.2 | Recomendaciones | 57 |
| 5.2.1 | Recomendaciones Generales | 57 |
| 5.2.2 | Subprograma de Servicio | 57 |
| 5.2.3 | Subprograma de Docencia | 58 |
| 5.2.4 | Subprograma de Investigación | 58 |
| | Bibliografía | 59 |
| | Glosario | 60 |

SINTESIS DESCRIPTIVA

El presente Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado; fue elaborado con fines de apoyo, para facilitar procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción; en los trabajadores administrativos del área de Recursos Humanos del Ingenio San Diego del Departamento de Escuintla. Contiene información sobre el trabajo desarrollado, durante los meses de mayo a noviembre del año 2003 y que consiste en la elaboración de Manuales de Reclutamiento, Selección e Inducción.

En el subprograma de Servicio se realizaron los Manuales de Procedimientos en Reclutamiento, Selección e Inducción propuestos y para el desarrollo de este subprograma se contó con las siguientes herramientas:

- ▶ Organigrama del área de Recursos Humanos del Ingenio
- ▶ Técnica de Observación
- ▶ Técnica de Entrevista
- ▶ Técnica de Encuesta

La entrevista se aplicó al Jefe de Personal Administrativo, donde se obtuvo la información precisa, para conocer más a fondo los procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción usados en toda la corporación. Se inició con la actualización del organigrama del Departamento de Recursos, para organizar la jerarquía y los puestos existentes.

En el subprograma de Docencia, se realizaron charlas y talleres, sobre el tema Relaciones Humanas en el Hogar (Estructura de la familia, importancia de la comunicación familiar, influencia y presión externa de la familia) a los padres de familia de los niños que asisten a la Escuela del nivel primario del Ingenio San Diego. Así mismo se capacitó a través de pláticas al personal de campo sobre Seguridad e Higiene, proporcionándoles consejos prácticos en su higiene personal y familiar, reforzamiento de hábitos de higiene en el hogar y el trabajo.

En el subprograma de Investigación se efectuó sobre Determinar la comunicación que existe entre jefe y empleado del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego; que permitió establecer el tipo de comunicación, la participación activa y compromiso en la obtención de objetivos de ambas partes. Se aplicó un cuestionario de doce preguntas directas a diez empleados que laboran en ese departamento. Se utilizó también la técnica de observación; que logró ser una de las herramientas importantes para esta investigación, porque permitió reunir más datos y alcanzar mejores resultados en el clima organizacional del departamento.

INTRODUCCION

La Psicología Industrial estudia la conducta humana en todas sus formas, sea sencilla o compleja dentro de una industria.

Durante largos años las organizaciones se dedicaron a ubicar a sus trabajadores partiendo de supuestos o utilizando medios empíricos para encontrar a la persona que pudiera desempeñarse en los puestos que tenía vacantes.

Poco a poco las necesidades de encontrar al personal mejor calificado fueron más exigentes, debido a la gama de actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos, aunado a ello, las especializaciones que se están alcanzando en el aspecto tecnológico, así como el uso adecuado de los insumos.

Dentro de las actividades que realiza la Administración de Recursos Humanos se encuentra, proporcionar a la empresa el elemento humano más adecuado para que conjuntamente logren alcanzar los objetivos que persigue la organización y ahí parte la necesidad de buscar al aspirante adecuado para ocupar el puesto adecuado.

En la actualidad la mayoría de empresas ven la necesidad de crear Manuales de procedimientos en Reclutamiento, Selección e Inducción porque son procesos primordiales dentro de la función del Departamento de Recursos Humanos y facilitar la contratación de un postulante.

En el Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, no existía un Manual en el cual describiera y estableciera los procedimientos a realizar en Reclutamiento, Selección e Inducción. El problema principal que existe en la corporación es que no respetan procedimientos para realizar la Selección de Personal, por que algunos jefes de área seleccionan a su personal y sólo en el momento de la contratación pasan el aviso al Departamento de Recursos Humanos y en ese momento se dan cuenta que existía una plaza vacante o nueva. Entonces no se estaría cumpliendo con las funciones que tienen establecidos en cada departamento.

Cuando se da la contratación; por lo regular el Jefe de Personal da una breve bienvenida sin mostrar instalaciones por falta de tiempo. El proceso de Inducción por lo regular no se daba en la Corporación, porque no existía ningún Manual que indique los pasos para realizar una adecuada Inducción que incluye historia de la empresa, objetivos, instalaciones, producción, nombre del puesto, obligaciones, jefe inmediato.

Por tal razón se da la importancia de la elaboración de cada manual para realizar estos procedimientos que son una base importante desde el momento que se atrae al personal, la adecuada selección para lograr alcanzar el perfil del puesto y la Inducción que es tan importante como los anteriores, pues es donde se logra identificar con la empresa por medio de toda la información que se les brinda y al mismo tiempo lograr confianza y estabilidad en el nuevo trabajador.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 MONOGRAFIA DEL LUGAR

Del departamento de Escuintla, se encuentra localizado al sur de la República a 57 Kilómetros de la ciudad capital. Este departamento fue establecido el 4 de noviembre de 1825; agrupándose dentro del mismo a varios pobladores existentes desde el período colonial. La fiesta titular de la cabecera departamental es el 8 de diciembre, en honor a la Inmaculada Concepción.

Su territorio que se extiende a 4384 kilómetros cuadrados, a una altitud de 347 metros sobre el nivel del mar y con un poco más de 477024 habitantes de los cuales el 61% es del área rural y 39% del área urbana (Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE. , Censo 1998). Escuintla está conformado por 13 municipios: Escuintla, Guanagazapa, Iztapa, La Democracia, La Gomera, Masagua, Nueva Concepción, Palín, San José, San Vicente Pacaya, Santa Lucía Cotzumalguapa, Siquinalá y Tiquisate.

Colinda al norte con los departamentos de Chimaltenango, Sacatapéquez y Guatemala, al este con el departamento de Santa Rosa, al sur con el océano pacífico y al oeste con el departamento de Suchitepéquez.

Los idiomas que se hablan en el departamento son el Poqomam, Cachiquel y español.

Este departamento es uno de los más importantes, desde el punto de vista agrícola, ganadero y comercial, existe la carretera interoceánica (CA-9) la que cruza de sur a norte; la carretera del pacífico (CA-2) la cruza de occidente a oriente, que es paso obligado para comunicación con el Salvador y México.

El tendido del ferrocarril tiene tres destinos: la ciudad capital, el puerto de San José y la frontera en Ciudad Tecún Umán. De ellas parten multitud de vías secundaria que permiten una movilización cómoda y rápida; así como los puertos de embarque y desembarque en el Océano Pacífico.

Por la posición geográfica de Escuintla, la formación de una llanura sobre su suelo es un hecho normal; en el extremo norte está la ladera de la cadena volcánica, por la que Escuintla sube hasta 2522 y 3763 metros de altitud en las cimas de los volcanes de fuego y Pacaya. El límite septentrional del departamento está sobre dicha cadena volcánica, más allá se despliega la extensa planicie de la costa, cuyo remate es la línea del mar. Por su exuberancia, riqueza y amplitud, se le conoce como Costa Grande.

El clima es cálido y húmedo en todo el departamento siendo fresco y agradable en las partes montañosas, especialmente: Palín, San Vicente Pacaya y la parte alta de Guanagazapa. La temperatura media oscila alrededor de los 25 grados centígrados y la

humedad es aproximadamente 84 por ciento. Sus tierras son muy fértiles, irrigadas por varios ríos tales como Michatoya, Guacalate, Coyolate, María Linda, Nahualate y Madre Vieja.

Como algo especial se encuentra el Canal de Chiquimulilla, que es navegado por pequeñas embarcaciones, lo que facilita la comunicación entre este departamento y el departamento de Santa Rosa.

Hay algunas lagunas como la de Tecojate, Quita Sombrero, Los Patos y Sipacate. Existen tres puertos de importancia turística y comercial que son: San José, Iztapa y Quetzal.

En cuanto a su producción agrícola, Escuintla es uno de los departamentos más importantes por sus siembras de caña de azúcar, café, banano, plátano, algodón, citronela y té de limón. En menor escala explotan la siembra de maíz, frijol y legumbres; hay crianza de ganado vacuno y caballo y por su situación a la orilla del mar se explota la sal y la pesca.

Industrialmente se puede mencionar los ingenios azucareros, fábricas de papel, cartón, licoreras, capas de hule, fábricas de aceites de citronela, de té de limón y desmontadoras de algodón.

Un buen número de municipios del departamento de Escuintla cuenta con sus servicios básicos de condiciones de vida adecuadas tales como: Municipalidades, cuerpos policíacos públicos y privados, Cuerpos Bomberiles, Gobernación, Juzgados, Hospitales Nacionales y Privados, Escuelas, Colegios, Instituciones Bancarias, Cooperativas benéficas y lucrativas, Comités, Cofradías, Centro de Salud, Sistemas de Comunicación nacional e internacional, Centros Recreativos, Mercados Cantorales, etc.

Este departamento es una amalgama perfecta entre ecología, paisaje, cultura, industria y turismo, en todas sus expresiones. La naturaleza y la infraestructura ofrecen el marco perfecto para que las personas tengan opciones para disfrutar de este territorio costero.

Como muestra de la cultura prehispánica están el museo del parque de la Democracia y las monumentales cabezas de piedra tallada, que corresponden a la cultura olmeca. En Santa Lucía Cotzumalguapa se encuentran los sitios arqueológicos El Baúl y Las Ilusiones.

Un aspecto relevante en Escuintla son sus ferias patronales, ya que en ellas se realiza todo tipo de actividades y eventos de distinta naturaleza; juegos florales, certámenes literarios, bailes sociales y eventos deportivos. Las actividades religiosas son el centro de toda la celebración, en ellas se realizan procesiones pintorescas.

Desde el punto de vista industrial y comercial, el departamento de Escuintla cuenta con una acelerada economía, la cual contribuye al desarrollo productivo del país.

1.2 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

El Ingenio San Diego y parte de sus empresas fundado en el año 1890 por una Cía. Alemana; se encuentra localizado a 8 Kilómetros de la cabecera de Escuintla, a una altura de 2000 pies sobre el nivel del mar.

En el desarrollo de su proceso administrativo, tuvo como primer gerente al Sr. Fraternal Vila Dinarez, a quien le siguieron José Fraternal Vila Betoret y los hijos José Fraternal Vila Girón, Alfredo Vila Girón y los yernos, el arquitecto Víctor Unda y el Lic. Luis Recinos.

Existe una población aproximada de 940 habitantes, con una extensión de 23 caballerías, 36 manzanas y 3896 varas cuadradas. La población está integrada por personas de origen indígena y ladinos de diferentes culturas. En la fábrica laboran personas de origen ladino que poseen un contrato laboral. Se les proporciona vivienda si no la tienen, a excepción de los trabajadores que viven en Escuintla y los trabajadores en tiempo de zafra.

Dentro del ingenio existen rancherías que sirven para alojar a los trabajadores que tienen familia, sin pagar agua y luz, ya que el ingenio produce estos servicios. La población contratada temporalmente dura el desarrollo de la zafra, proviene de áreas como: Joyabaj, Nebaj, Cubulco; siendo la mayoría de origen indígena, dándoles únicamente lugar para dormir y el pago de los jornales que realicen.

La empresa cuenta con maquinaria y herramienta para los diferentes procesos.

Dentro del Ingenio San Diego existen talleres de engrase, pinchazos, soldadura autógena y eléctrica, todo esto bajo la responsabilidad de ETRASA (Empresa de Transportes Agrícolas S.A.), quien organiza y programa la utilización del transporte y maquinaria.

El Ingenio cuenta con una cocina industrial, que prepara alimentos a los trabajadores en el tiempo de zafra; cuenta con una pila que fue construida con azulejos que por debajo tiene llamas que funcionan con gas; también una máquina para la elaboración de tortillas.

Se encuentra dentro de la finca un hotel, donde vive parte del personal administrativo; profesionales en Ingeniería, Epesistas de Psicología e invitados del Ingenio; Proporcionándole una habitación cómoda, alimentación y servicio. En una distancia de doscientos metros se localiza un club privado para jefes y existe otro para la comunidad, estos se puede utilizar en cualquier momento.

En el ingenio existen pobladores de diferentes religiones y creencias, para esto cuentan con una Iglesia Católica, que abre los días jueves y domingos de 16:00 a 21:00 horas y la Iglesia Evangélica que realiza sus servicios todos los domingos. Existe un salón

de usos múltiples, donde se realizan charlas, información general, asamblea de jubilados, actividades culturales, etc.

Hay una escuela que funciona sólo en la jornada matutina, cuenta con 8 maestros y alrededor de 194 alumnos, se imparten los grados de párvulos y primaria.

Existe un Centro de Salud, donde se brinda atención médica y odontológica a sus beneficiarios.

El ingenio San Diego, está dividido en 5 sectores y un sector llamado el Anexo Diez. En el sector 1 está la escuela, centro de salud, salón de usos múltiples y la cancha de basketball; en el sector 2, se encuentran los caseríos de los trabajadores; en el sector 3, está la empresa de transportes agrícolas (ETRASA); en el sector 4, se encuentran los caseríos y la cancha de football; En el sector 5, están los módulos habitacionales de los jubilados y el anexo diez, en donde están los caseríos de los trabajadores que se encuentran a 2 Kilómetros del Ingenio.

Los módulos habitacionales son de varios estilos:

El sector 1, tiene 2 cuartos, 1 cocina y baño.

El sector 2, con 1 cuarto, 1 comedor, 1 cocina y baño.

El sector 3 y 4 esta compuesto de 2 cuartos, sala, comedor y cocina.

El sector 5, tiene 1 cuarto, 1 cocina y 1 baño.

LA ORGANIZACIÓN

Ingenio San Diego, es una empresa de capital netamente nacional. Está constituida en una sociedad anónima y una de sus funciones principales es de nombrar a los directores de área, siendo estos los que conforman la Junta Directiva.

Esta Junta Directiva, atiende problemas específicos con el fin de encontrarles la solución más adecuada, el presidente quien sugiere a la Junta Directiva la aprobación y contratación de gerentes específicos de cada departamento.

Las áreas del ingenio están conformadas en seis actividades principales:

- ▀ Gerencia General
- ▀ Superintendencia de Fábrica
- ▀ Superintendencia de Campo
- ▀ Superintendencia de Talleres
- ▀ Gerente Administrativo
- ▀ Gerente de Recursos Humanos

El personal administrativo se conforma de la siguiente manera:

Gerente General:

Organiza, dirige, coordina y verifica todas las actividades de trabajo de la empresa, funcionando como enlace para dar seguimiento a las políticas y sistemas determinados por la Junta Directiva.

Superintendente de Fábrica:

Es el responsable de la operación, organización y dirección del ingenio. Reporta directamente al Gerente General.

Superintendente de Campo:

Supervisa y coordina las áreas de campo del Ingenio San Diego. Reporta directamente al Gerente General.

Superintendente de Talleres:

Coordina la organización, operación, dirección y control de las actividades del taller y transporte. Reporta directamente al Gerente General.

Gerente Administrativo:

Mantiene control en la administración de los ingresos y gastos en la que incurra la empresa, a través de las normas contables ya establecida en estados financieros. Reporta directamente al Gerente General.

Auditor Interno:

Controla los costos, activos fijos, inventarios personales y de transporte.

Gerente de Recursos Humanos:

Es el responsable en la dirección de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, la inducción, capacitación y desarrollo del personal. También velar por el cumplimiento del pago de salarios y prestaciones al personal; aquí es donde se encuentra el programa del EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, siendo el responsable el Licenciado Sergio Arnoldo Palma.

El área de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, está orientada al alcance de metas de su ámbito que tienden a darle oportunidad de cubrir las necesidades de Recurso Humano cada vez mayores de la Agro-industria Azucarera.

La planificación de sus funciones se basa sobre dos objetivos, que cubren los aspectos técnicos y sociales del área.

El primer objetivo está orientado a mejorar la estructura y organización del Recurso Humano sobre la base de las relaciones laborales, con el propósito de atraer y retener a personal competente y calificado que permita con eficacia y eficiencia alcanzar las metas propuestas de la organización, sobre la base de procesos lógicos del sistema Administración de Recursos Humanos que permite analizar y seleccionar las ofertas de mano de obra, de acuerdo a las vacantes diversas de la empresa.

El segundo objetivo, se propone obtener y registrar los datos estadísticos que faciliten la toma de decisiones y el análisis de las diversas situaciones que afectan o apoyen la efectividad del recurso humano. La necesidad del uso de los datos estadísticos en la administración del recurso humano, permite cuantificar, analizar y resumir los datos que aclaren las generalidades del comportamiento humano en el trabajo.

Jefe de talleres de la planta del Ingenio:

Autoriza las órdenes de trabajo, organiza la reparación y mantenimiento de los equipos y la maquinaria.

Supervisor de talleres:

Dirige a los trabajadores del taller, verifica el buen uso del material y repuestos.

Supervisor de transporte:

Controla la salida y entrada de cabezales.

DEPARTAMENTO DE FABRICA

Es responsable de la extracción y recuperación del azúcar de la caña en forma eficiente, optimizando los recursos humanos y materiales.

Además cuenta con seis secciones de trabajo las cuales son:

- ▀ Patio de caña
- ▀ Molinos
- ▀ Calderas
- ▀ Fabricación
- ▀ Generación
- ▀ Laboratorio

Las etapas más importantes del proceso de producción de azúcar se presentan a continuación:

Recolección de Caña:

La caña de azúcar se cultiva y cosecha en el campo y la misma se procesa en la fábrica. La sacarosa que es la materia prima se obtiene de los tallos de la caña de azúcar, la cual es transportada al ingenio mediante jaulas a granel, maleteado, sostenida por medio de cadenas. Es recibida en la báscula donde se determina su peso.

Preparación de la Caña y Extracción del Jugo:

Seguidamente se transporta hacia el patio, en donde es descargada en la mesa de caña, por medio de un virador o grúa de hilos el cual engancha la jaula y la descarga hacia la mesa. Se realiza un lavado para eliminar la tierra que viene con la caña. Luego para acomodarla mejor en los conductores de caña se corta en trozos por medio de una maquina giratoria con machetes fijos llamada “troceadora” accionada por 2 motores electricos de 100hp cada uno. La caña troceada cae a un conductor, el cual consiste en un transportador de cadenas y tablillas accionado por un un motor hidrostático, es este conductor en donde se realiza la segunda operación de preparación la cual consiste en abrir las fibras leñosas de la caña por medio de una picadora de caña de 56 machetes fijos, accionada por un motor electrico de 300 hp. Seguidamente la caña es transportada a otro conductor de caña en donde se realiza la misma operación otras dos veces por medio de dos cuchillas tipo oscilantes de 64 y 116 machetes, accionadas por motores eléctricos de 500 hp y la segunda por dos motores de 400 hp. Posteriormente la caña se hace pasar por un grupo de 5 molinos los cuales consisten en 4 rodillos (mazas) en donde se extra el jugo, el bagazo que sale de la extracción de cada molino es transportado mediante conductores intermedios del tipo de arrastre.

Para mejorar la extracción de la sacarosa, se utiliza el sistema de maceración completa a contraflujo. Utilizando agua caliente del mismo proceso en la última etapa.

El jugo resultante de la operación en molinos es filtrado en un conductor de rastrillas y por un sistema de filtración por gravedad. Seguidamente es pesado para su cuantificación y luego es trasladado a los procesos siguientes. El bagazo que sale del último molino es recogido en forma continua por medio de conductores de tablillas, los cuales lo llevan a las calderas donde sirve como combustible para generar vapor.

Alcalización del jugo.

El jugo proveniente de los molinos es llevado hacia una torre de sulfitación en donde a contracorriente, el jugo se pone en contacto con dióxido de azufre proveniente de la combustión en un horno de azufre. Seguidamente al jugo se le agrega una mezcla de cal con agua (lechada de cal) con el objeto de regular el pH del mismo. A continuación el jugo es calentado por un juego de intercambiadores de calor del tipo de concha y tubos. Para el efecto se utilizan vapores extraídos de un proceso posterior (evaporación). Aquí el jugo es calentado a 100°C.

Clarificación del Jugo.

El jugo alcalizado y calentado es llevado a un tanque en donde se realiza una autoevaporacion (flasheo) debido al cambio de presión del sistema con el objeto de que el jugo no ebulle dentro de la etapa posterior. Seguidamente el jugo se distribuye en unos recipientes cerrados llamados clarificadores en donde se le agrega un polimero llamado

floculante que ayuda a la formación de floculos (muy parecidos al sistema de tratamiento de aguas residuales) en donde reposa alrededor de 70 minutos con el objeto de separar las partículas insolubles presentes en él. Al salir de esta etapa el jugo se llama Jugo Claro. El sedimento (partículas insolubles) es llamado cachaza. La cachaza es filtrada en unos filtros rotativos al vacío con el objeto de recuperar la mayor cantidad de sacarosa. El jugo filtrado nuevamente es tratado con la lechada de cal y calentado de nuevo para su reingreso al proceso. La cachaza es recibida después de los filtros en un tanque elevado, el cual es vaciado a unos carretones que la trasladan a los campos cercanos de la fábrica para recuperar las propiedades fértiles de la tierra. Esta operación se realiza al 100% del tiempo que dura la zafra.

Evaporación.

En esta etapa, al jugo claro proveniente de la clarificación se le remueve alrededor del 80% del agua presente en él. Se realiza en 4 etapas llamadas efectos y en 12 recipientes llamados evaporadores (tipo Roberts). El jugo claro transita en serie por cada uno de los evaporadores, y vapor producido en los mismos, es agrupado en cabezales de cada uno de los efectos. Los efectos provocados por la evaporación producen vapores de 9 psig, 4 psig, 10 pulg Hg de vacío y 22 pulg Hg de vacío. Cuando el jugo sale de los evaporadores por su consistencia es llamado Meladura. El agua condensada de los vapores del vapor de escape, y del primer efecto (18 y 9 psi) se utiliza como agua de alimentación de calderas. El agua condensada del segundo y tercer efecto es utilizada como agua para el proceso. Y el condensado del último efecto es mezclado con los condensadores Barométricos y es utilizado para realizar el lavado de la caña en la mesa de caña.

Clarificación de meladura.

Con el objeto de obtener un producto final (azúcar blanco) con la calidad requerida, a la meladura le es removida por flotación las impurezas que pudiera llevar, las cuales influyen en el color del azúcar. Este sistema es llamado “clarificación de meladura” y consiste en el calentamiento, aireación, agregado de floculante, agua sulfitada (por medio de una torre empacada), ácido fosfórico. Ver anexos.

Cristalización y Centrífugas.

En esta etapa se logra realizar la formación de los cristales de azúcar, su crecimiento, el agotamiento de la miel (obtener la menor cantidad de sacarosa en la misma) y la separación de los cristales de las mieles. Para ello se tienen las disposición de los equipos siguientes: 7 tachos (2 para masacosidas “C”, 2 para masacosidas “B” y 3 para masacosidas “A”) 15 cristalizadores (9 para masacosidas “C”, 2 para masacosidas “B” y 4 para masacosidas “A”) y 12 centrífugas (3 del tipo continuas para masacocidas “C”, 3 del tipo continuas para masacocidas “B” y 6 del tipo batch para las masacocidas “A”)

El sistema que se utiliza es sistema de doble magma y tres templeas, el cual consiste en sembrar una semilla de cristales de sacarosa en un tacho para masacocidas “C”, desarrollarlo (hacer crecer el grano), agotarlo en sus cristalizadores, y separarlo en sus centrífugas “C”, (primera templa) para luego utilizarlo como semilla en un tacho de masacocida “B” (primera magma), agotarlo en sus cristalizadores y separarlo en sus centrífugas “B” (segunda templa) para luego utilizarlo como semilla en un tacho de masacocidas “A” (segunda magma), agotarlo y separarlo en sus centrífugas de Batch para “A” (tercera templa). Es de esta etapa en donde sale el azúcar comercial. Cabe mencionar que la

miel es agotada a contracorriente, es decir, las masas cocidas “A” son alimentadas con meladura, las masacocidas “B” son alimentadas con miel “A” ← obtenida de la centrifugación de las masacocida “A” -, y las masacocidas “C” son alimentadas con miel “B”, obtenida de la centrifugación de las masacocidas “B”. para la realizar el semillamiento se utiliza miel “B”. Es importante mencionar que la miel obtenida de la centrifugación de la masacocida “C” es la miel final o melaza y ésta debe llevar la menor cantidad posible de sacarosa.

Secado, enfriado, vitaminado.

Cuando el azúcar sale del proceso de cristalización, es trasladada por medio de conductores del tipo tornillo sin fin, y elevadores de cangilones a una secadora industrial del tipo a contracorriente cilíndrica rotativa, en donde el azúcar entra en contacto con aire caliente (70°C). Al salir de la secadora el azúcar se acondiciona en una enfriadora del mismo tipo de la secadora, solo que con aire a temperatura ambiente.

Al salir de la enfriadora, al azúcar se le agrega una mezcla de palmitato de retinol (Vitamina A) y luego es homogenizada en mezclador del tipo cilíndrico. El objetivo es obtener una mezcla de azúcar con Vitamina “A” a una concentración entre 10 y 20 ppm (partes por millón).

Envasado

Existen dos formas para envasar en azúcar blanco. El primero es una bolsa de 50 kilogramos, la cual es llenado por llenadoras automaticas que pesan exactamente los 50 kilogramos de azúcar. Y una segunda forma es a granel en bolsas de 1000 kilogramos aproximadamente. Es importante mencionar que en estas operaciones son llevadas cumpliendo las buenas practicas de manufactura.

Almacenado

Se cuentan con una bodega de 8 módulos con una capacidad total de 600,000 sacos.

ELABORACIÓN DE AZÚCAR CRUDO.

Los procesos son básicamente los mismos, solo que se hacen las siguientes correcciones:

No se realiza la sulfitación, no se agrega acido fosfórico no se realiza la clarificación de meladura ni secado, enfriado y vitaminado; y la entrega del azúcar se realiza a granel directamente a camiones que trasladan el azúcar a la terminal de embarque “EXPOGRANEL”.

Generación de Energía.

El bagazo que sale de los molinos es utilizado en un 90% para la generación de vapor dentro de las calderas (2) del ingenio. Una caldera produce 110,000 libras por hora de vapor a 250 psig para mover los molinos y procesar el azúcar la otra caldera produce 115,000 libras de vapor por hora a 400 psig para mover un turbogenerador el cual genera alrededor de 3,000 kWh. Esta energía electrica es la necesaria para procesar el azúcar en el ingenio. Los vapores que salen de las turbinas de los molinos y del turbogenerador tienen alrededor de 18 psig y es llamado vapor de escape.

DEPARTAMENTO DE CAMPO

Es una de las áreas en las que se encuentra dividida la Corporación San Diego – Trinidad. A su vez, esta área cuenta con varios departamentos, que en conjunto, se encargan de entregar al área de Fábrica la materia prima para la elaboración de azúcar.

CAMPO se divide en los siguientes departamentos:

- ▮ Cosecha
- ▮ Agronomía.
- ▮ Ingeniería Agrícola
- ▮ Transportes
- ▮ Zonas de producción
- ▮ Administración.

COSECHA

Se encarga básicamente de programar y ejecutar todas las actividades de corte, alce y transporte de caña de azúcar (CAT). El corte es en forma manual, para lo que se utilizan aproximadamente 400 cortadores de la zona de Escuintla (voluntarios) y unos 1500 cortadores procedentes de El Quiche, Baja Verapaz Alta Verapaz (cuadrilla). El alce es mecánico, utilizando maquinaria que fue diseñada para este propósito, y consiste en recoger la caña que se cortó y ponerla en las jaulas que sirven para llevarla al ingenio.

AGRONOMIA

Este departamento se encuentra dividido en varias secciones:

- ▮ Plagas y enfermedades
- ▮ Control de malezas
- ▮ Madurantes
- ▮ Fertilización
- ▮ Investigación

PLAGAS Y ENFERMEDADES

Esta sección es responsable del monitoreo y control de las plagas y enfermedades que afectan al cultivo. Hace las recomendaciones de los diferentes métodos de control que existen para cada caso. Existen métodos manuales, químicos, mecánicos y biológicos.

CONTROL DE MALEZA

Consiste en eliminar del cultivo de la caña de azúcar todas las plantas que no se desean dentro del cultivo y sus alrededores. Existen tres formas de hacerlo. En forma manual utilizando personal con machete y cualquier otra herramienta adecuada. En forma mecánica, es decir utilizando equipo motorizado como tractores, chapiadoras, etc. La forma química es a través del uso de herbicidas formulados químicamente para matar las plantas en forma sistémica o de contacto. Este método es el que resulta más rentable pero requiere de mejor control.

MADURANTES

Es un método químico – biológico que se utiliza para acelerar la maduración de la caña, esto con el fin de poder cosechar la caña en el momento oportuno y así obtener los mayores índices de contenido de azúcar en los tallos.

Este método se hace utilizando aviones o helicópteros adecuados para esta actividad.

FERTILIZACION

Sección encargada de hacer muestreos de suelo para determinar la cantidad adecuada de nutrientes que requiere el cultivo para poder alcanzar su máximo desarrollo. También elige el tipo de fertilizante que debe utilizarse para la aplicación en los cañales. Cada cañal requiere diferentes dosis y contenido de nutrientes. Puede hacerse en forma manual o utilizando maquinaria como tractores y abonadoras, esta última resulta ser más efectiva y de menor costo.

INVESTIGACIÓN

Se encarga de buscar otras alternitas de uso para aumentar la productividad tanto de madurantes, herbicidas, insecticidas, fertilizantes, etc., como también de las diferentes variedades de caña de azúcar que existen o están en vías de desarrollo. Se apoya con CENGICAÑA (Centro guatemalteco de investigación de la caña de azúcar).

INGENIERIA AGRICOLA

Es un departamento de apoyo a las demás secciones para lo cual se divide así:

- ▀ Riegos y Drenajes
- ▀ Mecanización Agrícola
- ▀ Topografía.

RIEGOS Y DRENAJES

En forma sencilla se dice que se encarga de llevar agua a los cañales o sacarla de allí. Para llevar el agua a los cañas se utilizan dos métodos: Riego por gravedad y riego por aspersión. El riego se utiliza en la época seca y consiste en la aplicación de agua en forma artificial, con el fin de cubrir las necesidades del cultivo y poder mantener o aumentar la producción de los cañales.

MECANIZACIÓN AGRICOLA

Consiste en adecuar el suelo para que reúna las condiciones agronómicas necesarias para que el cultivo se desarrolle y permita alcanzar índices más altos de productividad. Se hace mediante la utilización de maquinaria pesada e implementos que fueron diseñados para efectuar esta labor. Principalmente son cuatro (4). Subsuelo, volteo, pulido y surqueo. Esta sección también se encarga de programar y asignar la maquinaria y equipo que se requiere para realizar todas practicas agronómicas mecanizadas que requiere el cultivo de la caña de azúcar.

TOPOGRAFÍA

Su función consiste en la medición de las fincas y del trazo de cada lote cultivado con caña de azúcar. También elabora los mapas de dichas fincas en los cuales se detalla cada lote con su medida (en hectáreas) y código asignado a cada uno.

TRANSPORTES

Organiza y distribuye los cabezales que se utilizan para el acarreo de caña de azúcar. Asigna a cada frente de cosecha la cantidad necesaria de camiones según la distancia de la finca o las dificultades de acceso que tenga. También se encarga del traslado de toda la maquinaria y equipo que se utiliza en las diferentes fincas. Contribuye también en la contratación y distribución de los buses que se utilizan para el transporte de todo el personal que trabaja para la corporación.

ZONAS DE PRODUCCION

Existen básicamente 3 zonas: Zona 1, Zona 2 y Zona 3. Cada una está formada por un conglomerado de fincas que fueron seleccionas según su ubicación geográfica y se distribuyen equitativamente para una mejor supervisión. Las zonas de producción son las responsables en el cultivo de la caña de azúcar de efectuar todas las prácticas agronómicas que el cultivo requiere en forma eficiente, rentable y sostenible. Cuida de la maquinaria y equipo que se utiliza y selecciona el personal apropiado para dichas labores.

ADMINISTRACION

Se encarga de llevar todos los registros contables y de producción de los diferentes departamentos y secciones del área de campo. Proporciona también la información procesada que ayuda a evaluar todas las actividades que se involucran en el cultivo de la caña de azúcar para mantener un control adecuado de costos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

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

Además cuenta con seis secciones importantes que son:

1. Informática

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

2. Bodegas de producto terminado

Se encarga de recibir, almacenar y despachar azúcar y melaza de los tres tipos que se producen blanca, morena y cruda.

3. Tanques de melaza

La persona responsable se encarga de revisar el ingreso diariamente, a través de la lectura de melaza, la que se realiza en la mañana y en la tarde. Se cuentan con tres tanques, dos con capacidad de 100,000 y uno con capacidad de 300,000 cada uno, teniendo un total de 500,000. galones.

4. Bodega de materiales y suministros

Es responsable de la recepción, almacenamiento y distribución de los materiales, previamente codificados, finalmente despacharlos, según requisición debidamente autorizadas.

5. Caja

Los cajeros se encargan de operar sus transferencias y pagar todo lo requerido previamente autorizado.

6. Básculas

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

Actualmente se pesan 4,000 toneladas de caña, 9,000 quintales de azúcar crudo, 45,000 galones de melaza y otros pesajes como combustibles, fertilizantes, chatarra, etc. quienes lo operan con un sistema electrónico altamente sofisticado.

El departamento de Recursos Humanos cuenta con 5 secciones:

- ▮ Secretaria
- ▮ Centro de Salud
- ▮ Mantenimiento

Secretaria

Llena papelería de contratación y llevar los controles de ingresos, retiros y cálculos de prelacones del personal, así como atender los reclamos por pagos de salarios y prestaciones.

Centro de Salud

Brindar atención médica y odontológica a la empresa y sus beneficiarios, también existen clínicas periféricas en las fincas de la empresa.

Mantenimiento

Está formado por albañiles, carpinteros, conserjes, pintores, tractoristas que se encargan de efectuar todos los trabajos de mantenimiento y reparación a las casas y oficinas de la empresa.

Parte del desarrollo del Ingenio San Diego, es porque dentro de la empresa existe otro ingenio que es **Ingenio Trinidad**.

El Ingenio Trinidad se encuentra localizado a 70 Kilómetros de la ciudad capital, a 14 Km. de la cabecera de Escuintla, dentro del municipio de Masagua.

Tiene una población aproximada de 200 habitantes y unos 150 empleados entre administrativos y operarios.

El Ingenio Trinidad nació hace 14 años aproximadamente con el nombre de ingenio Belem, sus propietarios eran los señores Mena. El Lic. Alfredo Vila se convirtió en propietario de este ingenio, nombrándole primero como Ingenio Belem Trinidad y luego se tomó decisión de llamarle únicamente Trinidad.

Cuenta con hotel, servicio médico, odontológico, farmacia Lumi; ubicada dentro de la finca hay un taller parecido al del Ingenio San Diego, para el mantenimiento de su maquinaria.

También existen dentro del Ingenio Trinidad, una escuela, campo de football, báscula y una gasolinera.

El Ingenio varió su horario de trabajo, según las necesidades del servicio; esto es tanto para el Ingenio San Diego como Ingenio Trinidad. En tiempo de zafra, cubre los meses de noviembre a marzo e inclusive abril, los horarios son:

Personal operativo

7:00 a.m. a 19:00 de lunes a sábado
19:00 p.m. a 7:00 a.m. de lunes a sábado
19:00 p.m. a 13:00 p.m. Domingo
13:00 p.m. a 7:00 a.m. Domingos.

Personal administrativo

7:00 a 16:00 hrs. de lunes a viernes
7:00 a 11:00 a.m. sábados

Durante el período de reparación, el cual sólo es en los meses de mayo a octubre, los horarios son:

Personal operativo y administrativo

7:00 a 17:00 hrs. de lunes a jueves
7:00 a 16:00 hrs. viernes

El objetivo general del ingenio, por ser una empresa de producción azucarera, es brindar a sus consumidores azúcar de excelente calidad, envasada y empaçada bajo las más estrictas normas de higiene y control de calidad.

La misión del ingenio es promover el desarrollo nacional, interesados en negocios agroindustriales, comprometidos a mantener la unidad familiar, valores y principios, el desarrollo y superación de nuestros colaboradores y un crecimiento sostenido, ordenado y rentable. Lo anterior por medio de prácticas administrativas eficientes, calidad, uso racional de los recursos y un buen servicio a clientes y proveedores.

Entre los valores y principios que se mantienen y desarrollan dentro del ingenio son el respeto, cautela, proyección, pragmatismo, conocimiento útil y conciencia social.

La empresa colabora con la economía del país, generando divisas y empleo, en su aspecto comercializador, se preocupa por tener la más amplia cobertura del mercado, logrando satisfacer de esta manera la necesidad de sus clientes con rentabilidad, función social, honestidad, servicio y calidad.

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

La empresa cuenta con capital netamente nacional, está constituida en una sociedad anónima y una de sus funciones principales es nombrar a los directores de área, siendo estos los que conforma la Junta Directiva.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIADA

El Ingenio San Diego cuenta con dos áreas que son relevantes en la organización que son: el área de Recursos Humanos y el área de Administración.

El área administrativa está formada por 11 empleados que trabajan en la sección de cómputo, contadores, cajero y sección de producto terminado.

El área de Recursos Humanos está formada por 10 empleados, entre los cuales se encuentran: secretaria, personal de limpieza, personal de servicio.

La empresa cumple con los trabajadores con todas las prestaciones de ley (indemnización, vacaciones, aguinaldo, bono 14) viáticos, servicio médico y odontológico, exámenes de laboratorio, medicina, ayuda por parto, alimentación, transporte, préstamos, seguro médico y de vida (jefe de jefaturas) asociación solidarista y capacitaciones.

La remuneración que reciben los trabajadores no es muy alta, pero se mantiene una considerable estabilidad laboral.

La mayoría de trabajadores en el ámbito administrativo tiene un nivel académico adecuado, la cual facilita el compañerismo y la amistad, creando un ambiente satisfactorio.

A los trabajadores que por necesidades del trabajo, tenga que quedarse en las instalaciones del ingenio, se le proporciona una habitación y alimentación hasta que las actividades se hallan terminado.

1.4 PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS

Se trabajó a través de observaciones y entrevistas dirigido a los trabajadores, jefes y encargados, que laboran en el departamento de Recursos Humanos, se pudo constatar que no contaban con un organigrama actualizado, para el orden jerárquico y donde se determinara las funciones de los puestos, en áreas, departamentos y secciones, que ocasionaba desorden en la línea de mando.

Había un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que ocasionalmente era usado por el Jefe de Personal Administrativo y normalmente cada jefe de departamento realizaba ese proceso empíricamente y sólo informaban al Jefe de Personal cuando iniciaba sus labores el nuevo empleado para ser contratado, algunos jefes consideraban que ellos conocen mejor las dimensiones de cada puesto. Estas decisiones fueron aprobadas por el jefe de personal.

No existía un Manual de Procedimientos para el Proceso de Inducción de acuerdo al área, departamento y sección del Ingenio San Diego. Este procedimiento se omitía por falta de tiempo del Jefe de Personal y los jefes sección o departamento o área veían esta función como secundaria, no prioritaria; desconociendo la importancia de este proceso como un mecanismo de prevención en situaciones de accidentes, como medio informativo para que el nuevo trabajador conozca sus obligaciones y funciones.

Ocasionalmente cuando se daba la Inducción al nuevo empleado de la Corporación, lo realizaba cualquier trabajador integrante al Departamento de Recursos Humanos. Esta persona no estaba capacitada para realizar este trabajo porque no son parte de sus funciones ni obligaciones.

Esta, se considera que es una de las causas que da lugar a un desempeño inadecuado del puesto, alta rotación de personal, pérdidas al capacitar al nuevo personal, ninguna identificación con la empresa, desvalorización personal, deficiencia en la calidad de producción y falta de motivación para alcanzar objetivos.

En efecto, el rendimiento por cada puesto hacía disminuir la producción de cada departamento, baja la calidad en la ejecución del trabajo, porque los objetivos de cada nivel de la organización no se daban a conocer adecuadamente en el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, y al no tener definidos estos procedimientos no se lograban en conjunto los objetivos de producción, de calidad y sobre todo el de lucro del Ingenio San Diego.

CAPITULO II REFERENTE TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 ABORDAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO

Tras largas décadas de descuido, los psicólogos industriales empezaron hace poco a concentrar sus esfuerzos en el proceso de reclutamiento, sobre todo en la fuente de reclutamiento y en las cualidades de quienes lo realizan.

El número de fuentes de reclutamiento es limitado. Tratándose de puestos de bajo nivel, casi todas las empresas contratan su personal de los candidatos que acuden a su oficina o que son recomendados por los empleados, posiblemente porque estos suministran al candidato información realista sobre el puesto y la empresa.

“La fuente menos eficaz la constituyen los anuncios en la prensa y agencias de empleo, pues rara vez proporcionan información verídica sobre la vacante”¹

El propósito del RECLUTAMIENTO es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

DESCRIPCION DE LOS TRABAJOS Y PUESTOS

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de los trabajos es uno de los primeros pasos del proceso de reclutamiento. Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito de su ubicación y su contenido se incluyen en el organigrama. Dicha definición se conoce como la descripción del trabajo o descripción del puesto.

Cada uno de los cuadros del organigrama está ligado a una descripción que enumera el nombre del puesto, así como sus labores y obligaciones. Por ejemplo, la descripción de un puesto podría ser: Gerente de ventas, trabajo consistente en contratar, capacitar y supervisar al cuerpo de vendedores, así como administrar el departamento de ventas, responsable del desempeño del departamento y de reportarlo al gerente de división.

Cuando se ha definido la descripción del puesto, se preparan las especificaciones de contratación para el mismo. Las **especificaciones para la contratación** definen el grado de estudios, los años de experiencia y los conocimientos que debe tener la persona para ocupar el puesto.

¹ Shultz, Duane P. “Psicología Industrial” México 1999. Pág. 65

FUENTES PARA EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece.

Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia. La meta es encontrar personas que tengan la conducta integral necesaria y no sólo las calificaciones requeridas.

Existen tres etapas importantes en este proceso: 1) *investigación interna*, es lo que la empresa quiere 2) *investigación externa*, averiguar el mercado 3) *definición técnica*, serán los mecanismos y técnicas que vamos a usar. Ejemplo; anuncios en periódicos, radios, afiches, etc.

Muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales.

Hay dos formas de reclutamiento, fuente interna y fuente externa

Reclutamiento Interno

Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen.

En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas.

Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles. Además disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.

Reclutamiento Externo

Este método tiene ventaja con relación a la otra fuente de reclutamiento, por que la información se expande a más población de diferentes lugares y diversidad educacional. Puede hacerse por medios de comunicación masiva, como las radios locales, periódicos de circulación nacional y local, móviles publicitarios y afiches.

La metodología de una buena selección no consiste tan sólo en colocar un anuncio en el periódico, en hacer que los candidatos llenen una solicitud en la oficina de personal ni en interrogarlos durante una entrevista de diez minutos. “Un programa de selección adecuado consta de varias etapas más que se realizan entre la compañía y el solicitante”.²

El proceso ideal de SELECCIÓN implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado atractivo que debe tener la oferta y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus metas y necesidades.

En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados.

El programa de selección exige una secuencia de operaciones específicas que comprende: 1) análisis de puestos, 2) análisis de los trabajadores, 3) establecimiento de requisitos mínimos y puntuaciones de exclusión para los métodos de selección, 4) reclutamiento de los solicitantes, 5) aplicación de los procedimientos escogidos, 6) validación de éstos (es decir, determinar su correlación con alguna medida de rendimiento).

Sin importar la complejidad ni validez pronóstico del programa de selección que se aplique, siempre será necesario someter a los empleados de nuevo ingreso al adiestramiento, si se quiere que alcancen su máximo rendimiento.

Aun cuando la compañía tenga la suerte de contratar a personal experto en el manejo de la maquinaria o equipo, necesitará darles a conocer sus métodos o políticas.

Por muy informal que sea la transmisión de esos procedimientos, su finalidad es aumentar la eficiencia de los trabajadores y optimizar los objetivos de la empresa.

También consistirá en la aplicación de las técnicas adecuadas, como son las de observación, entrevista y encuesta.

Observación: mediante este método, se observa la forma en que el empleado realiza las actividades del puesto de manera natural, no se lleva registro alguno ni se efectúan anotaciones, escribiendo al final un informe de lo observado. Una variante de la observación natural, es la observación controlada en la cual el analista lleva registros cuidadosos.

Este método es más aplicable a los puestos que conllevan operaciones manuales o aquellos que tienen carácter repetitivo. Algunos puestos particularmente rutinarios y repetitivos permiten una observación directa, pues el elevado volumen de contenido manual puede ser fácilmente verificado mediante la observación visual. Este método no siempre es completo y regularmente va acompañado de entrevista o discusión con el ocupante o con su supervisor.

² Schultz, Duane “Psicología Industrial” México 1999. Pág. 69

Ventajas: veracidad de los datos obtenidos, por el hecho de que se observa a la persona en la realización de su trabajo y por que se es ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

Desventajas: algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.

La simple observación sin un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos intangibles como son los requisitos mentales o la interacción personal.

La observación aparece en Psicología mediante dos formas principales: como Auto-observación o Introspección y como Observación Externa. Se trabajará de acuerdo a la Observación externa.

La observación Objetiva llamada también Observación Externa, debe partir de la unidad de lo interno a lo externo, de lo subjetivo y de lo objetivo. Si observamos el desarrollo externo de los actos de un ser humano, no estamos estudiando en sí su conducta externa, como si fuera dada separadamente del valor psíquico interno, el cual debe ser descubierto por la observación.

Entrevista: con este método se entrevista y observa personalmente al trabajador, obteniendo información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y secuencia de las tareas. Pueden hacerse comparaciones con la información obtenida con los ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en los informes y si fuera necesario, consultar con el jefe inmediato para asegurar la validez de la información obtenida.

“La Entrevista es la segunda técnica de recogida de datos. Consiste en la recogida de información a través de un proceso de comunicación”³, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador

La Entrevista es un intento sistemático de abordamiento verbal entre una persona que intenta recabar u orientar una información específica (entrevistador) y otra que aporta la información o se beneficia de ella (entrevistado)

La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos, en formularios previamente preparados, teniendo siempre presente el objetivo principal del análisis, para separar, desde el inicio del trabajo la información esencial de la que no la es.

Existen dos modalidades básicas de desarrollo de la entrevista: cerrada y abierta.

³ Buendía Eisman, Leonor “La investigación por Encuesta” España 1998. Pág.127

Existe la entrevista estructurada, que se realiza partiendo de un cuestionario previamente elaborado y cuya principal característica es la inflexibilidad, tanto en las cuestiones a plantear al entrevistado como en el orden y presentación de las preguntas.

Tiene ventaja de reducir los sesgos del entrevistador, pero impide indagar al entrevistador con preguntas complementarias sobre cuestiones que pueden ser de interés, ni pedir aclaraciones sobre respuestas ambiguas.

A veces se recurre a la entrevista semiestructurada que es más flexible y abierta. El entrevistador tiene la libertad para alterar el orden y la forma de preguntar así como el número de preguntas a realizar. Se dispone de guión base que puede modificarse por intereses de la entrevista, aunque manteniéndose el objetivo para el cual fue preparado y los diversos puntos sobre los que debe obtenerse información.

La entrevista no estructurada, es la más utilizada en los estudios exploratorios. La flexibilidad es total. Sólo se determina a priori el tema de la entrevista. El entrevistador tiene libertad para formular el contenido, el número y la secuencia de las preguntas. Esta entrevista exige ir recreando las cuestiones que interesan conocer, sin olvidar la situación global para la que está siendo realizada.

La entrevista cerrada denominada encuesta, consiste en un grupo de preguntas previamente organizadas y que el entrevistado deberá responder ordenadamente. Posee como ventaja el hecho de que permita evitar que la entrevista derive a aspectos de poca relevancia.

La entrevista abierta, será aquella en la que el entrevistador permite al entrevistado hablar libremente sobre preguntas generadores y a partir de sus respuestas irá orientando el diálogo con la finalidad de la recolección de la información deseada. Las ventajas de este tipo de entrevista radican en que el entrevistado puede sentirse más cómodo en el desarrollo de la misma, pues se da una relación más estrecha.

La investigación por encuesta, se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

Ventajas: se obtiene información objetiva pues ésta es recabada a través de las personas que mejor conocen su puesto.

Logra la participación libre y directa de los empleados.

Desventajas: Existe la tendencia a que los empleados se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto y no al puesto mismo.

Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y dar por consecuencia falta de comprensión y no-aceptación de los objetivos.

Los requisitos de la INDUCCIÓN se complican cuando el empleado ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Las técnicas de selección han de garantizar, en teoría, que los nuevos empleados posean suficiente inteligencia y aptitudes, como la actitud adecuada para aprender las tareas; sin embargo, una vez incorporados a la empresa, ésta tiene la obligación de adiestrarlos en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

De ahí que una buena inducción sea un elemento tan importante como la selección adecuada en esa difícil tarea de encontrar al candidato idóneo. Ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito.

“La inducción está diseñada para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en formas cómoda y eficaz, dentro de la organización”.⁴

Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y 3) una presentación detallada (quizá un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Muchos estudios han demostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan a una organización. Les preocupan los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con empleados con mayor experiencia y les preocupa cómo se llevarán con sus compañeros de trabajo.

Cuando en una organización existe una plaza vacante; recurrimos al proceso de Reclutamiento, en el cual consiste en una serie de técnicas y procedimientos orientados a interesar a candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo.

El proceso de selección empieza cuando ha terminado el reclutamiento y una vez que tanto el candidato como la empresa han decidido que sus intereses coinciden. Cuando el postulante ya pertenece a la empresa, sigue el proceso de Inducción el cual será la parte fundamental en el acoplamiento de la persona dentro de la organización, para una mejor relación del puesto de trabajo.

La comunicación designa una actividad humana; por lo tanto tendrá un uso, un significado y una finalidad, los cuales dependerán de la cultura de la persona que la utilice: también nos permite transmitir ideas, actitudes e imágenes de una persona, generación o sociedad a otra.

“La comunicación es la transmisión del significado”⁵; debe ser comprendida de una persona a otra. Realiza cuatro funciones básicas en una empresa:

■ Control

⁴ Freeman, Edward “Administración” México 1996 Pág.427

⁵ Habermas Jurge: Teoría de la acción comunicativa. Tomo I. Editorial Tauros, 1989 Argentina 517

- ▮ Motivación
- ▮ Expresión Emocional
- ▮ Información

El control, nos sirve para observar las diversas formas del comportamiento de la conducta del empleado.

La comunicación propicia la motivación, al establecer a los empleados los que han de ser: la eficacia con que está llevando a cabo su trabajo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño, en caso sea satisfactoria.

La comunicación permite la expresión emocional de los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales. La última función cumple la comunicación es la facilitación que necesitan los individuos y grupos.

Para que se lleve a cabo la comunicación se requiere un propósito expresado, como un mensaje por transmitir, este se origina de una fuente o emisor y llega a un receptor, se convierte en forma simbólica y se transmite a través de un medio o canal al receptor descifrando el mensaje; el resultado es una comunicación de significado entre personas.

La fuente o emisor inicia el mensaje al convertirse en forma simbólica un pensamiento.

Se han mencionado cuatro condiciones que afectan al cifrado de un mensaje.

- ▮ Habilidad
- ▮ Actitud
- ▮ Conocimiento
- ▮ Sistema sociocultural

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora; el canal es el medio a través del cual se da el mensaje. Lo escoge la fuente que debe decidir, cuál canal es formal y cual es informal.

Los canales formales son establecidos por la empresa y organizaciones, transmiten mensajes referentes a actividades de los miembros conexos con su trabajo. Los canales informales son de índole personal o social. El receptor es el objeto al que se dirige el mensaje; primero los símbolos se han de traducir en una forma inteligible al receptor. Nuestro nivel de conocimientos, aptitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir, lo mismo que la de enviar.

El circuito de retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía, determina se ha logrado la comprensión del mismo.

El mensaje se puede distorsionar y es el receptor el que ocasiona deformación. , Los prejuicios, conocimientos, habilidades perceptuales, atención y descifrado, pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a la deseada.

Existen barreras que pueden bloquear el mensaje como:

- **La filtración**, aquí el emisor manipula la información para que sea vista más favorable por el receptor; cuantas más personas manipulen un mensaje, habrá mayor chance para la filtración.

Los receptores en la comunicación ven según necesidades, motivaciones, experiencias, educación etc.

El estado de ánimo del receptor influirá grandemente en cómo este me interprete un mensaje, gozo, enojo, depresión, etc.

También el lenguaje que utilizaremos influirá en el mensaje; edad, escolaridad y sistema cultural. Son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje.

Los problemas de la comunicación se reducirán si supiéramos como cada cual modifica el lenguaje. Los emisores suponen que las palabras y términos utilizados por ellos, tienen el mismo significado para ellos como para el receptor y no es así, esto dificulta la comunicación. Muchos de los problemas se deben a los malos entendidos e interpretaciones incorrectas.

Para hacer más satisfactoria la comunicación se puede utilizar la retroalimentación: la pregunta directa, comentarios, premios, revisiones, de sueldo, asignaciones de trabajo. Como se dijo anteriormente que el lenguaje puede ser una barrera, el mensaje tiene que ser claro y sencillo o sea comprensible para todos.

La comunicación eficaz cuando se logra que el mensaje se reciba y entienda, el emisor debe saber lo que está tratando de comunicar, elaborar el mensaje en forma tal, que el receptor pueda interpretarlo en forma sencilla. Ser un buen receptor es escuchar activo, comprender lo que la otra persona trata de comunicarnos, ser sensibles a los sentimientos de los demás.

Cuando alguien habla; nosotros oímos, pero no escuchamos. “Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que el oír es pasivo. Cuando uno escucha a dos personas que están pensando; receptor y emisor”⁶; escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor.

Las emociones pueden distorsionar la transmisión del significado; si estamos ansiosos o nos perturba algo, estamos propensos a confundir el mensaje que nos quieren transmitir y no expresar con claridad lo que queremos enviar.

⁶ Mira y López Manual de orientación profesional. Argentina, editorial Capeluz 1979. pp150

Los patrones de la comunicación abarcan direcciones que siguen a la comunicación en grupos y organizaciones, así como los canales a través de los cuales fluye. La comunicación puede fluir en dirección vertical o lateral. **Vertical-descendente**, es la que fluye de una empresa u organización hacia niveles inferiores, asigna metas, dar instrucciones, dar a conocer políticas, señalar problemas para corregirlos.

La comunicación **vertical ascendente**, esta fluye hacia un nivel superior, retroalimenta formas de rendimiento de los trabajadores, como caja de sugerencias, encuestas, quejas, etc.

La comunicación lateral tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo o nivel, todos estos son patrones de la comunicación formal.

Estas tres direcciones de comunicación se combinan con varias redes de comunicación. Existen varias redes de comunicación y las pueden usar según el criterio del que las va utilizar, ya que nos servirán para abrir nuevos canales de comunicación. La eficacia de las redes formales se atienden según cuatro criterios: *Velocidad, exactitud, probabilidad de que exista un líder y grados de satisfacción de los individuos.*

“Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son:

1. La red reguladora u orientada a tareas, que se refiere a políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre superiores y subordinados.
2. La red de innovación, que incluye solución de problemas, reuniones y sugerencias de cambios.
3. La red de integración, que consiste en elogios, recompensas, promociones y aquellos aspectos que relacionan las metas de la empresa con las necesidades personales.
4. La red de informaciones e instrucciones, que incluye las publicaciones de la compañía, tableros de boletines y los rumores.”⁷

Las redes que más se utilizan son: la cadena, la Y, la rueda, el círculo y en todos los sentidos.

La cadena presenta la jerarquía, esta red se encontrará en las relaciones de autoridad en línea directa, ejemplo: el encargado de nóminas reporta al jefe de nóminas y este al gerente general.

La cadena Y, dos subordinados reportan a un supervisor.

⁷ Koontz O'Donnell, Eihrich. Administración. Octava edición, editorial Mc Graw Hill, pp.599

La red de círculo, permite a los miembros interactuar con los que están a su lado, hay comunicación entre superior y subordinado.

La red de todos los sentidos, permite a las personas comunicarse libremente; todos se expresan libremente lo que piensan. Los rumores nacen ante situaciones que son importantes para nosotros, en las cuales hay ambigüedad, ante circunstancias que provocan ansiedad. Los rumores florecen en las empresas por competir, pueden servir los mecanismos de filtración y retroalimentación.

“La comunicación transmite un mensaje que puede ser verbal o no verbal. La no-verbal se utiliza para comunicar información cognitiva, para comunicar sentimientos y emociones, como expresiones y gestos, puede darnos información que complementa cualquier cosa que sea comunicada a un nivel verbal.”⁸

La comunicación es realizada en el momento en el que alguien deduce un significado de nuestras acciones u omisiones; lo que se comunica es percibido y evaluado por otra persona.

“La comunicación es el medio por el cual se establece una relación interpersonal. Las personas sólo pueden existir en relaciones definidas con otras personas.”⁹

Las relaciones interpersonales pueden ser satisfactorias o por el contrario frustrar, decepcionar. Es un intercambio social; proceso por el cual dos personas desarrollan patrones de interrelación que permiten lograr metas comunes, satisfacer necesidades mutuas y construir una relación interpersonal creando sus propios patrones de interacción, así como la calidad de relación.

La persona desea algo de la otra, trata de satisfacer necesidades tal vez de amor, afecto, aprobación social, autoestima. Las personas son atraídas por aquellos con quien tiene similitud de creencias, valores, propósitos, etc.

Una persona que está de acuerdo con nosotros desencadena sentimientos positivos, mientras que una persona que está en desacuerdo, tiende a desencadenar sentimientos negativos. Para que una relación satisfaga las necesidades de ambas personas, requieren una comunidad de propósitos; algunas personas consideran a las demás como objetos para ser manipulados y utilizados, pero la otra persona es un “tu”, una presencia, una persona con dignidad e integridad debe respetarse.

Cuando la relación satisface a una persona pero no satisface a otra, es difícil o imposible mantener una relación interpersonal. La principal barrera contra la comunicación interpersonal la constituye a juzgar, a evaluar, a probar o rechazar afirmaciones de otras personas. El problema consiste en pensar que la buena comunicación equivale a la aceptación.

⁸ Brow, J:A:C. Como resolver los conflictos. Madrid, editorial Intercien, 1978 pp.89

⁹ Siegel, Lauren de Psicología en la organización industrial. México, S.E. 1978 pp.502

Para que una relación tenga éxito es importante que cada individuo sepa qué se espera de él y a la vez dejen claro que toman medidas en la cual habrá incomprensiones y conflictos interpersonales.

“El conflicto es un estado tensional debido a fricciones y represiones.”¹⁰

La vida en el trabajo es tensional, ya que se trabaja bajo presión, el estrés, los problemas, ya sean personales o de la empresa, etc. Ayudará a que se presente un conflicto.

Entre las causas psicosociales que provocan conflictos en los individuos tenemos: Formación y actitudes inadecuadas, inadaptaciones que proceden a fallas de aptitudes, otras tienen origen en la empresa, al no satisfacer las necesidades de los trabajadores como bajo salario, ambiente físico desagradable, jornadas largas y podría incluirse al jefe inmediato.

Cuando las personas carecen de aptitud exigidas por el puesto de trabajo, lo probable será que tenga una aptitud negativa y el nivel de adaptación será mínimo.

La causa de conflicto en la inadaptación de los grupos de trabajo puede darse por la baja formación y adiestramiento. En ocasiones existen tensiones interiores, debido a diversas causas (liderazgo, determinación de objetivos, rechazo).

La empresa debe satisfacer necesidades económicas y sociales; cuando esto no sucede las personas se sienten defraudadas y puede presentarse el conflicto de esta manera:

- ▮ Mala definición de objetivos
- ▮ Métodos de trabajo inadecuados
- ▮ Fallo en la información
- ▮ Medios inadecuados

Secuencia de conflictos:

- ▮ Sensación de insatisfacción
- ▮ Período tensional
- ▮ Período agresivo
- ▮ Período de terminación

¹⁰ Brow J:A:C: Como resolver los conflictos. Perma, México 1977 pp432

El conflicto comienza con sensación de insatisfacción: esta tiene una causa que puede ser aparente o una causa real. En ambos casos se produce un estado tensional que se manifiesta por una serie de conductas (falta la calidad del producto, aumenta el abastecimiento, se reduce la actividad, llegadas tardes, etc.)

Para resolver un conflicto hay que abordar la causa real y no la aparente; discutir el problema con los trabajadores; se resolverá mejor el problema con los trabajadores y con mayor facilidad; si no se actúa en el momento será más difícil y complicado de resolver. Buscar una salida que no perjudique a nadie, en tanto los empleados y los mandos medios no salgan defraudados; al contrario, quedan resentimientos que pueden ser causa de otro conflicto.

Algunas pueden resistirse al cambio, aptitud de no aceptar las posibles soluciones:

- ▶ Actuar de forma participativa
- ▶ Poner en práctica lo más rápidamente posible los acuerdos adoptados.

La conducta del supervisor es muy importante, porque depende de este solucionar o crear conflictos. El supervisor debe hacer saber al empleado cómo está realizando el trabajo, si es satisfactorio o no. La mayor parte de veces el empleado no tiene confianza hacia su jefe, ya que este se porta tajante.

Este debe tener una buena preparación para saber manejar a sus empleados; porque el trabajo del supervisor consiste en hacer que varíe el comportamiento del empleado. Hay algunos jefes de personal que amenazan y otros que ofrecen recompensa, otros que exigen más de lo que se puede hacer, hacen críticas y con frecuencia rebaja la autoestima del empleado, haciendo que este se siente mal; no aceptando su sugerencia y a explicar sus acciones.

Existe el jefe superior muy considerado, que hace hincapié en las promesas, las recompensas y los ayuda; se preocupa para que la recompense por un trabajo bien hecho. Mantiene el clima organizacional entre superiores y empleados, expresando su aprobación, manteniendo y estimulando la autoestima a través de la igualdad: empleados que se siente en confianza cuando hablan con sus jefes inmediatos e incluyendo algunas sugerencias de estos para beneficio del departamento.

Por su labor es fácil que el jefe inmediato afronte conflictos. Los empleados tienen sus propios intereses y conflictos; por lo mismo, el jefe inmediato debe exponer con claridad la política de la empresa.

La preparación del mando es clave. En toda empresa los programas de evaluación del rendimiento son indispensables, tanto para la empresa como para todos los empleados. Estos sirven para validar criterios de selección, estimar la necesidad y la eficiencia de programas de adiestramiento, mejorar la conducta individual personal, ascensos, fijar sueldos, identificar a los que merecen ser promovidos.

Los trabajos relacionados con la producción se evalúan atendiendo a la cantidad y calidad de la producción, accidentes, salarios, ascensos y ausentismo. Terminada la evaluación del rendimiento laboral, hay que comunicarla a los empleados para que conozcan sus cualidades y limitaciones en su trabajo.

Existen diversas técnicas que pueden utilizarse para mejorar la comunicación. La primera de ellas es la auditoria de la comunicación. Los descubrimientos procedentes de esta, son convenientes después de una base para cambios en los sistemas de la organización. El segundo método consiste en aplicar técnicas de comunicación, haciendo hincapié en las relaciones interpersonales, en la recepción de los mensajes.

Una forma de mejorar la comunicación de una empresa, el enfoque a nivel macro, es la auditoria de comunicación. Es una herramienta para auditar las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación en la organización se considera como un grupo de factores relacionados con las metas de la empresa.

RELACION DE LOS FACTORES DE COMUNICACIÓN CON LOS METODOS DE LA ORGANIZACIÓN

Lo que resulta interesante de este modelo es que no se considera la comunicación en sí misma, sino como un medio para logra las metas de la organización, hecho que en ocasiones olvidan las personas que sólo se ocupa de las relaciones interpersonales. Este modelo es consistente con el modelo de sistemas que se ha propuesto para el análisis operativo de la administración.

La auditoria de la comunicación es una herramienta para analizar la comunicación en lo relativo a muchas actividades administrativas clave. Se utiliza no sólo cuando ocurren problemas, también en la evitación de estos.

Un formato de la auditoria puede asumir muchas formas como observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos escritos. Aunque es muy deseable la auditoria inicial del sistema de comunicación, debe ser seguida de reportes periódicos.

Lineamientos para mejorar la comunicación

Es posible mejorar la comunicación siguiendo las sugerencias que hace la American Management Association:

1. Aclare sus ideas antes de intentar comunicarse.
2. Examine el propósito de la comunicación
3. Comprenda el medio ambiente físico y humano que se presenta cuando se realiza la comunicación
4. Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales
5. Considere el contenido y el tono del mensaje

6. Cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor o que le resulten valiosas.
7. La comunicación para ser efectiva necesita seguimiento
8. Comunique mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo.
9. Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
10. Sea buen oyente.

Escuchar es la clave para la comprensión. Los administradores apresurados y que nunca escuchan rara vez obtienen un panorama objetivo del funcionamiento de la organización. Son prerequisites para la comprensión, el tiempo, la colocación de quien escucha en el lugar de quien comunica y la concentración en el mensaje del emisor.

Las personas desean que ser escuchadas y comprendidas. Por ello, los administradores deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Establecer la importancia de la función administrativa que realiza la Gerencia de Recursos Humanos como proceso permanente que pretende reclutar, seleccionar y desarrollar a los miembros de toda la empresa.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.2.2.1. SUBPROGRAMA DE SERVICIO

Implantar en toda la organización un proceso de reclutamiento y selección único y obligatorio para todos los departamentos y niveles, para obtener empleados calificados dentro de la empresa.

Implantar un programa de inducción diseñado para ofrecer a los empleados nuevos una ayuda, para adaptarse a la organización en forma satisfactoria, sistemática y eficiente.

2.2.2.2. SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

Brindar orientación a Padres de Familia sobre las Relaciones Humanas en el Hogar, para fomentar la comunicación e integración familiar.

Proporcionar estrategias sobre el manejo de Stress en el trabajo dirigido a mandos medios, favoreciendo el clima organizacional de su área.

Colaborar en el mejoramiento de la seguridad e higiene del personal de campo, brindando herramientas, normas y medidas para la prevención de accidentes laborales y en el hogar.

2.2.2.3. SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Determinar la empatía que existe entre jefe y empleados del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego.

2.3 METODOLOGIA DE ABORDAMIENTO

El objetivo general, fue planteado para brindar apoyo y facilitar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción a los trabajadores del área de Recursos Humanos, ayudando en parte al mejoramiento de problemas laborales que se dan

dentro del funcionamiento administrativo porque no se siguen los procedimientos que se establecen para estos procesos.

Durante el servicio prestado en el Ingenio San Diego, por medio del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), se logró la planificación, investigación, diseño de los Manuales de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en el departamento de Recursos Humanos, el cual resulta ser un instrumento técnico de apoyo.

2.3.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO

Para la elaboración del programa, se contó con la autorización del Gerente de Recursos Humanos y con ello se obtuvieron los recursos necesarios para realizar el trabajo sin ningún contratiempo.

Partiendo del tiempo disponible, el programa se ajustó a las posibilidades reales de la institución. Para el logro del primer objetivo se hizo necesario dividir la información, a través del razonamiento deductivo, cubriendo varias etapas en el proceso, iniciando de lo general a lo particular.

En la primera etapa consistió básicamente en tener un conocimiento general de la estructura organizativa de la empresa, así como la naturaleza, productos y servicios que brinda a la sociedad, filosofía, tipo de administración, la visión, misión, objetivos, políticas de trabajo, organigrama de todas las áreas; específicamente la de Recursos Humanos.

En la segunda etapa, se contó con la presentación de cada departamento para establecer rapport e informar a todo el personal de la empresa y sobre todo con los trabajadores involucrados en el proceso, para hacer de su conocimiento el estudio a realizar.

En la tercera etapa, se dio inicio con la elaboración de los objetivos de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y contratación.

Luego se estableció un organigrama donde explica los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento (interno y externo) que se seguirán para lograr mayor cantidad de solicitantes, los cuales están informando por medio de un boletín nombre de la plaza, número de vacantes, lugar de la vacante, salario, dimensiones y requisitos para optar a dicha plaza. Al no cubrirse la plaza con personal interno se hará reclutamiento externo por medio de un anuncio en un medio de prensa y/o radio dependiendo del puesto, con los mismos contenidos del boletín.

El manual de Selección se inició con la elaboración de una guía de entrevista en donde incluye datos personales como son: experiencia laboral, capacitación, historial médico, aspectos personales y laborales e intereses. Se continuó con una *solicitud* de empleo ya estructurada a la cual solamente se le hicieron algunas

modificaciones de estructura y se agregaron algunos datos importantes que no se habían incluido.

Después se continuó con la *Entrevista inicial*, haciendo una estructuración de esta para lograr recabar más información adicional a la observación, la cual se corroboran los datos y se aclaran las dudas que tengamos del solicitante.

Luego se continuó con la integración de la *Evaluación Psicológica* verificando los aspectos relacionados con aptitudes, intereses, personalidad y CI. Se hizo una batería de pruebas en la cual se incluyen Otis intermedio y superior para medir coeficiente intelectual; NPF y CPF para personalidad; en aptitudes se incluyeron memoria, percepción, razonamiento, números, términos comerciales, palabras, ortografía, etc. Es importante mencionar que la batería de pruebas psicométricas fueron aplicadas de acuerdo a la población, dividido en: gerenciales, jefes o supervisores, administrativos y operativos.

Al terminar estas evaluaciones, se continúa con la verificación de referencias haciendo llamadas telefónicas con los datos que nos proporcionaron en la solicitud de empleo.

La *Selección y la prueba técnica*, es realizada por el jefe de área; determina cualitativa y cuantitativamente el conocimiento de la persona acerca de las tareas del puesto, así como el conocimiento técnico que tiene la persona con relación a la plaza que solicita y que conozca el trabajo que realizará.

Se estableció el siguiente paso que es el *Examen Médico*, que servirá para determinar la condición física de la persona y así evitar alguna enfermedad contagiosa que provoque permisos constantes que alteren el ritmo de su trabajo. Finalizando la selección con la contratación y aviso de alta para iniciar la inducción.

El manual de Inducción da inicio con una introducción y la importancia de este. Para el desarrollo de este manual se integraron cinco secciones:

La primera sección consiste en la *organización global*: bienvenida, historia de la institución; misión, visión y objetivos de la empresa, estructura de instalaciones, nombres y funciones de jefes, estructura de oficinas, período de prueba, línea de productos y política salarial.

En la segunda sección se encuentran las *prestaciones y servicios al personal*: política salarial, vacaciones y días de feriados, capacitación y desarrollo y seguro individual.

La tercer sección se limita a *Presentaciones*: a jefes y compañeros de trabajo.

En la cuarta sección están las *funciones y deberes específicos*: ubicación y descripción del puesto.

La quinta sección es el *inicio de labores*.

2.3.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

Este programa se trabajó debido a la falta de orientación a los padres de familia sobre temas que incluyen la estabilidad familiar.

Esta es la causa principal para el desarrollo integral del niño, en la que se ve afectado principalmente en sus relaciones sociales y educativas como son los problemas de aprendizaje.

Se contó con la colaboración del gerente de Recursos Humanos, proporcionando el teatro, el club y la escuela para llevar a cabo las actividades, así como también a la directoría de la escuela que fue la intermediaria, informando a la población de las charlas y talleres que se impartieron. Los asistentes fueron los padres que tienen a sus hijos en la escuela y por razones de trabajo no se pudo contar con la mayoría de la población.

Para cada tema se utilizaron dinámicas, pápelografo, revistas, material didáctico. Las actividades se llevaron a cabo una vez por semana durante dos meses con una duración de hora y media cada sesión.

El programa de docencia fue sobre Las Relaciones Humanas en el Hogar. Se inició con una introducción sobre la importancia de la comunicación familiar. Luego se desarrolló el tema integración de la personalidad, estructura de la familia, influencia y presión externa a la familia, el padre y la madre, comunicación familiar. Al final se realizó un espacio de preguntas y respuestas.

Se impartió una charla sobre el Stress en el trabajo. En la misma se realizó una dinámica grupal para evaluar la primera parte de la actividad y una muestra de los tipos de terapia para disminuir y/o mantener el Stress como es la aromaterapia, técnicas de relajamiento, etc. Se inició con el concepto de Stress, luego se desarrollaron los temas: tipos, causas, consecuencias, recomendaciones. Se finalizó con una aplicación de prueba para determinar el grado de Stress que manejan los mandos medios, así como las recomendaciones para cada nivel.

2.3.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este subprograma, se eligió una investigación tipo descriptivo. Se consideró necesario contar con una encuesta de comunicación, que se constituyó en la herramienta principal para la realización del diagnóstico de la empresa, identificando elementos que obstaculizan el desarrollo interno del departamento.

Se logró el apoyo y la autorización del Gerente de Recursos Humanos para la aplicación de la encuesta.

La encuesta se estructuró de manera que fueran atendidas tanto las necesidades de los trabajadores (que son la base motivacional para su desempeño) y la comunicación organizacional que hay en este departamento. Ello es lo que tiende a asegurar mayor productividad y calidad en la empresa; es de carácter anónimo y consta de 9 preguntas cerradas y es de fácil comprensión.

Las técnicas que se usaron durante la investigación fueron la observación y cuestionario, para que la recopilación de datos fuera más efectiva.

La buena colaboración de las personas para la recopilación de datos fue indispensable y el cuestionario se aplicó en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados se tabularon y analizaron, tomando en cuenta el método porcentual, desglosados por subvariables, para su interpretación y así continuar con la redacción de conclusiones y recomendaciones.

Las principales técnicas que se utilizaron, pretenden mejorar la capacidad de aprendizaje de la empresa. Es decir, el establecimiento de un sistema que asimile experiencias y crezca cada día en su esfuerzo para prevenir problemas y la resolución de conflictos, de manera óptima.

Las técnicas se caracterizan por su naturaleza participativa.

CAPITULO III

PRESENTACION DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

3.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO

El trabajo realizado durante los seis meses de permanencia en el Ingenio San Diego, por medio del Ejercicio Profesional Supervisado, consistió en obtener información sobre la organización de la empresa y la estructuración del Departamento de Recursos Humanos, posteriormente para implementar y desarrollar los Manuales de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

El Organigrama del Departamento de Recursos Humanos estaba dividido por algunas áreas que ya no pertenecían a este departamento como por ejemplo; los servicios del Hotel y Garita de Seguridad, por lo que se realizó la actualización de estructuración del mismo.

Para el Módulo de Reclutamiento y Selección de Personal se realizaron los objetivos de estos procesos que son: *Proveer a la empresa del Recurso Humano calificado, mediante procedimientos técnicos y objetivos coordinados con el respectivo Jefe de área.* En cada proceso se estructuró un organigrama describiendo los pasos a seguir para la elaboración de cada uno de ellos.

Reclutamiento, es el procedimiento por el cual se tiende a atraer a potenciales candidatos para ocupar determinada plaza dentro de la empresa. Existen dos tipos de reclutamiento: Interno y Externo.

El Reclutamiento Interno consiste en dar a conocer la plaza vacante por medio de afiches en lugares estratégicos dentro de la empresa o ya sea por correo interno. Como ejemplo a este proceso, se inició colocando un pizarrón informativo en el Departamento de Recursos Humanos y anuncios en los pizarrones que se encuentran en cada departamento.

El Reclutamiento Externo consiste en buscar los medios de comunicación (radio, prensa) para dar a conocer a la población en general sobre la plaza vacante. Por ejemplo; en algunas áreas se recurrió al uso del correo y estaciones radiales. Parte del personal de fábrica se reclutó por medio de telegramas y se usó este medio solamente para personal que se quería recontratar.

El procedimiento para el Proceso de Reclutamiento inicia con la requisición del personal; iniciando con el reclutamiento interno, que se hizo por medio de boletines y correo electrónico interno. Luego se recibieron las solicitudes y continuar con el proceso de Selección. Si este personal no cumple con el perfil del puesto, se inicia con el banco de datos y revisión de documentación, continuando con la verificación de antecedentes y finalizar con el proceso de Selección.

Si no se logra respuesta en el personal interno y banco de datos, se continúa con como última alternativa para este proceso el Reclutamiento Externo. Se realizó a través de los medios de comunicación, centros de estudio y centros de capacitación; dando información sobre la plaza vacante, lugar, fecha y horario para presentarse en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos con papelería completa, que son antecedentes penales y policíacos, tarjeta de salud, título o diploma del último año cursado, cartas de recomendación y constancia de trabajo.

Todos estos requisitos se implementaron para la contratación de la última zafra. Al finalizar este paso, se continúa con el proceso de Selección.

El Proceso de Reclutamiento en la Corporación San Diego-Trinidad se encuentra dividida en dos áreas ya establecidos: Campo y Administración.

El Reclutamiento del área de campo es externo, por política de la empresa.

Lo realizan directamente cada jefe de zona, porque son ellos los que se encargan de hacer el contacto con las personas que se encuentran en el altiplano, les hablan sobre el tipo de trabajo que realizarán, las formas de pago, los servicios que el ingenio les brinda como vivienda, alimentación, recreación, transporte y tiempo de duración. También les entregan volantes con toda la información anterior mencionada; estos volantes fueron modificados en la estructuración para esta zafra. Cuando cada jefe de zona tiene su grupo completo, se dirige al Departamento de Recursos Humanos para informarle la cantidad de personas que vendrán a instalarse a la finca y preparar los módulos y personal de la cocina industrial en la alimentación, así como la contratación. Para este año se instalaron aproximadamente 1,200 personas.

Para el Proceso de Contratación del personal de campo (cortadores de caña) se necesitó el apoyo de otros de departamentos como Fábrica, Informática, Bodega de Materiales y Suministros. Estas áreas apoyaron en personal y equipo de oficina. La contratación del personal de campo, tuvo una duración de dos días.

El Proceso de Reclutamiento de Administración se realizó en forma interna y externa, aquí se incluyeron los departamentos de Recursos Humanos, Informática, Fábrica, Materiales y Suministros, Talleres, Bodega de azúcar y Transporte.

Selección de Personal, Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. Se elabora esta selección de acuerdo a cualidades específicas como conocimientos, habilidades o conductas que deben cumplir un puesto.

En la Selección de Personal se inició con la elaboración de un diagrama explicando los pasos ya estructurados y la requisición de personal. Después de la entrega de este, en Recursos Humanos se realiza el análisis del perfil y descripción del puesto. El siguiente paso fue el primer contacto con los candidatos, se recoge la documentación y llenan la solicitud de empleo que se les entrega en el Recursos Humanos. Luego se hizo la Preselección, que consta de una entrevista preliminar para dar a conocer la información general del candidato.

En el segundo contacto, se continuó con la entrevista y aplicación de pruebas psicométricas. Para la entrevista se elaboró una guía en la que se encuentra dividida por la experiencia laboral, capacitación, historial médico, antecedentes personales e intereses.

El departamento contaba con dos Pruebas Psicométricas que medían personalidad y coeficiente intelectual, pero eran pruebas con procedimientos largos para calificar e interpretar; por lo que el Gerente de Recursos Humanos sugirió hacer una batería de pruebas que incluyeran todos los aspectos posibles para evaluar en cada área, de acuerdo a su especialización y puesto.

El Gerente de Recursos Humanos proporcionó la mayoría de pruebas psicométricas y las restantes fueron adquiridas de la Universidad del Valle. Se organizaron todas las pruebas de acuerdo a su medición y validación de cada una. Se desecharon una de las dos pruebas que se usaban anteriormente, solo se incluyó la prueba de coeficiente intelectual.

Se elaboró un listado de pruebas psicométricas general; dividiéndolo en gerencial, jefes o supervisores, administrativos y operativos. También se hizo por departamento especificando que pruebas psicométricas deben aplicarse a cada puesto. Por ejemplo, las pruebas que evalúan el trabajo de una secretaria como es la ortografía, palabras, memoria, personalidad, coeficiente intelectual, etc. Este listado fue de mucha utilidad en el proceso de selección para la orientación de aplicación de pruebas por área y puesto.

Al terminar el segundo contacto, se continúa con la calificación y diagnóstico de resultados, verificación de referencias y resultados de entrevista. Todos estos resultados de los seleccionados se presentan a cada jefe de área y ellos se encargan de la prueba técnica. Cuando los jefes hacen su selección, se les presenta al médico del Centro de Salud para una evaluación médica, finalizando con la contratación y aviso de alta al Departamento de Recursos Humanos.

La Selección de Personal para la zafra 2003-2004, tuvo una duración de tres semanas en las entrevistas preliminares, atendiendo aproximadamente a treinta personas por día, con un total de ciento cincuenta personas por semana.

Los expedientes seleccionados fueron divididos en grupos, integrados por seis o siete personas que cumplían con el perfil del puesto. Fueron citados para una entrevista y aplicación de pruebas psicométricas. La batería de pruebas psicométricas contenía un juego de tres pruebas que miden personalidad, habilidad numérica y cociente intelectual. Estas entrevistas se elaboraron durante dos semanas y media; atendiendo dos grupos por día, de lunes a viernes, con un total aproximado de 200 personas entrevistadas y evaluadas para la contratación del personal de fábrica.

Para la contratación de áreas como Administración, Etrasa (Taller), Bodega de Azúcar y Transporte se hizo el mismo procedimiento de selección, entrevistando y evaluando durante dos semanas, dos grupos de cinco personas por día, con un total aproximado de cien personas.

Los resultados obtenidos en la observación, entrevista y pruebas psicométricas fueron entregados a cada jefe de área en una hoja de informe de evaluación psicológica explicando resultados, interpretaciones, conclusiones, recomendaciones y él es el encargado de realizar la evaluación técnica y contratación, porque es la persona que trabajará directamente con el postulante.

Después de la contratación, se trasladó al médico del Centro de Salud para que elaborara un chequeo general antes de ingresar a trabajar porque en ocasiones, se desconoce de algunas enfermedades que porten los nuevos trabajadores y así evitar faltas al trabajo por situaciones médicas. Para el personal de fábrica no se les realizó este chequeo médico por que era mucho personal para el tiempo que disponía el único médico del Ingenio San Diego, pero se les exigió la tarjeta de salud como prueba de su situación actual de salud.

En el Proceso de Inducción se trabajó con la elaboración de un Manual de Estructuración y un video de bienvenida. Este procedimiento era omitido por falta de tiempo o no se tomaba como un proceso importante para la integración del nuevo trabajador hacia la empresa por parte del anterior jefe de personal.

Se inició este proceso, elaborando un video que dura 28 minutos. La presentación inicial del video se muestra el logotipo del Ingenio San Diego y se menciona la visión de la corporación. Continúa con la descripción del trabajo operativo, que se realiza desde la siembra hasta el empaque del azúcar en la bodega que se encuentra dentro de la fábrica.

La función de este video es brindarle la bienvenida al nuevo trabajador; explicando la historia, actividad, instalaciones y servicios del Ingenio San Diego. Para la realización de este video se llevó aproximadamente dos meses por que se tuvo algunos problemas de tiempo por la persona contratada para la grabación, así como el factor del clima. En la elaboración de este video colaboró el Jefe de Cosecha, realizando el traslado al área de campo para grabar las actividades que realizan el personal que trabaja en las diferentes fincas que son propiedad de la corporación. El superintendente de fábrica proporcionó fotografías del ingenio en sus primeros días de labor y la música que se utilizó en el video.

También se elaboró un Manual de Estructuración para el proceso de Inducción, incluye una serie de pasos en el cual describe los procedimientos a seguir durante todo el proceso de Inducción explicando en forma general y específica, hay una breve introducción y los pasos a seguir durante este proceso y se encuentran divididos en la organización global de la corporación, prestaciones y servicios al personal, presentaciones, funciones y deberes.

En la Organización Global se incluyen los temas de: Bienvenida, Historia de Institución, Visión, Misión, y Objetivos de la Empresa, Estructura de Instalaciones, Nombres y Funciones de Jefes, Estructura de Oficinas, Período de Prueba, Línea de Productos, Política Salarial.

La información de la Historia de la Corporación, Visión, Misión, Objetivos y la línea de productos de la empresa; fueron proporcionados por el Superintendente de Fábrica.

En Prestaciones y Servicios al Personal, se incluye la explicación de la política salarial, vacaciones y días de feriados, Capacitación y Desarrollo y Seguros Individuales. También la Presentación a Jefe Inmediato y compañeros de trabajo, sus Funciones y Deberes Específicos, ubicación del puesto y descripción del puesto, llegando hasta el inicio de labores.

Se utilizó el video y el manual de Inducción para los practicantes del área de Administración, con un total aproximado de 25 personas.

3.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

▀ Actividades dirigidas a padres y madres de familia

Para la realización de este subprograma se impartieron talleres y charlas con orientación psicológica, motivando a los padres de familia en la modificación de conductas para una mejor relación entre ellos y sus hijos y así mejorar el desarrollo integral en el niño dentro y fuera de casa.

| Taller | Participantes | población |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Integración de la personalidad Concepto de personalidad Estados de la personalidad El desarrollo de nuestra personalidad Transacciones que usamos en la vida diaria | Padres de familia | 75 |
| Estructura de la familia Concepto de familia Tipos de familia Descripción de familia democrática Descripción de familia autocrática Descripción de familia liberal | Padres de familia | 28 |
| Influencia y presión externa a la familia Diagrama de presiones externas Diferentes influencias en el hogar El machismo El papel de la mujer La irresponsabilidad y falta de educación dentro de la casa. | Padres de familia | 30 |
| El Padre y la Madre El rol de los padres La conciencia de ser dos compartiendo la vida Solución de problemas | Padres de familia | 32 |

Concepto de comunicación

El trato o comunicación positivo

Reglas internas

El trato o comunicación reflexivo

El trato afectivo

Estas actividades se desarrollaron en el teatro que se encuentra ubicado en la entrada de la finca, en la escuela y en el club social. La realización de estas charlas no fueron en el mismo lugar porque en ocasiones habían otras actividades que se realizaban el mismo día.

La asistencia de los padres de familia estuvo variada, porque el primer día fue entrega de notas, por eso tuvo mayor asistencia. En las siguientes charlas fueron variando la cantidad de participantes porque la asistencia fue voluntaria. Unos días antes de la actividad, se les enviaba una nota informativa con los alumnos indicándoles el lugar y hora de la actividad.

Las primeras charlas se impartieron durante la mañana, luego las madres argumentaron que se les dificultaba llegar por la mañana y preferían cambiar la actividad por la tarde para asistir sin ningún problema.

Al finalizar la charla, se les evaluó en forma dinámica por medio de juegos y/o el uso de rotafolio sobre todos los temas que se incluyeron en cada actividad. Colaboraron para el desarrollo de esta actividad con la asistencia de más del cincuenta por ciento a todas las charlas, participando con comentarios y ejemplos de los temas que se desarrollaban en cada reunión.

Algunos padres de familia que asistieron a las charlas, expresaron que habían llevado a cabo las tareas que se realizaron durante las actividades y observaron algunos cambios de conducta en sus hijos y conyuges, beneficiando de esta manera el bienestar del hogar.

Se concluyeron de forma positiva las actividades, fomentando relaciones humanas en el hogar con autoestima, principios, valores, reglas, que fortalecieron las relaciones interpersonales con sus vecinos, amigos y compañeros de trabajo.

■ Actividades dirigidas a Mandos Medios

El taller-conferencia sobre el Stress en el trabajo se realizó con los mandos medios; que tienen como responsabilidad personal, el control y manejo de su Stress dentro y fuera de la corporación.

Una semana antes de la actividad; se les envió una invitación a cada jefe de área, informando el lugar, hora y fecha. Así como la confirmación de asistencia.

Se realizó en el Club del Ingenio San Diego, realizándose después de las actividades laborales para mayor asistencia. La decoración fue con orientación en aromaterapia como método de relajamiento, utilizando rosas y aromas como lavanda, vainilla y canela en presentación líquida y velas.

El primer paso fue el de investigar sobre el tema en técnicas y métodos para mantener el Stress que se genera durante el período de trabajo. También se compraron todos los elementos a usar en aromaterapia y dinámicas de grupo.

A cada integrante se les entregó un folder con material de apoyo y un lapicero, incluyendo hojas en blanco membretadas, hoja de prueba psicométrica y hoja de evaluación de la actividad. Se usó la cañonera del Ingenio como apoyo en la exposición y el rotafolio para la explicación médica.

Para la realización de este evento, se incluyó al médico del Ingenio San Diego para la descripción de los problemas físicos que se encuentran relacionados con el Stress. La exposición del médico se realizó con el apoyo de gráficas y dibujos, explicando la evolución de este problema a nivel fisiológico.

La actividad tuvo una duración de una hora con cuarenta y cinco minutos, incluyendo la sección de comentarios, preguntas y respuestas.

Para la plática de Stress, se planificaron actividades divididas en tres puntos principales que fueron:

- a) Teoría de los tipos, causas, consecuencias y recomendaciones. A través de esta actividad se obtuvo como resultado, la idea clara de los motivos que desencadenan algunas conductas o enfermedades que los participantes desconocían su relación con el Stress.
- b) Se elaboró una dinámica grupal para retroalimentar toda la información antes descrita, el resultado fue el refuerzo de los conocimientos obtenidos. En esta actividad los participantes debían correr a otro extremo para colocar las causas del Stress, hubo colaboración de todos los participantes.
- c) Actividad práctica, tuvieron una muestra de la terapia de relajamiento describiéndoles una historia en la cual debían imaginar. En la aromaterapia se les presentó diferentes aromas y se les explicó algunos ejemplos que pueden usar diariamente en su hogar y trabajo. En la última fase de la actividad, se aplicó un test para medir el nivel de Stress, los involucrados calificaron su prueba y se les explicó la interpretación de resultados para conocer el nivel de Stress que manejaban en el momento de la aplicación y los pasos a seguir para evitar, bajar y mantener sus niveles de Stress.

Al finalizar se les entregó una hoja de evaluación de la actividad, dando como resultado un porcentaje mayor del noventa y cinco por ciento aprobado y el restante comentó que se realizó esta charla en poco tiempo. También se incluyó un refrigerio y grabación de esta actividad, donado por el Gerente de Recursos Humanos.

▮ Actividades dirigidas a Personal de Campo

Antes de iniciar la zafra, se capacitó a personal de campo con el tema de Seguridad e Higiene Personal, estaba dirigido a la población que trabajó como pilotos de tractores y camiones.

Se distribuyeron por frentes o sectores de trabajo, cinco grupos semanales, de aproximadamente 30 personas por día, con un total de 300 personas durante dos semanas. Esta actividad se realizó en las instalaciones del teatro, cumpliendo con el horario establecido.

Al inicio de cada reunión se realizó una dinámica grupal para establecer rapport. Consistía en la utilización de la memoria y atención grupal para llevar una secuencia numérica.

Se hablaron temas sobre higiene personal; como el cepillado dental, baño diario, limpieza de la casa incluyendo la ayuda de toda la familia, así como en su período laboral; explicándoles la importancia de mantener limpio su espacio de trabajo.

Al finalizar la actividad se estableció un espacio de comentarios, preguntas y respuestas. Algunos participantes hicieron comentarios sobre situaciones en las cuales se vieron en problemas por no mantener limpio su espacio laboral y los problemas de salud que han tenido sus familiares por no establecer reglas de limpieza dentro de su hogar.

3.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario sobre la determinación de la empatía entre jefe y empleados, se realizó conjuntamente con la Jefe de Personal del departamento de Recursos Humanos, donde cada pregunta fue analizada de acuerdo a las situaciones que se presentan más comúnmente con su jefe inmediato.

La aplicación de la prueba duró dos días, porque el personal del Departamento de Recursos Humanos estaban en diferentes actividades y se encontraban laborando fuera de la finca durante el período de aplicación. Este cuestionario se aplicó a los 10 trabajadores que laboran en el departamento de Recursos Humanos en el Ingenio San Diego y con los resultados obtenidos, se prosiguió a la tabulación y análisis de resultados.

A continuación las preguntas y resultados de las subvariables del cuestionario para determinar **La empatía entre jefe y empleados.**

| PREGUNTAS | | SI | NO | NULO |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| 1 | ¿Los problemas de la empresa interfieren su rendimiento laboral? | 30% | 70% | |
| 2 | ¿Existe empatía con su jefe? | 70% | 10% | 20% |
| 3 | ¿Su jefe se preocupa por solucionar los problemas que se presentan? | 100% | 0 | |
| 4 | ¿Su jefe le presta atención cuando le habla? | 90% | 10% | |
| 5 | ¿Expresa lo que siente a su jefe? | 70% | 20% | 10% |
| 6 | ¿Le gustaría cambiar de jefe? | 0 | 90% | 10% |
| 7 | ¿Ha tenido necesidad de mentir en su trabajo? | 10% | 80% | 10% |
| 8 | ¿Cuándo se presenta un problema laboral, le es más fácil solucionarlo con sus compañeros de trabajo y no a su jefe? | 40% | 60% | |
| 9 | ¿Toma en cuenta a su jefe en cualquier decisión? | 100% | 0 | |

Es importante mencionar que los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, manifiestan una clara empatía hacia su jefe; poniendo en evidencia su buena comunicación y confianza para expresar lo que sienten en el momento de la resolución de problemas y decisiones que se toman dentro del área, solucionándolo en ocasiones con sus compañeros de trabajo cuando son problemas menores y a su jefe cuando es necesario tomar una decisión importante, afrontando de esta manera y en forma adecuada las diversas situaciones que se presentan durante la jornada laboral, tomando en cuenta la opinión de los integrantes del departamento.

3.4 OTRAS ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Trabajando juntamente con el médico del Centro de Salud, se apoyó con la elaboración de un Stand sobre salud física y mental para la feria de la salud dirigida a todos

los niños de las escuelas que pertenecen a la corporación, así también se invitó a otras escuelas de otros ingenios del departamento de Escuintla.

Esta actividad se realizó en el teatro del Ingenio San Diego, asistiendo aproximadamente unas 350 personas, que se encontraban fortaleciendo conocimientos y mejoramiento de su salud.

Como servicio de apoyo al área de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, se elaboró una batería de pruebas psicométricas, distribuidas por áreas y por puestos. También en la estructuración de una hoja de requisición de personal; solicitud de referencia de personal en el ámbito operativo, administrativo y mandos medios y una guía de informe de evaluación para hacer complementar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Como parte del programa que se desarrolló con los jubilados; se cooperó en diferentes actividades psicosociales, como jurado en baile de barimba, jurado en concurso de fono mímica, apoyo en la organización y decoración de celebración de cumpleaños mensuales, organización de convivio navideño que se realizó en el club del Ingenio San Diego, brindando regalos a jubilados y a esposas de jubilados, apoyo en las excursiones realizadas al Centro Cultural de Escuintla en evento de juego de pelota y concierto de marimba, apoyo en excursión al Zoológico La Aurora en Guatemala y organización en la actividad de clausura del programa.

La población con la que se trabajó está comprendida entre 45 y 80 años, con una asistencia de 50 personas por cada actividad.

Durante el mes de septiembre, se realizaron campeonatos de foot ball, traslado de antorcha desde la aldea El Rodeo hasta la finca por los niños de la escuela y apoyo para proporcionar la marimba que pertenece al Centro Cultural de Escuintla, se ubicó en las instalaciones del teatro el 15 de septiembre. Esta actividad fue dirigida a todos los trabajadores y su familia del Ingenio San Diego.

Para la contratación de personal en el área de campo de un frente, se realizó en el Ingenio Trinidad con la participación de 200 personas de sexo masculino, mayores de edad; quienes llenaron la hoja de seguro individual y contrato.

Se realizó la contratación general de los cortadores de caña para el área de campo con un total aproximado de 1,200 personas, originarios del altiplano. Esta contratación tuvo una duración de dos días y se realizó en el teatro del Ingenio San Diego, con la participación del personal de Recursos Humanos, Informática y Maestras de la Escuela, con un total de cuarenta personas contratando.

Estructuración de hoja de Solicitud de Referencias Personal a nivel de mandos medios, nivel administrativo y operativos. Así como una guía para entrevista, dividida en experiencia laboral, capacitación, historial médico, antecedentes personales e intereses.

También una hoja de requisición de personal para crear una plaza dirigido a Recursos Humanos que incluye la descripción del puesto, conocimientos necesarios y otros requisitos como evaluación médica.

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 SUBPROGRAMA DE SERVICIO

A través de las observaciones y entrevistas realizadas por la epesista; se pudo comprobar que el Departamento de Recursos Humanos no tenía establecido procedimientos adecuados en los Procesos de Reclutamiento, Selección de Personal e Inducción. Esto repercutía en el desarrollo de las funciones del departamento con las otras áreas de la corporación y a la vez en la productividad de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos no contaba con un organigrama actualizado, por lo que causaba confusión en orden de los niveles jerárquicos. La modificación del organigrama facilitó el conocimiento de la departamentalización, jerarquía, coordinación y división de trabajo, dando una visión de conjunto de la misma.

Es importante destacar que al establecer Manuales de Reclutamiento, Selección de Personal e Inducción; se brindaron conocimientos nuevos e importantes para el desarrollo eficaz de una de las funciones del departamento, iniciándose de esta forma el proceso de modificación en procedimientos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación de personal. Por lo cual, estos darán satisfacción y desempeño de cada área de la empresa en el desarrollo eficaz de su personal a cargo.

Hay que hacer notar que sin la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos; no se hubiera desarrollado el programa, siendo este punto imprescindible en el desarrollo del mismo, ya que son ellos los que proporcionan los recursos tanto humanos como materiales.

El Manual de Reclutamiento es indispensable; porque sirvió para formar grupos grandes de candidatos, para elegir entre ellos a los más destacados y ocupar puestos importantes o específicos en la Corporación para la zafra del presente año. Pero antes de reclutar se tuvo una idea clara de las actividades; en el Reclutamiento externo se obtuvo el contacto con las radios locales, que estuvieron disponibles para servicio del ingenio.

Se tuvo la ayuda del anterior Jefe de Personal, en proporcionar la información de los puestos que se estaban reclutando y que fueron presentados a las diferentes estaciones radiales. Con este procedimiento se logró reclutar un cincuenta por ciento de la población que se presentó para solicitar plazas vacantes.

Para el Reclutamiento Interno, cada jefe de departamento ayudaron con dar permiso para colocar anuncios de plaza vacantes y nuevas que solicitaron en algunas áreas, en pizarrones informativos que se encuentran ubicados en lugares estratégicos. Este sistema no tuvo mayor respuesta con los trabajadores internos; porque las plazas que se encontraban vacantes eran solo para tiempo de zafra, pero sí contribuyó para que fueran intermediarios y usar esa información para sus amigos y parientes.

El Gerente del Departamento de Recursos Humanos brindó permiso para colocar un pizarrón informativo, este pizarrón proporcionaba la información de los requisitos que se solicitaban y algunas plazas vacantes.

Este método dio mayor resultado, porque esta información se encontraba en la entrada de las instalaciones del Ingenio y los solicitantes ya no debían llegar a cada departamento a preguntar y en su mayoría, los trabajadores desconocen esta información específica como son los requisitos y las plazas vacantes.

Estos métodos fueron el punto de partida para el establecimiento de procedimientos y permitir el Análisis de Puestos de trabajo. Es uno de los primeros pasos que se incluyeron en el Manual de Reclutamiento.

Los manuales de Análisis de Puestos que posee la Corporación no fue de mucha utilidad, porque el Departamento de Recursos Humanos no tenía todos los manuales cuando se necesitaban; también se encontraban desactualizados en algunos puestos que ya no existían o puestos nuevos (estos manuales se elaboraron hace dos años atrás) y con perfiles pobres en dimensiones.

Esto ocasionó que las actividades programadas en el proyecto; no se realizaran conforme el tiempo establecido, demorándolo aproximadamente dos semanas. También dificultó la elaboración de la batería de pruebas psicométricas; porque se tenía como base los perfiles de los puestos, para establecer la línea de pruebas psicométricas que se aplicarían para cada puesto.

El Manual de Selección de Personal se diseñó para ofrecer a la persona encargada de la Selección; la facilidad de proporcionarle información ampliamente de los diferentes aspectos y características que se desea conocer sobre el solicitante por medio de los pasos que describe el manual.

La Jefa de Personal fue una persona clave para la aplicación de los procedimientos mencionados en el Manual de Selección, porque siempre se tuvo su colaboración y apoyo para la realización de todas las actividades.

Para la Selección de Personal de la zafra 2003-2004, el Manual funcionó como base para llevar este proceso en forma ordenada, aunque algunos procedimientos no se lograron llevar a cabo por falta de tiempo, porque había una fecha límite para la contratación y por los diferentes puestos que se estaban seleccionando. Esto no permitió llevar secuencia en algunos pasos que fueron omitidos.

Por ejemplo; el examen médico que se menciona como parte principal para el beneficio de los trabajadores, así como la producción de la empresa; no logró funcionar en este período de Selección. Sólo el personal de fábrica ocupaba un sesenta por ciento del personal que debía evaluarse y el único médico no lograba cubrir todo el personal.

Para la solución de este problema y no dejar de cumplir con los procedimientos; los trabajadores debían llevar la tarjeta de salud. Se sugirió sólo con el personal que realmente necesitaba tener constancia de examen médico por el tipo de trabajo que realizarían.

Otro paso que se omitió en la selección de algunos puestos, fue la verificación de referencias y se aplicó para algunos puestos administrativos por su naturaleza en el manejo de fondos monetarios.

Este Manual de Selección fue de beneficio para reducir la lista de candidatos que no cumplían con los requisitos para optar la plaza y con el perfil del puesto, ahorrando tiempo y material como las pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas que se integraron fueron un avance en el proceso de Selección de Personal, porque se logró evaluar al postulante en áreas específicas y que con anterioridad no se hacía porque no existían pruebas para evaluar otras áreas y que fueran evaluaciones rápidas.

Esta implementación de nuevas pruebas psicométricas; dio resultados específicos en los informes entregados a cada jefe de departamento, logrando la satisfacción de ellos por que necesitan conocer áreas de conocimiento del postulante que anteriormente no les proporcionaban.

Se elaboraron guías de Referencias de Personal (para mandos medios, administrativos y operativos); así como una hoja de Requisición de Personal para plazas nuevas. Estos no fueron de utilidad en la Selección de Personal en esta zafra; por falta de tiempo, porque se debían cubrir otras actividades y por la cantidad de personas que entrarían al proceso de Selección.

El Proceso de Inducción fue una parte importante para el personal que fue contratado en la zafra del presente año, porque sirvió para orientar al empleado nuevo a adaptarse y funcionar en forma eficaz dentro de la organización. Para este proceso se elaboró un Manual de Procedimientos y un video informativo.

El Manual de Procedimientos para la Inducción, se elaboró con la supervisión de la Gerencia de Recursos Humanos. El Gerente proporcionó información de la empresa en: historia, política salarial, visión, misión, objetivos, seguros individuales, vacaciones y asuetos. También aportó conocimientos para determinar el concepto de Inducción y la importancia de este proceso para la empresa, completando así el contenido del Manual.

Para la Inducción se elaboró un video de bienvenida, este sirvió para ciertos grupos como los practicantes que se distribuyen en todas las áreas administrativas y parte del personal que se encontraba en capacitación.

Se logró aplicar este procedimiento sólo a este personal, porque eran grupos pequeños y también se estaba observando la reacción. Este personal se mostró satisfecho por el contenido del video y no tuvieron ninguna duda en referencia a información relacionada con el Ingenio. El inconveniente de este video es que su duración es extensa y podría ser una causa para perder interés o falta de concentración por el espectador.

Este video no se utilizó para todo el personal, porque en ocasiones no se contaba con el equipo (televisor y videograbadora) o necesitaba reparación. Otro motivo por el cual no se usó el video, fue porque los grupos de personas eran grandes y se necesitaba el tiempo suficiente para enfocarse sólo a ese procedimiento y se debía cumplir con el programa de capacitación, por lo que se dificultaba el desarrollo de la actividad; como sucedió con el personal de campo. En esa actividad no se incorporó el video; pero fue sustituido por medio de una plática, usando los temas proporcionados en el Manual.

Actualmente se considera fundamental, la política del proceso de Inducción e implementación de este para las siguientes zafras. El período de reparación sería el momento adecuado para incorporar estos programas, porque el personal contratado se da en menor cantidad y se podría incorporar este proceso paulativamente y evitar los problemas que repercuten al no dar este procedimiento.

Es importante mencionar que el Manual de Procedimientos de Inducción está elaborado para realizar la Inducción general de la empresa como una introducción a esta, por esa razón sólo se brinda información general de la corporación. No se encuentra especificado los procedimientos para brindar Inducción a cada área, porque este le corresponderá a cada jefe de área.

Es necesario establecer controles de los Procesos de los Manuales de Reclutamiento, Selección de Personal e Inducción cada dos años; para revisar, modificar y simplificar los procedimientos obsoletos.

Es fundamental hacer notar que el trabajo realizado se logró en su totalidad.

En cuanto a los recursos para el desarrollo del E.P.S., fue de un 100% la ayuda brindada por la corporación San Diego-Trinidad, siendo uno de los logros que permitieron la buena culminación del proyecto. Así como la valiosa colaboración prestada por el Gerente y personal del área de Recursos Humanos del Ingenio San Diego.

4.2 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

Las charlas impartidas tuvieron como propósito de mantener o mejorar el desempeño familiar y laboral de los trabajadores del Ingenio San Diego.

Las charlas brindadas a los Padres de Familia que residen en la Finca San Diego, fueron desarrolladas básicamente con la técnica oral-dinámica. Este tipo de actividades contribuyeron a mostrar elementos al alcance de las personas, lo cual ayudó a mejorar su relación de pareja y con sus hijos, dentro y fuera del hogar.

La participación de los Padres de Familia durante las charlas; fue un factor importante para que se llevaran a cabo, no hubo necesidad de cancelar ninguna actividad. Lo único que cambió fue el horario de las charlas, porque las primeras charlas se impartieron durante la mañana y era un poco difícil que ellos pudieran asistir. Los Padres de Familia sugirieron que se cambiara de horario por la tarde, para que logran llegar la mayoría de ellos.

La realización de dinámicas ayudaron para activar y motivar a los participantes a comprender y modificar sus conductas inapropiadas, analizando y vivenciando las actuaciones negativas, contrastándolas con las conductas positivas deseadas, para lograr cambios que aplicaran en el diario vivir.

En el desarrollo de las actividades como ejercicios de retroalimentación; participó aproximadamente un sesenta por ciento de los asistentes, aportando experiencias y

ejemplos de lo que habían aprendido. Los grupos en su mayoría fueron las mismas personas que asistieron desde la primera charla, eso brindó confianza y comodidad para la expresión de sentimientos y dudas.

La utilización de rotafolio y pizarrones, colaboraron para que la información brindada a los padres de familia fuera más comprensible; logrando así que ellos evidenciaran con más claridad sus condiciones familiares, personales y laborales, haciéndoles tomar conciencia de los cambios en que se debe participar.

A nivel de Jefatura, la labor realizada fue parte importante para el equilibrio mental y físico para los participantes y sus trabajadores, contribuyendo con brindar información sobre el manejo de Stress durante su período laboral, aclarando dudas con respecto a conceptos e ideas sobre el tema.

Modificando de esta forma concepciones y conductas inadecuadas que afectaban en el desenvolvimiento laboral ante su personal, logrando que se convierta en un agente multiplicador de estabilidad en comportamiento, mejorando así sus condiciones de trabajo.

Es importante mencionar que por medio de esta actividad, se detectó la necesidad de implementar actividades que promuevan la salud mental a mandos medios y personal administrativo, para lograr un óptimo desarrollo físico y mental de sus actividades laborales.

Se tuvo una respuesta aceptable con todos los participantes, colaboraron durante el desarrollo de la actividad en aportar ideas y preguntas. Los mandos medios que participaron en la charla, solicitaron una copia de la presentación y hoja de resultados de la prueba que se aplicaron.

En las charlas impartidas al personal de campo sobre Seguridad e Higiene de Personal, se tuvo como objetivo aprender o reforzar una conducta adecuada para su seguridad e higiene personal y familiar aplicado al hogar y en su área laboral, porque se conoce de algunos accidentes dentro del período laboral y las causas en su mayoría han sido por la falta o mala práctica de limpieza.

Por este motivo es necesario continuar con las capacitaciones sobre el tema, porque con anterioridad no habían recibido ninguna charla sobre Seguridad e Higiene Personal y así continuar con la prevención y control de accidentes.

En el desarrollo de la actividad; los asistentes participaron en las dinámicas grupales y en la sección de preguntas y respuestas, en las cuales aclararon dudas. También se realizó una retroalimentación realizando comentarios, experiencias y ejemplos del tema.

Se tuvo conocimiento que algunas personas que asistieron a las charlas de Seguridad e Higiene de Personal, implementaron las técnicas durante su período de trabajo para prevención de accidentes y en sus hogares aplicaron los conocimientos aprendidos con su familia.

Por medio de esta charla se detectó la necesidad de crear manuales ilustrados sobre el tema de Seguridad e Higiene de Personal, para lograr llevar esta información a todo el personal de la corporación e implementarlo en sus actividades laborales.

4.3 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACION

A través de este análisis, se pretende desarrollar toda la experiencia obtenida, exponiendo todos los pro y contras, encontrados a lo largo de esta investigación, analizando objetivamente, con el único propósito de proponer cambios que conlleven a mejorar el desarrollo productivo y laboral dentro del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego.

Se tomó como marco de referencia a la comunidad que labora en el Departamento de Recursos Humanos, por ser representantes de una forma de vida y convivencia. Cada persona contribuye con su aporte personal a la empresa con sus valores que constituyen la clave última de la motivación humana.

La Jefa de Personal estuvo supervisando la elaboración del cuestionario y aportó ideas para la estructuración de este. Las personas a quienes se les aplicó el cuestionario; fueron un factor importante para su realización, porque todos estuvieron de acuerdo de la actividad. El período de aplicación del cuestionario se realizó durante una semana antes de inicio de zafra, por lo que el personal se encontraba con mucho trabajo y esto no fue obstáculo para que ellos se aplicaran el cuestionario.

Uno de los factores determinantes para lograr la empatía del trabajador y el Gerente del departamento; es este último, porque es la persona que decide cómo orientar la relación que tendrá con su personal a cargo y fundamentalmente es quien promueve determinados valores que se rigen en toda su área para el bienestar de todos.

Del personal del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, un setenta por ciento mencionó que los problemas personales no interfieren en su rendimiento laboral, esto evidencia que logran separar sus problemas personales de los laborales. Y el treinta por ciento restante, mencionó que no logran elaborar su trabajo en forma adecuada porque consideran que sus problemas personales intervienen en sus actividades diarias. Por ejemplo, si un integrante de la familia sufre de alguna enfermedad, si su estado económico no es estable, son problemas que son más importantes para un trabajador y no los que se puedan presentar en su área de trabajo.

La empatía es un factor importante en la relación entre jefe y personal a su cargo, por lo que un setenta por ciento del personal del departamento de Recursos Humanos menciona que sí existe empatía con su jefe. Consideran que es apropiado mantener una adecuada relación laboral con su superior porque trabajan juntos. El treinta por ciento restante menciona que no tienen empatía con el jefe, porque consideran que deben separar sus actividades laborales y no enfocarse en mantener la empatía. Por ejemplo, en ocasiones un grupo de trabajo no logra establecer empatía y esto genera diferencias o se dan dobles mensajes, esto será difícil para la productividad del

departamento. Por este motivo; la empatía es un elemento primordial para establecer el trabajo en equipo, porque esto permite compartir ideas, comunicación, dar solución a problemas y comprensión con sus compañeros de trabajo y con su jefe.

Todos los trabajadores del departamento de Recursos Humanos, están totalmente de acuerdo que su jefe se preocupa por solucionar los problemas cuando se presentan durante el período laboral. Porque han tenido situaciones en las cuales existe algún problema y es el Gerente quien busca soluciones y alternativas en el curso del trabajo, así como proveer material y equipo que permite el desarrollo de las actividades diarias. Generalmente el jefe es la persona que supervisa y examina las situaciones que crean problemas y entre sus funciones está brindar soluciones para el desarrollo de su departamento.

Es importante la atención que se le brinda a un trabajador cuando aporta alguna idea que busca el desarrollo del trabajador y de la corporación, porque es una manera de mostrar interés en su trabajo y que el jefe considere importante la forma de colaboración y aportación de soluciones por parte de su personal.

Un noventa por ciento de los trabajadores consideran que aportar soluciones es factor fundamental para el desarrollo de su departamento, porque son las personas que conocen los procedimientos administrativos de su área. El diez por ciento del personal restantes, consideran que no es importante aportar ideas.

La comunicación entre el Gerente de Recursos Humanos y sus trabajadores no es constante. Un setenta por ciento expresa directamente lo que piensa a su jefe, porque le tienen confianza, un veinte por ciento prefieren no decir lo que sienten a su jefe porque no existe confianza entre ellos y un diez por ciento restantes prefirió contestar en blanco. De esta manera los problemas y oportunidades que se presentan en el desarrollo de las actividades laborales, se van comunicando por medio de diferentes perspectivas y puntos de vista. La comunicación entre jefe y personal; es factor importante para incrementar la productividad, porque cuando no existe una adecuada relación laboral aparecen múltiples problemas laterales, no permitiendo la solución adecuada para el trabajador y la empresa y como consecuencia la dificultad la solución del problema principal.

El ochenta por ciento del personal del Departamento de Recursos Humanos, mencionaron no haber mentido a su jefe inmediato sobre alguna situación de trabajo que estuviera relacionado con la función de su puesto, porque consideran que no es necesario mentir ante la confianza que tienen establecida con su jefe. Un veinte por ciento dijeron que en algún momento se les presentó la situación, considerando que era la solución rápida a un problema menor y tener resultados inmediatos al mentir sin medir consecuencias en sus decisiones, excepto en problemas que ellos consideraron de gravedad.

Es necesario que el jefe del departamento implemente actividades grupales en las cuales se establezcan y refuercen la comunicación entre él y sus trabajadores y entre ellos mismos, para evitar nuevamente situaciones en las cuales se encuentren propensos a mentir.

Cuando se presenta un problema laboral, el sesenta por ciento prefiere mencionar y resolver el problema con sus compañeros de trabajo dependiendo de la situación que se presente y no arriesgarse en un despido, cambio de puesto o la imagen dentro de la corporación. El cuarenta por ciento restante; comparte con el jefe los problemas laborales

para solucionarlos de acuerdo a su punto de vista, porque consideran que es la persona que tiene experiencia, conocimiento y capacidad. Es importante mencionar que la solución de problemas en cada área es responsabilidad del jefe, pues forman parte de las funciones y obligaciones del puesto.

El personal del Departamento de Recursos Humanos manifiestan; que toman en cuenta a su jefe en cualquier decisión que se presente en su área, porque les ha mostrado ser una persona que conoce y sabe realizar su trabajo por la experiencia que posee. Esto refuerza lo dicho anteriormente.

Un alto porcentaje de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, definen su empatía hacia el jefe. Es decir, otorgan un valor significativo de confianza, que permite el desarrollo pleno de sus funciones del puesto y esto brinda un nivel de satisfacción a los trabajadores porque el clima organizacional es adecuado y en beneficio de la productividad de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo realizado a través de los respectivos subprogramas; dieron resultados positivos, siendo canales de aprendizaje en la función administrativa del Departamento de Recursos Humanos en el desarrollo de los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

El Ejercicio Profesional Supervisado realizado en el Ingenio San Diego, dentro del área de la Psicología Industrial, cumplió con los objetivos propuestos. Brindando satisfactoriamente apoyo en los procesos que se incluyen en el Departamento de Recursos Humanos, minimizando los problemas existentes.

5.1.2 SUBPROGRAMA DE SERVICIO

- ▀ Los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en el Ingenio son de suma importancia, por cuanto ayudan en la organización general del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la administración de personal.
- ▀ Se puede afirmar que con el uso de los Manuales de Reclutamiento y Selección de Personal; se facilitan los procedimientos para la contratación de personal, logrando así mayor efectividad en la organización de los procesos.
- ▀ El Programa de Inducción proporciona disminución de ansiedad y adaptación a los empleados nuevos, cuando ingresan a la organización.
- ▀ El proceso de Inducción se puede establecer en cada departamento, impulsado por los mandos medios, en beneficio del desarrollo de su área, para que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad.

5.1.3 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

▮ Las charlas impartidas a los padres de familia, brindan una aportación psicológica para la eficiente socialización e integración familiar.

▮ Los padres de familia expresaron que las Relaciones Humanas en el hogar, contribuyen en la modificación de conductas entre los integrantes de la familia y mejorar la relación entre ellos para el desarrollo integral de los hijos.

▮ El éxito sobre la charla de Stress en el trabajo dirigido a mandos medios, estriba en la actividad que se realizó sobre el manejo de Stress y de contar con un programa de actividades orientadas sobre el tema.

▮ Se amplió la idea que los mandos medios tenían sobre las causas y consecuencias con respecto al Stress; en su puesto, dentro de la corporación y a nivel personal.

▮ Se observó que el personal de campo poseen hábitos inadecuados en Seguridad e Higiene Personal, mientras se encuentran en su período laboral y en su hogar; provocando accidentes Y poniendo en riesgo a sus compañeros de trabajo y a los integrantes de su familia.

▮ Las charlas sobre Seguridad e Higiene Personal, impartida al personal de campo del Ingenio San Diego, contribuyen a tomar medidas de prevención y conocimiento de la problemática, obteniendo mejores resultados en sus actividades diarias.

5.1.4 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

▮ La información que proporcionó el cuestionario sobre la determinación de la empatía entre el jefe y empleado del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, se establece una adecuada empatía del jefe con todos sus trabajadores, proporcionando los valores del departamento.

▮ La empatía es un factor esencial en la producción del Ingenio, ya que las diversas actitudes que poseen los trabajadores en sus actividades laborales, tienen relación con las alternativas de acción que utiliza el jefe para solucionar conflictos laborales, provocando satisfacción entre los empleados.

▮ La estructura de comunicación que se está ejerciendo en el Departamento de Recursos Humanos no se considera adecuada, ya que existen diferencias en los canales de comunicación del jefe con los subalternos y esto no permite un desempeño adecuado y el trabajo en equipo.

▮ La confianza establecida entre el jefe y sus subalternos es aceptable, beneficiando el contexto y las condiciones de trabajo del departamento, conduciéndolos al desarrollo de una adecuada cultura organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES

Como resultado del trabajo elaborado en el Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, localizado en el Departamento de Escuintla, a través del Ejercicio Profesional Supervisado en el desarrollo de los subprogramas que son: Servicio, Docencia e Investigación; es conveniente formular las siguientes recomendaciones, teniendo como objetivo la aplicación de estas y con ello generar cambios, en beneficio a los trabajadores y hacia la corporación.

5.2.2 SUBPROGRAMA DE SERVICIO

▮ Realizar revisiones periódicas cada dos años, del contenido de los Manuales de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, para registrar algún cambio en los procedimientos que se presente y darle validez, para su actualización.

▮ Considerar el seguimiento del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para facilitar los procedimientos de contratación en beneficio del personal del departamento de Recursos Humanos.

▮ Promover el Programa de Inducción, con el fin de disminuir los niveles de ansiedad a los nuevos empleados, para lograr un desempeño aceptable dentro de la corporación.

▮ Desarrollar el Proceso de Inducción en cada departamento, involucrando a los mandos medios para que este procedimiento se desarrolle en forma integral, en beneficio a la adaptación del trabajador.

5.2.3 SUBPROGRAMA DE DOCENCIA

▮ La instrucción brindada a los padres de familia a través de las charlas sobre Relaciones Humanas en el Hogar, se sigan brindando para el reforzamiento de sus conocimientos adquiridos y modificación de conductas inapropiadas que han sido aprendidas.

▮ Crear un programa cada año de charlas dirigido a los padres de familia de salud mental, para el desarrollo integral de toda la familia, cumpliendo de manera preventiva a problemas psicosociales.

▮ Implementar un programa de actividades que promuevan la salud mental para ampliar los conocimientos adquiridos a mandos medios y su personal administrativo, para lograr una adecuada realización, desempeño e interacción del jefe, empleado y trabajo.

▮ Considerar el seguimiento de charlas sobre Seguridad e Higiene Personal, impartidas a los trabajadores de campo del Ingenio San Diego, contribuyendo al conocimiento de la problemática y tomar medidas de prevención, para el éxito de sus funciones laborales.

▮ Crear un Manual ilustrado con el tema de Seguridad e Higiene Personal, dirigido a los trabajadores administrativos y operativos del Ingenio San Diego, para prevención de accidentes laborales y en el hogar, promoviendo hábitos de salud adecuados, aplicando estos conocimientos dentro y fuera de la corporación.

5.2.4 SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

▮ Seguir realizando investigaciones en Recursos Humanos, que se ajusten a la realidad de las problemáticas que existen en el departamento y que sean de participación general, tomando en cuenta las necesidades de los subalternos.

▮ El jefe del Departamento de Recursos Humanos, debe continuar con el reforzamiento de un ambiente de confianza, motivando de esta manera a sus trabajadores en la realización de planes de acción y trabajo en equipo, en beneficio de logros y metas de la empresa.

▮ Estructurar un sistema de comunicación que permita desarrollarla en forma clara y completa, incentivando canales y medios de comunicación, como tableros informativos y buzón de sugerencias, permitiendo así la participación directa en toma de decisiones por parte de los trabajadores.

▮ Realizar actividades permanentes en el Departamento de Recursos Humanos del Ingenio San Diego, tomando en cuenta las jerarquías de directivos y administrativos, conduciendo a los trabajadores hacia sentimientos de confianza que lleven a una cultura organizacional adecuada.

BIBLIOGRAFIA

- ▮ Blum, Milton “PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, FUNDAMENTOS SOCIALES”
Editorial Trillas, México 1987

- ▮ Buendia Eisman, Leonor “LA INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA”
Editorial Mc. Graw-Hill, España 1998

- ▮ Chiavenato, Adalberto “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”.
2da. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 1994

- ▮ Dorsch, Friedrich “DICCIONARIO DE PSICOLOGIA”
Editorial Herder, Barcelona 1981

- ▮ French, Wenden L. “ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS”.
Editorial Ciencia y Técnica, México 1987

- ▮ Habermas, Jurge “TERORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA”
Tomo I, Editorial Tauros 1989

- ▮ Mira y López, “MANUAL DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL”. Editorial
Capeluz, Argentina 1979.

- ▮ Shultz, Duante P. “PSICOLOGÍA INDUSTRIAL”. 3era. Edición,
Editorial Mc. Graw-Hill, México 1991

- ▮ Storner, James, Freeman, Edward “ADMINISTRACIÓN”. 6ta. Edición,
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1996

- ▮ Werther, William, Davis Keith “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y
RECURSOS HUMANOS”. 3era. Edición, Editorial Mc Graw- Hill 1986

GLOSARIO

CANAL: El medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor.

CAPACIDAD TECNICA: Las facultades para usar los procedimientos, las técnicas y los conocimientos de un campo especializado.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es una percepción de la empresa por parte de sus miembros.

CULTURA ORGANIZACIONAL: El conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización; por ejemplo, normas, valores, actitudes y creencias.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Descripción escrita de un cargo no administrativo, que cubre el nombre del puesto, las tareas y las responsabilidades; incluye su ubicación en el organigrama.

EMPATÍA: Propiedad de revivir las vivencias de otras personas, especialmente su estado emocional; capacidad de situarse en su lugar, de compartir sus sentimientos a base de la percepción de su expresión o por haber experimentado conjuntamente con otras personas la misma situación.

FUNCIONES: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización; por ejemplo, mercadotecnia u operaciones.

INDUCCIÓN: Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización.

JERARQUÍA: Patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente (o gerentes) de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización.

MANUAL: Libro que contiene las nociones esenciales de un arte o ciencia.

MANDOS MEDIOS: Gerentes de los estratos intermedios de la jerarquía de la organización; son los responsables de otros administradores y en ocasiones de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de administradores de rangos más altos.

ORGANIGRAMA: Diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.

ORGANIZACIÓN: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

POLÍTICA: Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

PROCEDIMIENTO: Plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

PROCESO: Método sistemático para manejar las actividades.

RECLUTAMIENTO: Desarrollo de un conjunto de candidatos para trabajar, de acuerdo con un plan de Recursos Humanos.

RELACIONES HUMANAS: Interactuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados.

SELECCIÓN: Proceso recíproco, mediante el cual la organización decide si hará una oferta de trabajo o no y el candidato decide si la aceptará o no.