

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**“INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES DE PERSONALIDAD Y CLIMA
ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL ESTANCAMIENTO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HERMEL”**

PRESENTADO POR:

- | | |
|---|----------------|
| - GÓCHEZ RAMOS, CARLOS DANIEL | GR11009 |
| - HERNÁNDEZ MÉNDEZ, HÉCTOR EDUARDO | HM11054 |
| - MORALES HERNÁNDEZ, IRIS CAROLINA | MH12040 |

CARRERA:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.

DOCENTE ASESOR:

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2017

**AUTORIDADES DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS.

VICERRECTOR ACADÉMICO:

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA.

RECTOR ADMINISTRATIVO:

ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO.

SECRETARIO GENERAL:

LIC. CRISTOBAL RIOS BENITEZ

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

DECANO:

LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLAS.

VICE-DECANO:

LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA.

SECRETARIO DE LA FACULTAD:

MSC. HÉCTOR DANIEL CARBALLO.

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO
DE PSICOLOGÍA**

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ.

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

DOCENTE ASESOR:

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	12
2. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 Situación Actual	14
2.2 Enunciado del problema	15
2.3 Objetivos	15
2.3.1 <i>General</i>	15
2.3.2 <i>Específicos</i>	15
2.4 Justificación	16
2.5 Delimitación del Estudio	17
2.5.1 <i>Espacial</i>	17
2.5.2 <i>Social</i>	17
2.5.3 <i>Temporal</i>	17
2.6 Alcances y Limitaciones	18
2.6.1 <i>Alcances</i>	18
2.6.2 <i>Limitaciones</i>	18
3. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
3.1 Antecedentes	19
3.1.1 <i>Estudio de Tower Watson</i>	19
3.1.2. <i>Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios</i>	20
3.1.3 <i>Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario</i>	22
3.2 Aspectos Teóricos	23
3.2.1 <i>Características de personalidad</i>	23
3.2.1.1 <i>Definición conceptual</i>	23
3.2.2 <i>Teorías de personalidad</i>	24
3.2.2.1 <i>Teoría de rasgos</i>	24
3.2.2.2 <i>Tipos de rasgos según Eysenck</i>	25
3.2.2.3 <i>Teoría de personalidad de Gordon Allport</i>	25
3.2.3 <i>Aspectos relacionados a la personalidad</i>	26
3.2.3.1 <i>Temperamento</i>	26
3.2.3.3 <i>Locus de control</i>	27
3.2.4 <i>La personalidad y el comportamiento organizacional</i>	27
3.2.4.1 <i>La personalidad y la contratación de personal</i>	27

3.2.5 Clima Organizacional	28
3.2.5.1 Definición conceptual	28
3.2.5.2 Características del clima organizacional	29
3.2.5.3 Teoría de las necesidades de Maslow: fundamento psicológico que respalda el clima organizacional.....	30
3.2.6 El estancamiento laboral o profesional	31
3.2.6.1 Definición conceptual	31
3.2.6.3 Síntomas del empleado estancado.....	32
3.2.6.3 Teorías explicativas desde la psicología organizacional.....	32
3.2.6.4 Factores psicosociales que influyen en el estancamiento laboral	33
3.2.6.5 Fases y desarrollo evolutivo.....	37
3.2.7. Relación entre variables.....	38
3.2.7.1 La personalidad y el estancamiento laboral	38
3.2.7.2 Importancia del clima organizacional en relación al estancamiento laboral y la motivación de los empleados.....	39
4. CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	41
4.1 Hipótesis de investigación.....	41
4.1.1 Hipótesis general.....	41
4.1.2 Hipótesis nula.....	41
4.2 Definición de las variables	41
4.3 Operacionalización de variables	42
5. CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	45
5.1 Tipo de estudio.....	45
5.1.1 Estudio correlacional	45
5.1.2 Diseño del estudio	46
5.2 Población y Muestra.....	46
5.2.1 Muestra	46
5.2.2 Tipo de muestreo	47
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
5.4 Procedimiento de recolección de datos.....	50
6. CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
6.1 Resultados de entrevistas a colaboradores	52
6.2 Resultados de entrevistas a jefes	85
6.3 Resultados SPV	86

6.4 Resultados Kostick	87
6.5 Resultados cuestionario CVP 35	88
6.6 Análisis de los resultados	89
6.6.1 Resultados globales de las entrevistas a colaboradores	89
6.6.2 Resultados globales de la escala CVP 35	90
6.6.3 Resultados globales SPV	91
6.6.4 Resultados globales KOSTICK	92
6.6.5 Resultados globales de guías de observación	94
6.7 Vínculo entre elementos teóricos y resultados de los diferentes instrumentos	94
6.8 Correlación entre variables	102
6.9 Consideraciones finales	102
7. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
7.1 Conclusiones	105
7.2 Recomendaciones	107
7.2.1 A la empresa.....	107
7.2.2 A futuros investigadores.....	107
7.2.3 A futuros docentes directores de procesos de grado.....	107
8. CAPÍTULO VII PROPUESTA.....	108
8.1 Descripción del proyecto	109
8.2 Justificación	110
8.3 Objetivos	111
8.4 Metas	111
8.5 Localización física y cobertura espacial.....	112
8.6 Plan operativo	113
8.7 Factibilidad, seguimiento y evaluación.....	115
8.8 Planes de carrera y desarrollo profesional	116
9. FUENTES CONSULTADAS	157
10. ANEXOS	158
Anexo 1 Guía de observación	158
Anexo 2 Guía de entrevista para jefes	160
Anexo 3 Guía de entrevista para colaboradores.....	163
Anexo 4 Ficha técnica SPV	166
Anexo 5 Ficha técnica Kostick	167

Anexo 6 Ficha técnica CVP 35 168

Agradecimientos:

Hace ya seis años que fue cuando comenzó la aventura más grande e importante de mi vida, en ese justo momento me convertí en un investigador del comportamiento humano y desde entonces he recibido el apoyo y cariño de mi madre Marleny Ramos, mi padre Carlos Góchez mi hermana Karla Góchez y demás familia quienes sin duda son los pilares del hombre en el que me he convertido y las personas que más amo.

Durante estos años he conocido personas maravillosas que me han enseñado los fundamentos y bases teóricas de esta ciencia, por ello quiero agradecer sinceramente a los docentes del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, pero en especial al Licenciado Fidel Peralta quien no solo ha sido uno de mis mayores mentores sino además un amigo.

Finalmente pero no menos importante quiero mostrar mi cariño a todos los amigos y colegas Melisa Palma, Alejandra Herrera, Mario Pereira entre muchos otros, quienes de una forma u otra han colaborado en mi proceso de aprendizaje.

“No llores porque terminó. Sonríe porque ocurrió” Dr. Sseus.

- Carlos Daniel Góchez Ramos

Agradecimientos:

Los logros grandes y pequeños en la vida no son posibles sin esfuerzo, dedicación y redes de apoyo; es por eso que hoy agradezco a mi bisabuela Concepción Miranda (Q.E.P.D) por criarme como un hombre de bien, a mi madre por darme el respaldo económico para culminar mi estudios superiores y a mi abuela por brindarme el apoyo moral necesario para hacer frente a las adversidades e inculcar en mi la curiosidad por la ciencia y el conocimiento.

Así también el inmenso apoyo de mi esposa y colega quien me ha acompañado en el crecimiento personal y profesional a lo largo de esta carrera.

Este logro no sería posible sin el esfuerzo realizado por estas personas y el papel que juegan en mi vida, por ello y mucho más, gracias totales.

-Héctor Eduardo Hernández Mendez

Agradecimientos:

En los proyectos de la vida solo te acompañan y te apoyan las personas que desean verte crecer y es por ello que agradezco infinitamente, el apoyo moral y económico brindado por mis padres, que con gran esfuerzo hacen que hoy en día este logrando un triunfo más de los que aún están por venir, pero que sería eso si no hubiese contado con docentes que a lo largo de este trayecto académico me forjaron con sus conocimientos y experiencias de vida.

Así como también, agradezco a mis amigos y colegas que encontré a lo largo de este camino y uno de ellos es ahora mi compañero de vida que ha tenido la paciencia de estar firme ante las dificultades que a lo largo de nuestro desarrollo profesional se han hecho presentes.

Por último y no por ser menos importante a mi mentora, amiga y colega que en estos últimos dos años de mi proceso de formación, me ha instruido para que pueda ampliar y reforzar mis conocimientos y así lograr incorporarme en el mundo laboral. Hoy este triunfo lo comparto con todos ellos, por hacer de mí una profesional competente.

-Iris Carolina Morales Hernández

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto denominado “investigación de los factores de personalidad y clima organizacional que influyen en el estancamiento laboral de los empleados de la empresa Hermel” posee un enfoque cuantitativo, donde se describe la naturaleza del fenómeno a investigar como una problemática que se da frecuentemente en las empresas y que raramente se interviene. El estancamiento laboral, es atribuido por su sintomatología y manifestaciones a otro síndrome conocido por su nombre en inglés como burnout.

En el capítulo I se presenta la problemática y la afección de esta en el ámbito organizacional así como la forma en que es percibida por las empresas, también se explica como la psicología puede brindar los conocimientos y estrategias para intervenir este fenómeno obteniendo resultados beneficiosos para los empleados y empleadores. Además se plantean los objetivos que se persiguen con esta investigación y los argumentos que justifican la factibilidad, el impacto social y utilidad científica de una investigación de este tipo.

Por otra parte en el capítulo II se presenta el Marco Teórico, el cual sirve de base para retomar resultados de investigaciones realizadas anteriormente que son similares o que encontraron en sus resultados aspectos del estancamiento laboral, explicando algunas particularidades que permiten identificar a los empleados estancados y que describen también características propias de las organizaciones que fomentan el estancamiento. Por lo anterior se vuelve fundamental además presentar en este capítulo los principios, leyes, enfoques teóricos y características del estancamiento laboral, de las características de personalidad y del clima organizacional.

El capítulo III, muestra los supuestos básicos que orientan la búsqueda de información en la presente investigación, por ello el capítulo consta con las hipótesis planteadas, además de la operacionalización de las variables independientes y la variable dependiente.

El capítulo IV plantea la metodología que guía el desarrollo de la investigación y las estrategias de selección de la muestra del estudio, así también se presentan los instrumentos de recolección de datos donde figura una guía de entrevista, una guía de observación y una batería de pruebas psicológicas.

Por otra parte el capítulo V muestra la diferente información recolectada durante la aplicación de pruebas e instrumentos explicados en el capítulo anterior, por tanto al tratarse la presente investigación de tipo cuantitativa, este apartado se compone de tablas o cuadros, graficas y figuras que comparan las distintas áreas de la empresa que han sido puestas en investigación, así como el análisis de dichos resultados de índole cuantitativa.

Dentro del capítulo VI se observan las conclusiones del proyecto teniendo estas una base teórica y empírica, puesto que se han obtenido no solo de los diferentes elementos que exponen teóricos y estudiosos del comportamiento sino además de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, finalmente se presentan las recomendaciones pertinentes para la empresa Hermel, para la Universidad de El Salvador en especial el departamento de Psicología y para futuros investigadores.

Finalmente en el capítulo VII se presenta la propuesta de solución para el estancamiento laboral de los diferentes empleados de las áreas de comercialización (ventas), administración y producción, dicha propuesta consiste en planes de carrera que permitan que los empleados con síntomas de estancamiento puedan superar la adversidad al mismo tiempo que adquieren nuevas competencias y se les prepara para puestos superiores o para aumentos salariales dentro de la empresa Hermel.

2. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Situación Actual

En el pasado la psicología era considerada una ciencia meramente clínica, desarrollándose en el campo de la psicometría y la psicoterapia, fue hasta 1970 que la psicología organizacional se convirtió en un área legítima de especialización, sin embargo en El Salvador no ha sido sino hasta las últimas décadas que la psicología organizacional se ha abierto campo en las empresas, brindando nuevas herramientas y conocimientos para facilitar la explicación, modificación y predicción del comportamiento humano en el ambiente de trabajo.

Estos conocimientos brindados por la psicología organizacional se han puesto al servicio de los empleadores para motivar a sus empleados, mantenerlos satisfechos, administrar y desarrollar el talento humano, entre otras estrategias que benefician grandemente a las empresas, sin embargo hay poco énfasis en los colaboradores y los beneficios que ellos reciben, lo que ha generado consecuencias negativas como el estancamiento laboral.

El fenómeno del estancamiento laboral se analiza frecuentemente como una causa de otros síndromes organizacionales atribuyéndolo a características del puesto de trabajo tales como las pocas horas de descanso, funciones monótonas, y sobrecarga de actividades; pero para explicar este fenómeno de una manera integral es importante investigar y analizar diversos factores tomando como referencia la relación dialéctica entre el empleado y la empresa, analizando factores internos como los rasgos de personalidad de los empleados y factores externos como el clima organizacional, de esta manera el énfasis del estudio recaerá tanto en la empresa como en el empleado permitiendo generar una propuesta de plan de carrera que contribuya al desarrollo y crecimiento profesional de algunos empleados.

En lo referente a la empresa Hermel y según las palabras de la jefa del Departamento de Recursos Humanos de dicha organización, los empleados tienen un desconocimiento total de las causas, características y consecuencias del estancamiento laboral, por lo que es imposible que tengan un mecanismo para abordar dicha problemática. Lo anterior a su vez genera que las actividades laborales de los empleados sean con poca energía y que los resultados no se desarrollen de la forma esperada por la empresa Hermel.

2.2 Enunciado del problema

“¿Qué factores de personalidad y clima organizacional influyen en el estancamiento laboral de los colaboradores de la Empresa Hermel de El Salvador?”

2.3 Objetivos

2.3.1 General

- Identificar los factores de personalidad y clima organizacional que influyen en el estancamiento laboral de los colaboradores de la Empresa Hermel.

2.3.2 Específicos

- Investigar los elementos teóricos relacionados con el estancamiento laboral.
- Evaluar los rasgos de la personalidad que influyen en el estancamiento laboral de los colaboradores de la Empresa Hermel.
- Determinar la influencia que genera el clima laboral en el fenómeno del estancamiento laboral.
- Diseñar planes de carrera que permitan superar el estancamiento laboral de los colaboradores de la empresa Hermel.

2.4 Justificación

En El Salvador la psicología es vista como un tema mitificado, creando un sesgo alrededor del rol que desempeña el psicólogo en sus distintos ámbitos. Parte importante de las labores de los psicólogos se encuentran en las organizaciones, puesto que el adecuado uso de los conocimientos de la psicología organizacional permite generar un adecuado desempeño del talento humano. Pero las ideas inadecuadas entorno a la praxis del psicólogo ha impedido que se generen estudios en el área organizacional, por tanto la presente investigación se desarrolló en la empresa Hermel de El Salvador, para poder ofrecer una solución a una problemática que afecta a gran parte de los empleados así como para aumentar el potencial investigativo del equipo de egresados de la Universidad de El Salvador.

En Psicología es fundamental el estudio de la personalidad y su estructura, pues es el elemento clave para comprender el comportamiento del ser humano en sus distintas facetas incluyendo las relaciones sociales, laborales y recreativas, por ello el elemento indispensable para esta investigación es identificar aquellas características de personalidad que impiden un crecimiento de las personas, en cuanto a las aspiraciones laborales, niveles de satisfacción y motivación en el trabajo, así como el deseo de superación personal.

Debe mencionarse además la importancia que tiene el clima organizacional en el fenómeno de estancamiento laboral, puesto que actualmente las empresas en El Salvador no cuentan con programas psicológicos que generen facilidades para crecer a nivel profesional, esto a su vez genera que los niveles de motivación y satisfacción sean inadecuados en las personas que cumplen con las funciones de un puesto determinado y al mismo tiempo se incrementen los niveles de ansiedad y estrés, creándose así una apatía hacia el puesto y por tanto un estancamiento laboral. En base a lo anterior esta investigación puede ser una alternativa viable para mejorar el clima organizacional de la empresa Hermel.

Parte fundamental de la investigación es comprender la relación dialéctica que mantienen los factores internos (personalidad y comportamiento) y externos (condiciones y oportunidades en la empresa) de esta manera podrá darse una mejor propuesta de solución a la empresa Hermel.

2.5 Delimitación del Estudio

En esta sección se presentan las características de la investigación, por tanto se detalla el lugar de realización de las entrevistas, las características y generalidades de los sujetos y por último la duración del proyecto.

2.5.1 Espacial

La investigación se llevó a cabo en la empresa Hermel que está ubicada en la residencial Monte Bello Calle Sierra madre N° 20 en el área Metropolitana del Departamento de San Salvador.

2.5.2 Social

La empresa donde se realizó la investigación pertenece al sector privado y tiene un rubro comercial, puesto que se venden productos alimenticios y químicos para elaborar alimentos.

Los sujetos participantes fueron de ambos sexos, entre las edades de 18 a 35 años y eran trabajadores que forman parte de las áreas de producción, administración, comercialización y mercadeo. A cada sujeto se le solicitó la participación voluntaria para recolectar los datos de la investigación.

En su mayoría los participantes poseen una clase socioeconómica media y media baja; en lo referente al nivel académico se encuentran los siguientes grupos:

- 1) Escolaridad media: empleados de puestos bajos y supervisores tanto de producción como de mercadeo.
- 2) Escolaridad superior: Jefes y supervisores de producción, administración y mercadeo.

2.5.3 Temporal

La investigación inició en el mes de febrero y finalizó en el mes de agosto del año 2017. Los primeros meses fueron para la preparación teórica y creación de instrumentos, aproximadamente por el mes de junio se aplicaron los instrumentos y en los meses posteriores se realizaron la interpretación de datos y creación de planes de carrera para los sujetos que tienen posibilidades de superación dentro de la empresa Hermel.

2.6 Alcances y Limitaciones

2.6.1 Alcances

1. Compilar información y antecedentes de investigaciones útiles para la investigación.
2. Lograr el cumplimiento de los objetivos.
3. Corroborar el vínculo dialectico entre las variables independientes (Características de personalidad y clima organizacional) en la predisposición de la variable dependiente (estancamiento laboral).
4. Aumentar las competencias como psicólogos organizacionales e investigadores.
5. Presentar un documento de utilidad para la empresa Hermel y futuros investigadores cuantitativos.

2.6.2 Limitaciones

1. La muestra se vio reducida puesto que solo se trabajó con los departamentos de producción, administración y comercialización.
2. No se tuvo oportunidad de conocer la opinión de la junta directiva de la empresa Hermel con respecto al desempeño de los empleados.

3. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

En el presente apartado se muestran tres investigaciones desarrolladas en diferentes países del mundo, dichas investigaciones muestran información del estancamiento laboral. Estas servirán de comparación con la presente investigación.

3.1.1 Estudio de Tower Watson

Ficha técnica	
Número de participantes	33,000
Año de aplicación	2012
País de origen	Estados Unidos

Resumen de la investigación

El estudio está diseñado para arrojar luz sobre cómo la perspectiva de los empleados afecta su comportamiento y desempeño en el trabajo, sobre todo, el nivel de su compromiso con el trabajo y sus empleadores. Como tal, ofrece percepciones importantes a las compañías y a sus líderes acerca de aquellos elementos del clima laboral que ayudan a dar forma (de manera positiva) al comportamiento y desempeño del empleado, para que éstos apoyen las metas de crecimiento del negocio.

Resultados que se vinculan con el tema de investigación

A continuación, se desglosan algunas de las preocupaciones clave que resuenan alrededor del mundo, y que trascienden ubicación, edad, nivel de puestos y género:

La tecnología sigue marcando el ritmo del cambio y altera la naturaleza y estructura del trabajo mismo. Sin embargo, el ambiente laboral y la experiencia no están manteniendo el mismo paso. (Vínculo con la poca apertura aprender cosas nuevas)

Las presiones de costos son intensas y crecientes en muchas partes del mundo y ejercen aún más presión sobre los empleados para que hagan más con menos. (Vínculo con los altos niveles de estrés e insatisfacción de empleados estancados).

Los empleados, aún los de recién ingreso, están mostrando mayor interés en la seguridad en el trabajo y expresan dudas acerca de su futuro en términos de su preparación para la jubilación, crecimiento y desarrollo profesional, y las compensaciones disponibles proporcionadas por sus empleadores. (Vínculo con la fijación de metas dentro de la empresa, lo que ayuda a que una persona no se estanque laboralmente hablando).

Los empleados en todos lados están trabajando más horas, descansando menos y experimentan niveles más altos de estrés.

3.1.2. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios

Ficha técnica	
Número de participantes	100
Año de aplicación	2004
País de origen	Venezuela

Resumen de investigación

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos.

En las Instituciones de Educación Superior se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores, donde los docentes universitarios cumplen con la misión de crear y transmitir el conocimiento, siendo un motor impulsador y ejecutor y soporte fundamental en el cumplimiento de la misión de dichas instituciones.

Los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios.

Este orden de ideas surgen algunas preguntas interesantes ¿Qué quieren los docentes de su trabajo? ¿Están los docentes motivados a cumplir cabalmente con las funciones que les han sido asignadas? o tal vez ¿Qué motiva a los docentes?

Resultados que se vinculan con el tema de investigación

El estudio reveló como determinante el papel de los elementos y las características de la Cultura Organizacional, y dentro de ella, es de importancia significativa su transmisión, ejecutándola en correspondencia directa con el desarrollo de los aspectos humanos para el logro de los objetivos de la Institución.

1- A tal efecto, se consideran entre las fortalezas de la Institución el hecho de tener el profesorado conocimiento sobre Estructura, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Procedimientos, Estabilidad. (Estos elementos permiten observar que la Identificación con la empresa es un elemento que permite que un empleado no se estanque laboralmente).

2- Las relaciones interpersonales y grupales se manifestaron satisfactorias, pero con una elevada burocratización influenciada por las actitudes y creencias políticas con repercusiones considerables en la toma de decisiones en la organización lo cual tiene efectos negativos, al tratar de potencializar los vínculos y el entendimiento humano en los procesos de la Institución.

3- El profesorado no se identifica con el estilo gerencial de los jefes, no existe un liderazgo compartido y comprometido para mejorar el desempeño mediante la adopción de los cambios necesarios que le exige la misma y su entorno.

4- Al Analizar de los factores que motivan laboralmente a los docentes, tercer objetivo de la investigación y volver la mirada sobre los resultados obtenidos en el estudio se evidencia la existencia de pocos incentivos que cubran las expectativas y estima de los docentes, no existiendo una correspondencia directa entre los logros y el reconocimiento, o sea a mayores logros alcanzados debería corresponder mayores reconocimientos, lo cual está desmotivando a los docentes.

5- Con relación al crecimiento, los docentes se mostraron altamente insatisfechos por las pocas oportunidades que tienen para su desarrollo laboral, se percibe ausencia de planes y programas integrales de capacitación, actualización y adiestramiento para ellos.

3.1.3 Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario

Ficha técnica	
Número de participantes	294
Año de aplicación	1995
País de origen	México

Resumen

El Síndrome Burnout se invoca como probable responsable de la desmotivación que sufren los profesionales sanitarios actualmente. Esto sugiere la posibilidad de que este síndrome esté implicado en las elevadas tasas de absentismo laboral que presentan estos profesionales. El estudio pretende aportar una serie de caracterizaciones de las variables epidemiológicas universales que permitan una aproximación al perfil de riesgo en esta profesión.

Resultados que se vinculan con el tema de investigación

Se encontró con respecto a la antigüedad en la profesión la falta de realización personal en el grupo de más antigüedad, la antigüedad en el centro de trabajo proporcionó diferencias significativas para cansancio emocional en los profesionales que llevaban entre 11 y 19 años. (Con ello se entiende que estar más de 10 años en un mismo puesto de trabajo, incrementa la probabilidad de estancarse laboralmente).

Se encontró además que a mayor número de personas en el centro de trabajo se producen más alteraciones, quizás como refiere Flórez por la dificultad de sistemas de comunicación, grupos de apoyo etc. A pesar de lo anterior no se considera que sólo el número de trabajadores sea un factor sino que otros más podrían estar implicados como expectativas.

También se estudió si existían relaciones entre el número de enfermos a cargo de los profesionales, obteniéndose diferencias significativas para las dimensiones de cansancio emocional y falta de realización personal, así como para Burnout, siendo estas significaciones tanto para Burnout como para cansancio emocional, más intensas en los que atendían entre

21 y 100 pacientes respecto a los demás mientras, que la segunda, falta de realización personal, se dio más en los que atendían a más de 1.000 enfermos.

Tras esta información podría proponerse como un teórico perfil de riesgo para estos profesionales el siguiente: Ser mujer, mayor de 44 años, separada, divorciada o viuda, con más de 19 años de antigüedad profesional y más de 11 años en el mismo centro de trabajo, que realiza su tarea en un centro de más de 1.000 trabajadores y dentro del ámbito de la atención especializada; dedica a su tarea directamente en relación con los enfermos al menos el 70% de su jornada laboral, teniendo a cargo entre 21-100 enfermos y trabajando entre 36-40 horas a la semana.

3.2 Aspectos Teóricos

3.2.1 Características de personalidad

Las características de personalidad son aquellas cualidades del comportamiento de un individuo, que en la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo (Catell, 1980).

3.2.1.1 Definición conceptual

El concepto de personalidad es bastante amplio y debatible de acuerdo al enfoque desde el que se estudie; sin embargo los diferentes modelos explicativos del comportamiento humano y las diferentes teorías de personalidad coinciden en algunos aspectos, en base a eso se puede generar un concepto de personalidad aceptable por la mayoría de modelos explicativos que servirá para ser tomado como punto de referencia de esta investigación.

Según el diccionario la personalidad es una serie de rasgos y características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos. En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo ante determinada circunstancia o estímulo.

Otra definición inspirada en la teoría interpersonal de Harry Stack Sullivan (Sullivan, 1953) define la personalidad como “la dimensión individual de la experiencia relacional acumulada, en dialogo entre pasado y presente, y encuadrada por un sustrato biológico y por un contexto cultural”.

3.2.2 Teorías de personalidad

Son diversas las teorías que explican la estructura de la personalidad, sin embargo se tomaran en cuenta aquellas más relevantes que permiten el análisis de las características de personalidad y que cuentan con instrumentos psicométricos que miden estas características.

3.2.2.1 Teoría de rasgos

El modelo de rasgos considera que la conducta es en función primordial de las variables internas u organismos. Por tanto, su formulación teórica es: la conducta en función del organismo. Estos rasgos determinan la conducta del sujeto y dan consistencia y estabilidad al comportamiento a lo largo del tiempo a través de distintas situaciones.

Tipos de rasgos según Catell

Para Catell (1965) la personalidad es la determinante de la conducta en una situación dada, siendo los rasgos el componente básico. Catell logro identificar tres grupos de factores internos que se diferencian según su grado de consistencia o fluctuación: los rasgos temperamentales, los rasgos dinámicos y las habilidades.

Los rasgos temperamentales tienen un carácter innato y un alto componente hereditario y se caracterizan por su fuerte estabilidad temporal. En base a esto se identificaron dieciséis rasgos temperamentales, o factores primarios que definen la personalidad, para cuya evaluación ideó el cuestionario conocido como 16PF (Catell, 1980), el cual se detalla más adelante.

Los rasgos dinámicos, que se subdividen en motivos y estados, se caracterizan por su mayor transitoriedad o fluctuación derivada de la intensidad de los impulsos y del grado de privación o saciedad del sujeto en relación a los mismos. Finalmente los rasgos de habilidad se refieren a la destreza en efectuar transacciones con una situación compleja. Se les atribuye un alto contenido hereditario y una fuerte consistencia temporal, las características intelectuales de

los sujetos constituyen uno de los parámetros comportamentales más constantes de la actividad humana, es por ello que la inteligencia como rasgo de personalidad será estudiado más adelante.

3.2.2.2 Tipos de rasgos según Eysenck

Hans Eysenck identificó tres dimensiones de personalidad fundamentales: un factor de neuroticismo ligado a la labilidad del sistema nervioso autónomo; un factor de extraversión relacionado con el contrabalanceo inhibición-excitación del sistema nervioso central y un tercer factor, el psicoticismo.

Características comportamentales:

Neuroticismo: Variabilidad emocional, hipersensibilidad, ansiedad, desarreglos somáticos.

Extraversión: Expansividad, impulsividad, desinhibición, gusto por las actividades grupales, despreocupación, optimismo y poca autoexigencia.

Psicoticismo: Despreocupación por las normas sociales, frialdad emocional, agresividad e incluso crueldad.

3.2.2.3 Teoría de personalidad de Gordon Allport

Allport (1974) define la personalidad como la organización dinámica, interna al individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su ajuste único a la situación. En su teoría contempla la existencia de tres tipos de rasgos de personalidad: rasgos cardinales (caracterizan la personalidad total del individuo), rasgos centrales (son tendencias características que describen la personalidad de cada individuo) y los rasgos secundarios (rasgos esporádicos y situacionales).

Valores personales de Allport

La teoría de Allport lo llevó a estudiar la idea de la autonomía funcional la cual explica el comportamiento o la personalidad de los individuos según la categoría de valores personales que posee: el teórico, el económico, el estético, el social, el político y el religioso. Para identificar y medir estos valores creó el instrumento psicométrico llamado Test de Valores Personales de Allport el cual se analiza más adelante.

3.2.3 Aspectos relacionados a la personalidad

Al hablar de personalidad hay otros aspectos muy importantes a tomar en cuenta, los cuales forman parte de la estructura psicológica del individuo: el temperamento, la inteligencia y el locus de control.

3.2.3.1 Temperamento

El temperamento es dependiente en gran parte de la estructura constitucional y es predominantemente hereditario al igual que la constitución física, por ende es el aspecto emotivo de la personalidad, que puede ser de mayor o menor grado de impresionabilidad ante los diversos estímulos, como la forma de reaccionar frente a las emociones y los cambios de humor. Una de las más conocidas teorías es sobre los temperamentos o humores según Hipócrates, la cual plantea que existen cuatro tipos de temperamentos:

- Sanguíneo: Correspondía a personas alegres y optimistas, con tendencia a expresar su cariño por los demás y con seguridad en sí mismas. Correspondía a la sustancia de la sangre
- Melancólico: Temperamento definido por la presencia de una gran cantidad de bilis negra, su temperamento asociado es triste, con sensibilidad artística y fácil de conmovir.
- Flemático: Correspondiente al humor de la flema, las personas asociadas a este temperamento serían frías y racionales.
- Colérico: Temperamento relacionado con la bilis amarilla, se expresaría en personas apasionadas, de enfado fácil y con una gran energía.

3.2.3.2 Inteligencia

Según el diccionario la inteligencia es la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad. Es decir la capacidad para comprender situaciones abstractas y relacionar elementos; y como capacidad para adaptarse a situaciones nuevas aprovechando la experiencia anterior.

Cada persona se adapta a la realidad de una manera diferente, esta reacción de adaptación va precedida de un conocimiento previo de la situación. No todas las personas captan las cosas con la misma amplitud y profundidad, lo que da origen a las diferencias individuales al tratar de solucionar los problemas, por tanto, la inteligencia es un elemento importante de la personalidad.

3.2.3.3 Locus de control

Según Philip Zimbardo (1985) el locus de control es la teoría según la cual el comportamiento puede estar orientado hacia los resultados de las propias acciones (locus interno) u orientado hacia los resultados de eventos externos o fuera del control personal (locus externo).

En 1954, el psicólogo Julian Rotter sugiere que el comportamiento es controlado mediante recompensa y castigos, las consecuencias que tienen las acciones de un individuo determinan las creencias de este sobre las causas subyacentes de dichas acciones. Las creencias sobre las causas de las acciones entonces influyen en el comportamiento y actitudes.

3.2.4 La personalidad y el comportamiento organizacional

La investigación sobre la personalidad como elemento de predicción del comportamiento de los individuos en el entorno de trabajo muestra que diferentes tipos de personalidad se adecuan mejor a diferentes puestos de trabajo o tareas; lo cual demuestra la existencia de una relación directa entre la personalidad de los empleados y el desarrollo de algunos procesos en el entorno laboral.

3.2.4.1 La personalidad y la contratación de personal

La evaluación psicológica a la hora contratar personal selecciona de forma más precisa candidatos que se ajustan mejor al trabajo, pues se toman en cuenta características psicológicas que se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

Generalmente las empresas realizan cuatro tipos de psicometría: test de inteligencia, test de habilidades y aptitudes, test proyectivos y test de personalidad; con el objetivo de conocer y predecir la conducta de los individuos dentro del puesto de trabajo.

Las variables que se miden son características que pueden influir directamente en el cumplimiento efectivo de una tarea, por ejemplo, es importante evaluar la inteligencia de un empleado porque su puesto de trabajo requiere que realice determinadas tareas para las cuales necesita altos niveles de juicio, vocabulario, síntesis, concentración, abstracción, planeación, organización y atención. De esta manera ciertas características de personalidad son más importantes que otras para el crecimiento y desarrollo personal, pues la ausencia de características deseables y la presencia de características negativas, sumándole el clima organizacional pueden dar como resultado el fenómeno del estancamiento laboral.

3.2.5 Clima Organizacional

Para definirse el término “clima laboral” se vuelve necesario e importante mencionar que se trata sobre las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. El clima laboral se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

3.2.5.1 Definición conceptual

Algunos teóricos afirman que el clima organizacional es:

Según Katz y Kahn,(1990) "*el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva*"

Rodríguez (2001) define al clima laboral como "*las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo*"

Cada organización tiene su clima y cultura organizacional, para conocer una organización el primer paso es conocer ese clima. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer una carrera dentro de ella es participar íntimamente de su clima organizacional. El modo en el

que las personas interactúan en la organización, las actividades predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte del clima organizacional

El clima organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Para Schein el clima es una estandarización de aspectos básicos compartidos que funciona bien como para ser considerados válidos, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas¹.

3.2.5.2 Características del clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

¹ SCHEIN , Edgar, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

3.2.5.3 Teoría de las necesidades de Maslow: fundamento psicológico que respalda el clima organizacional

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Las necesidades propuestas por Maslow son:

Fisiológicas

Seguridad

Afiliación

Reconocimiento

Autorealización

Sin embargo las que se vinculan con el clima organizacional son:

- Necesidades de seguridad y protección: para un ser humano es sumamente importante sentirse seguro en su lugar de trabajo, dicha condición permite que en la psiquis de la persona se desarrolle un estado de satisfacción y por ende una sensación de gusto. Por lo anterior, si dentro del clima laboral se presentan factores tales como la inestabilidad laboral (despidos

constantes), condiciones de violencia o inseguridad en los alrededores de la organización, la motivación de los empleados no será adecuada y por tanto el rendimiento laboral no será óptimo ni habrá una atracción para crecer a nivel laboral.

- Necesidades de reconocimiento: cuando la organización dentro de sus políticas premia o recompensa con alguna serie de premios o reconocimientos a los colaboradores, estos pueden sentirse a gusto, sabiendo que sus esfuerzos han sido contemplados como buenos y valiosos, sin embargo si la empresa crea una competencia interna enfermiza o inapropiada, el clima laboral al contrario podría declinar de forma abrupta, puesto que los colaboradores verán a sus colegas como competencia y no como apoyo.

3.2.6 El estancamiento laboral o profesional

En las últimas décadas se ha evidenciado el fenómeno del estancamiento laboral en las empresas públicas y privadas del país, en donde los empleados se estancan y no poseen aspiraciones de desarrollo y crecimiento, es por ello que se analizan las características de personalidad de estos empleados y las características del clima organizacional que contribuyen a este fenómeno.

3.2.6.1 Definición conceptual

A continuación, se presentan descripciones y definiciones del Estancamiento aportadas por los autores más relevantes en su estudio:

Bárbara Guerrero (2010): El Síndrome de Estancamiento Laboral se caracteriza por el conformismo y la falta de entusiasmo, el trabajador llega a un estado donde el entusiasmo inicial ha pasado, pero se siente cómodo con lo que hace. Si esa situación se prolonga por mucho tiempo surge la apatía. El estancamiento laboral es una fase en el proceso que termina en el trabajador quemado o burnout.

Cherniss (1980): Proceso transaccional de estrés en el trabajo y acomodamiento psicológico, en el que se suceden tres momentos: a) Desequilibrio entre demandas en el trabajo y recursos individuales; b) Respuesta emocional al desequilibrio a corto plazo, caracterizada por ansiedad, tensión, fatiga y agotamiento; y c) Cambios en actitudes y conductas (afrentamiento defensivo).

Pines y Aronson (1988): Estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, baja autoestima, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general.

3.2.6.3 Síntomas del empleado estancado

Entre los síntomas que frecuentemente se presentan en empleados con indicios de estancamiento laboral se encuentran los siguientes:

- Poca o ninguna probabilidad de ascender
- Sensación de aburrimiento
- Frustración, Tensión
- Pérdida de entusiasmo y motivación
- Falta de compromiso
- El individuo no aprende cosas nuevas
- Falta de actualización y poca dedicación a nuevas tendencias
- Falta de capacidad para relacionarse con su equipo de trabajo
- Mal manejo de las relaciones interpersonales
- Falta de interés en proyectos a largo plazo o estrategias a futuro
- Abandono de la admiración hacia su empresa o profesión
- Problemas personales
- Conformismo

3.2.6.3 Teorías explicativas desde la psicología organizacional

Los planteamientos teóricos que se han considerado en la revisión bibliográfica de esta Tesis, para explicar el Estancamiento Laboral, provienen principalmente de las teorías Organizacionales, debido a sus intentos de elaborar pautas explicativas para un mayor enfoque de las posibles manifestaciones que inciden en los empleados.

Teoría de la motivación: Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la

insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer y otras que cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Teoría Organizacional: Destaca la importancia de las variables del entorno laboral en la etiología del Síndrome, especialmente las disfunciones de rol (Golembiewski et al., 1983), los problemas derivados del tipo de estructura y clima organizacional (Winnubst, 1993) y la importancia de las estrategias de afrontamiento (Cox et al., 1993; Golembiewski et al., 1983).

3.2.6.4 Factores psicosociales que influyen en el estancamiento laboral

Existen algunas características internas y externas que pueden influenciar al fenómeno del estancamiento laboral.

Variables del contexto Organizacional

Negativa dinámica del trabajo: Que es fruto de interacciones mal conducidas con compañeros y supervisores, de planteamientos directivos descendentes poco claros, de un mal establecimiento de los roles a desempeñar, entre otros.

Inadecuación profesional: Ayuso y López (1993) indican como una de las posibles causas esta la inadecuación (no adaptarse al perfil profesional y personal del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña), no tanto por sí mismo como por el hecho de tener que seguir trabajando en un puesto con el que objetivamente no está adecuado profesionalmente. Esta variable estaría relacionada con la identidad profesional que indican Kremer y Hofman (1985).

Exigencias del trabajo: Referidas a las que sobrepasan a las racionalmente aceptables, y que suelen ir acompañadas de excesos de tareas que no son agradables. A más exigencias y por

tanto mayor responsabilidad en sus actuaciones habituales, mayor probabilidad del síndrome, sobre todo si estas exigencias van acompañadas de falta de tiempo (Sarros, 1988).

Conflicto de ambigüedad de rol: La ambigüedad de rol tiene relación con la falta de control que el trabajador desempeña, y con la necesidad de conocer mejor cuáles son sus funciones en el puesto de su trabajo. El conflicto de rol está relacionado con el conflicto existente entre lo que el trabajador espera del desempeño de su puesto de trabajo y lo que los otros (compañeros y supervisores) esperan que desempeñe.

Participación en la toma de decisiones: Esta participación condiciona aspectos tales como la seguridad personal, responsabilidad, realización personal, ya que permite al individuo tomar decisiones que van a tener una repercusión en el trabajo. Leiter (1989).

Recompensas: La falta de recompensas tanto económicas como sociales, consecuentes a un trabajo bien realizado, o una trayectoria profesional relevante.

Apoyo organizacional: Entendido como apoyo recibido en la dinámica propia del trabajo por parte de los supervisores y/o compañeros. A menor apoyo mayor estancamiento, lo cual la falta de apoyo organizacional provoca agotamiento emocional por parte de los trabajadores.

Expectativas en el trabajo: Tiene que ver con el hecho de que se cumplan en el trabajo aquellas metas que la persona se forjó hacia él, que exista el éxito constatable que el individuo persigue. Conforme disminuye la probabilidad de que se cumplan las expectativas, mayor es la opción de que aparezca el estancamiento.

Relaciones con los compañeros: Dichas relaciones son decisivas en la dinámica que se genera y, por tanto, en cuanto al clima laboral resultante. Sarros (1988) precisa que esto ocurrirá, pero principalmente con la dimensión de despersonalización.

Rigidez organizacional: Esta rigidez se da en aquellas organizaciones excesivamente normativas en las que prácticamente todo está previamente definido, y las posibilidades de improvisar o de tomar decisiones están muy restringidas.

Satisfacción Laboral: Esta provocada por diversos componentes del trabajo, e influyen en el individuo que lo desempeña.

Autonomía en el trabajo: Es la libertad de acción de unas normas establecidas dentro de la organización, de que dispone el individuo para desarrollar adecuadamente en su trabajo. Lo cual sugiere que a menor autonomía mayor agotamiento emocional.

Compromiso en el trabajo: Cuando un trabajador puede comprometerse con su trabajo y con la organización que lo representa, dedicando sus esfuerzos e ilusiones para un aumento de su realización laboral, existen menos posibilidades de que aparezca estancamiento.

Variables interpersonales

Locus de control externo: Cuando menos control de la situación cree tener el individuo mayores posibilidades de presentar estancamiento, sobre todo en situaciones ambiguas, difíciles o novedosas, en las que el individuo cree tener poca o ninguna posibilidad de controlar.

Indefensión aprendida: Está relacionado, entre otras cosas, con el nulo control de las personas sobre las situaciones o eventos aversivos.

Interés social: Es una característica que se define como el interés activo en fomentar el interés humano. Y conforme este decrece el interés social en el individuo aumenta las posibilidades de quedarse estancado.

Personalidad resistente: Este patrón de personalidad se caracteriza por un sentimiento de compromiso hacia sí mismo y el trabajo, por una percepción de control del ambiente, así como a una tendencia a acercarse a los cambios de la vida con una actitud de desafío antes que de amenaza, que suponen las tres dimensiones que configuran este tipo de personalidad (compromiso, control y desafío). Las personas con este tipo de personalidad previenen o reducen la incidencia de un estancamiento laboral o personal.

La edad: Aparece como una variable a mediatizar en el proceso del estancamiento en el contexto laboral, de tal manera que a mayor o menor edad también se debe encontrar una correspondencia en experiencia y madurez y en la forma de afrontar las diferentes presiones que afectan al individuo.

Demandas emocionales: A mayores demandas mayor probabilidad de estancarse. Normalmente estas exigencias estarían asociadas con peticiones laborales excesivas, sin embargo no siempre ocurre así.

Estrategias de afrontamiento inadecuadas: Lo que supone que el individuo está empleando estrategias de afrontamiento que no son acertadas para hacer frente a la situación, que hace que aumente la posibilidad de presentar indicadores de estancamiento.

Autoeficacia: Es entendida como la percepción que tiene el individuo de sentirse eficaz con las tareas que realiza, fundamentalmente con aquellos aspectos donde se requiere “comprobar” la valía personal del individuo.

Autoconcepto: Planteado como el concepto personal general que la persona tiene de sí mismo; aquí incluiríamos el concepto que el individuo tendría acerca de su actuación profesional.

Expectativas personales: Se refiera aquellas expectativas que el individuo tiene hacia cualquier evento vital.

Variables del contexto ambiental

Apoyo social: Este factor está centrado fundamentalmente en el apoyo que la persona recibe de sus familiares y amigos, en su relación a su desempeño laboral y las circunstancias de su trabajo le deparan. Se mantiene que las relaciones familiares y/o de pareja positivas confieren un cierto grado de inmunidad.

Relaciones interpersonales: Son las relaciones mantenidas con familiares y amigos, fundamentalmente, que condicionan que el ambiente habitual de la persona sea agradable o no.

Comunicación: Cuando los flujos comunicativos se deterioran más en el ambiente social del individuo puede ocasionar una reducida realización personal.

Actitudes de familiares y amigos: Esta muy condicionadas por las relaciones interpersonales pero, en este caso, se refiere al sentido positivo o negativo de las actitudes familiares y amigos que tiene hacia el individuo.

Satisfacción vital: Esta variable describe la sensación de felicidad y de agrado que el individuo presenta con su estilo de vida y las interacciones que se producen como consecuencia de él.

Exigencias vitales: Las demandas intensas y los requerimientos de un compromiso completo en los diversos aspectos de su vida (matrimonio, familia, amistades, entre otros) pueden derivar a que presente estancamiento.

Problemas familiares: El hecho de que ocurran problemas familiares que estén distorsionando el funcionamiento normal de la dinámica del hogar que predisponen a la persona a estancarse.

Recursos de afrontamiento familiares: Cuando la familia facilita la puesta en marcha de diversos recursos para afrontar las situaciones que pueden dar lugar al estancamiento. Estos recursos pueden ser independientes a los que puede poseer el individuo en su contexto laboral.

Cultura: Este no afecta de la misma manera a los individuos pertenecientes a una cultura u otra, debido fundamentalmente a que ésta marca no sólo la forma de entender el desempeño laboral, sino también la manera de entender las relaciones sociales y los diferentes apoyos que el individuo puede recibir, la cultura puede ser un medidor relevante a la incidencia o no de estancamiento.

3.2.6.5 Fases y desarrollo evolutivo

Las estrategias de Afrontamiento dirigidas a las emociones tienen mayor probabilidad de aparecer cuando, según la evaluación del sujeto, no se puede modificar las condiciones amenazantes del ambiente. Sin embargo, cuando el sujeto evalúa que sí se pueden cambiar, hay más probabilidad que aparezcan las dirigidas al problema.

Los trabajos experimentales apuntan que los sujetos que emplean estrategias de carácter activo (centradas en el problema o estrategias de control) presentan menos estancamiento que aquellos que ponen en práctica estrategias de evitación o de escape (centradas en la emoción). Por lo tanto entre estas podrían estar:

Trazar un plan individual de crecimiento o trayectoria profesional El trabajador debe, desde un inicio, fijar un tiempo donde resulte conveniente permanecer en su puesto. Igualmente, establecer los objetivos y metas que desea alcanzar.

No dejar de aprender cosas nuevas: En otras palabras, es necesario actualizar los conocimientos, ya que con los grandes cambios no sólo tecnológicos sino de otros sectores del saber, se requiere que el profesional esté al día sino correrá el riesgo de quedar obsoleto en el competitivo mundo del mercado laboral. Además, se estará preparado por si aparece una nueva oportunidad.

Realizar un rastreo permanente de las oportunidades: El trabajador debe relacionarse con otras personas no sólo dentro de la empresa sino afuera para conocer de la existencia de oportunidades laborales. Lo importante es no tener miedo en cambiar y aceptar nuevos retos.

3.2.7. Relación entre variables

3.2.7.1 La personalidad y el estancamiento laboral

Se ha encontrado que ciertas características de personalidad influyen directamente en el estancamiento laboral de los empleados, por ejemplo, el conformismo, los que poseen este rasgo de personalidad no aspiraran a crecer o desarrollarse laboralmente aunque la empresa le ofrezca las condiciones necesarias para su desarrollo, además, se entiende que el individuo mantiene una relación dialéctica con el ambiente se pueden identificar también variables ambientales del clima organizacional que propician el estancamiento laboral, por ejemplo, si la organización funciona bajo una estructura fija en la cual no existen posibilidades de ascender el empleado aunque no posea el rasgo del conformismo se enfrentara a aspectos ambientales o externos a su control, provocando de igual manera un estancamiento laboral, más adelante se plantean las variables internas (del individuo) y las variables externas (de la organización) que influyen en el estancamiento laboral.

3.2.7.2 Importancia del clima organizacional en relación al estancamiento laboral y la motivación de los empleados

Como consecuencia del concepto de motivación surge el concepto del clima organizacional como un aspecto importante de la relación entre persona y organizaciones. Se sabe que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización. Como la satisfacción de las personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra y, aún en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como continuum que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta un excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”.

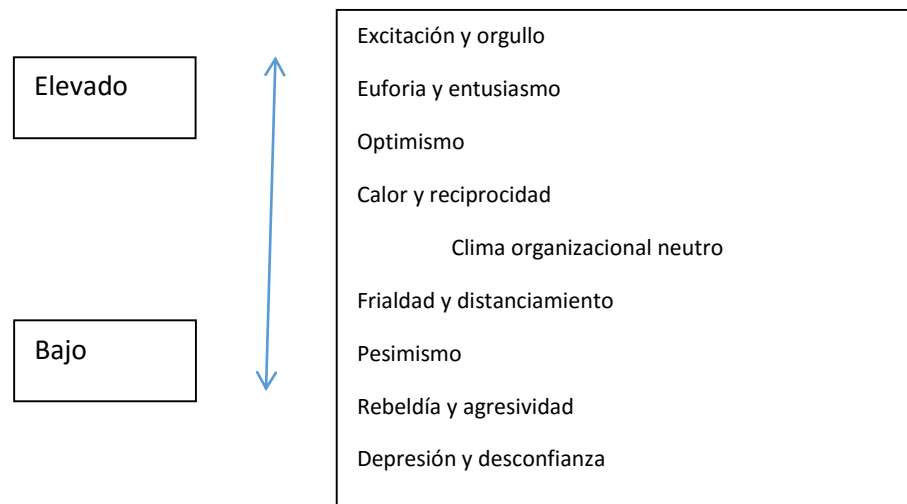
Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con otras personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación de los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

CONTINUUM DE LOS NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL



4. CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

4.1 Hipótesis de investigación

En este apartado se presentan las hipótesis de investigación, las cuales tienen como objetivo especificar la relación entre las dos variables independientes y la variable dependiente.

4.1.1 Hipótesis general

- Las condiciones inadecuadas del clima organizacional y las características negativas de personalidad de los empleados de la empresa privada Hermel influyen en el estancamiento laboral.

4.1.2 Hipótesis nula

- No existen condiciones inadecuadas del clima organizacional ni características de personalidad en los empleados de la empresa privada Hermel que puedan influir en el estancamiento laboral.

4.2 Definición de las variables

En este apartado se presenta la definición de las variables independientes y la variable dependiente de la investigación denominada “Investigación de los factores de personalidad y clima organizacional que influyen en el estancamiento laboral de los colaboradores de la empresa Hermel”.

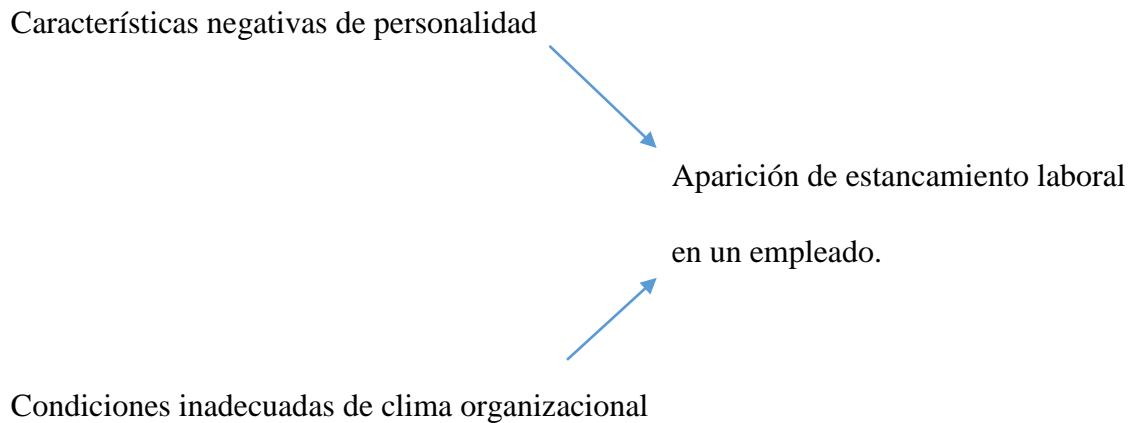
“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” Sampieri (2006).

Partiendo de la cita anterior el actual trabajo consta de dos variables independientes y de una variable dependiente siendo las siguientes:

Tipo de variable	Nombre de variable
Variable Independiente (Vi1)	Características negativas de personalidad
Variable Independiente (Vi2)	Condiciones inadecuadas de clima organizacional
Variable Dependiente (Vd1)	Estancamiento laboral

4.3 Operacionalización de variables

En base al apartado anterior (definición de variables) se pueden vincular las variables de la hipótesis de la siguiente manera:



Debe comprenderse por cada una de las variables lo siguiente:

Variable	Definición conceptual	Definición operativa
Características negativas de personalidad.	Son una serie de rasgos físicos, genéticos y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos.	<ul style="list-style-type: none"> -Sensación de aburrimiento -Frustración -Ausencia de metas -Desinterés en el trabajo - Conformismo -Baja sociabilidad -Poco vigoroso -Impulsividad
Condiciones inadecuadas de clima organizacional	Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da y las relaciones interpersonales que se presenta.	<ul style="list-style-type: none"> -Insatisfacción -Conflicto entre jefes y colaboradores. -Incapacidad de cumplir órdenes o seguir procedimientos establecidos. -Exigencias inhumanas o irracionales. -Recorte del tiempo de descanso del empleado. -Ruidos e iluminación inadecuada para cumplir con el trabajo.

Variable	Definición conceptual	Definición operativa
Estancamiento laboral	Se caracteriza por el conformismo y la falta de entusiasmo, el trabajador llega a un estado donde el entusiasmo inicial ha pasado, pero se siente cómodo con lo que hace.	<ul style="list-style-type: none"> -Dependencia -Apatía al momento de realizar labores. -Desinterés en actividades cotidianas. -Enojo o tristeza frente a las funciones del puesto. -Llegadas tardías al trabajo. -Renuencia a las tareas en equipo.

5. CAPITULO IV METODOLOGÍA

En este apartado se explican los elementos que permitieron el desarrollo de la investigación cuantitativa, por lo cual se detalla a profundidad el tipo de estudio que dio mejor utilidad al tema de investigación; posteriormente se explica el tipo de muestro utilizado; así como la descripción de los instrumentos, lo que a su vez revela la razón y valor de uso; por último se mencionan los pasos del procedimiento de recolección de datos en la investigación.

Parte fundamental de la investigación la determinan las condiciones de la empresa puesto que esto es un elemento fundamental del clima organizacional, por tanto a continuación se presentan los elementos de la empresa con mayor relevancia en la investigación:

1. Todas las zonas de trabajo cuentan con adecuada iluminación.
2. Los ruidos de la zona de producción no interfieren con zonas administrativas.
3. La empresa es de índole privado y tiene un rubro comercial, donde se venden químicos necesarios para la elaboración de productos alimenticios.
4. Los empleados cuentan con todas las prestaciones legales.

5.1 Tipo de estudio

5.1.1 Estudio correlacional

Por la naturaleza del tema la investigación es de tipo correlacional puesto que se buscó analizar datos y comprender si existía o no un vínculo entre elementos negativos en el clima organizacional y en las características de personalidad de un sujeto para facilitar el fenómeno del estancamiento laboral.

Partiendo de lo que menciona Sampieri(2006) la presente investigación es correlacional por que busca medir el grado de asociación entre las tres variables de investigación, por tanto se midió cada una de las variables independientes y la variable dependiente por separado, para posteriormente con los datos obtenidos correlacionar la información.

5.1.2 Diseño del estudio

Se trata de un diseño no experimental debido a que no se manipulo durante la investigación ninguna de las variables, por tanto este estudio pretendía realizar una observación del estancamiento laboral para el posterior análisis de la correlación entre variables de dicho fenómeno.

Para mayor detalle dentro de la investigación, este diseño no experimental es de tipo “trasversal” debido a que se realizó la recolección de datos en un solo momento, es decir que al sujeto 1 se le aplicó únicamente una guía de entrevista, se le observó y realizó una batería psicológica, sin necesidad de volver a aplicar los mismos instrumentos en un periodo futuro de la investigación. Posteriormente con los resultados se describieron las variables y se analizaron las incidencias e interacción de las mismas. Y así consecuentemente con los demás sujetos que formaron parte de la muestra.

5.2 Población y Muestra

La investigación se desarrolló en la empresa Hermel de El Salvador, por lo tanto la población global asciende a un total de 70 empleados, los cuales se dividen en diversas áreas tales como producción, recursos humanos, mercadeo o ventas (comercialización), administración.

5.2.1 Muestra

Debido a que se buscó conocer la asociación entre el estancamiento laboral con las características de personalidad y el clima organizacional, existieron una serie de restricciones para poder formar parte de la muestra de la investigación, las cuales fueron establecidas, por consenso entre investigadores y jefes de área de la empresa Hermel:

1. Participan hombres y mujeres sin restricción de género.
2. Las edades promedio son de 18 a 35 años.
3. Solo participaran empleados del área de administración, ventas (comercialización) y del área de producción.

4. Los jefes que participan en la investigación tienen contacto directo con las áreas mencionadas en el numeral anterior.
5. La participación de los colaboradores es voluntaria.

5.2.2 Tipo de muestreo

Partiendo de las condiciones y limitantes del apartado anterior, para la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, debido a que la elección de los participantes tuvo una base casual, donde los sujetos tenían las características necesarias para formar parte del proceso investigativo.

Dentro de los muestreos no probabilísticos se encuentran una cantidad considerable de formas de selección de la muestra, para el caso de esta investigación se hizo uso de la muestra intencional puesto que se trabajó con 39 personas, las cuales están divididas entre las áreas de comercialización, producción y administración, siendo estas las únicas a las cuales se tuvo acceso para realizar la recolección de datos. Es importante mencionar que de las 39 personas, 4 eran jefes de las diferentes áreas de la empresa.

Los pasos de selección de muestra se resumen en los siguientes puntos:

1. Negociación de las áreas o departamentos para recolectar información, con la jefatura de la empresa Hermel.
2. Contabilización de sujetos en dichas áreas.
3. Descarte de sujetos que no poseen el rango de edad.
4. Observación y selección de candidatos.
5. Conversación sobre la investigación con probables sujetos.
6. Contabilización de sujetos dispuestos a participar.

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación al ser de índole cuantitativo, requirió que se trabajará con variables que podían ser medidas o en su defecto observables, partiendo de esto se seleccionaron una serie de instrumentos que permitían recolectar información útil para el conocimiento de la relación o asociación entre variables.

Los instrumentos utilizados en esta investigación son:

1. Guía de observación.
2. Guías de entrevista para jefes y colaboradores.
3. Cuestionario de Valores Personales (SPV).
4. Cuestionario CVP-35.
5. Test de Personalidad de Kostick.
6. Cuaderno de notas (bitácoras).

Se hizo uso de los instrumentos antes mencionados y con la ayuda de estos se recopilaban los datos requeridos para comprender e interpretar las variables independientes y dependiente.

1. Guía de observación: en la guía de observación (véase anexo 1) se especificaron datos generales tales como día, hora de inicio y hora de finalización. Se aplicó por cada área de la empresa a las que se tuvo acceso y se observó a todos los sujetos y las condiciones físicas de cada espacio. Las variables exploradas y observadas fueron las siguientes:

- | | |
|---|----------------|
| - Falta de compromiso | - Motivación |
| - Satisfacción | - Estrés |
| - Aspectos físicos del clima organizacional | - Frustración |
| - Relaciones interpersonales | - Aburrimiento |

2. Guía de entrevista: Se diseñaron dos guías de entrevista, sin embargo ambas recolectaron información de los colaboradores de las áreas de comercialización, administración y producción. La razón por la cual se diseñó una guía de entrevista para jefes, es que era

necesario hacer un contraste en la opinión de los jefes y colaboradores. Es por lo anterior que para la investigación existe una guía de entrevista para jefes (ver anexo 2) y una para colaboradores (ver anexo 3).

Resulta importante recalcar que tanto la guía de entrevista para jefes como para empleados han sido validadas mediante la fórmula de Lawshe, por expertos en el área de la psicología, siendo las variables exploradas en ambas guías las siguientes:

- Aburrimiento (ítem 1)
- Relaciones Interpersonales (ítems 6-7)
- Satisfacción (ítem 16)
- Apertura a aprender cosas nuevas (ítem 5)
- Desinterés laboral (ítem 9)
- Conformismo (ítem 11)
- Posibilidad de ascenso (ítem 14)
- Entusiasmo (ítem 2)
- Motivación (ítem 3)
- Falta de compromiso (ítem 4)
- Estrés (ítem 15)
- Ausencia de metas (ítem 8)
- Identificación con la empresa (ítem 10)
- Frustración (ítem 13)
- Apatía (ítem 12)

Para poder validar la investigación se seleccionó una batería de 3 pruebas psicológicas, las cuales pretendían recolectar información sobre las características de personalidad que predisponen el estancamiento laboral de los empleados.

3. Cuestionario de Valores Personales (SPV): Esta prueba psicológica (véase anexo 4) estudió los siguientes valores de personalidad:

- Practicidad.
- Variedad.
- Orden y Método.
- Resultados (Realización).
- Decisión.
- Claridad en la meta a conseguir

4. Test de Personalidad Kostick: Esta prueba psicológica (véase anexo 5) estudió las siguientes características de laborales:

- Liderazgo
- Grado de energía
- Modo de vida
- Naturaleza social
- Adaptación al trabajo
- Naturaleza emocional
- Subordinación

5. Cuestionario CVP35: Esta escala (ver anexo 6) consta de un total de 35 ítems donde se estudiaron las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:

- Apoyo directivo
- Cargas de trabajo
- Motivación intrínseca
- Calidad de vida

6. Cuaderno (Bitácoras): El cual fue un apoyo para enriquecer la investigación, donde se plasmaron los acontecimientos más importantes al momento de la implementación de instrumentos.

5.4 Procedimiento de recolección de datos

- Inmersión inicial al campo y primer contacto

La inmersión al campo se realizó en abril en la empresa Hermel, los investigadores se dirigieron a los participantes que formaron parte de la muestra no probabilística intencional. El primer paso fue identificar a los participantes para esta investigación, para luego comunicarles acerca de la investigación y el propósito de la misma. Cuando los sujetos accedieron se coordinaron las citas para la realización de las entrevistas.

Puesto que las entrevistas fueron grabadas posteriormente se hizo la transcripción de las respuestas, para luego realizar el análisis e interpretación de datos.

Posteriormente a la aplicación de entrevistas, se fijaron nuevas fechas para que los participantes completarán una batería psicológica.

Durante los meses en los cuales se aplicaron las entrevistas y la batería de pruebas psicológicas se realizaron visitas a la empresa Hermel, para aplicar la guía de observación y anotar todos aquellos elementos de clima laboral y factores de personalidad que fueran de importancia para la investigación. Es importante mencionar que la observación se hizo mediante las cámaras de seguridad de la empresa, de esta manera no se contaminó el ambiente y por tanto los resultados tuvieron mayor validez.

Los pasos pueden resumirse en los siguientes

1. Selección de pruebas psicológicas.
2. Creación y validación de instrumentos de recolección de información (Guías de entrevista y observación).
3. Establecimiento de contacto con la empresa para definir días de aplicación de instrumentos.
4. Aplicación de entrevista a jefes de áreas.
5. Evaluación a los empleados mediante pruebas de personalidad.
6. Aplicación de entrevistas a los participantes de la investigación.
7. Aplicación de guía de observación.
8. Análisis e interpretación de resultados.
9. Realización las conclusiones del proyecto de investigación y se plantearan recomendaciones pertinente

6. CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan mediante tablas y gráficos los resultados obtenidos en la investigación de 35 colaboradores de la empresa Hermel divididos en las áreas de producción, administración y mercadeo, así como de los respectivos jefes de dichas áreas y de la jefa de recursos humanos de la organización. Posteriormente se hace un análisis de las variables independientes las cuales son los rasgos de personalidad y el clima organización y la correlación que puede existir con el estancamiento laboral. Finalmente con los datos se espera poder probar o refutar la hipótesis de investigación.

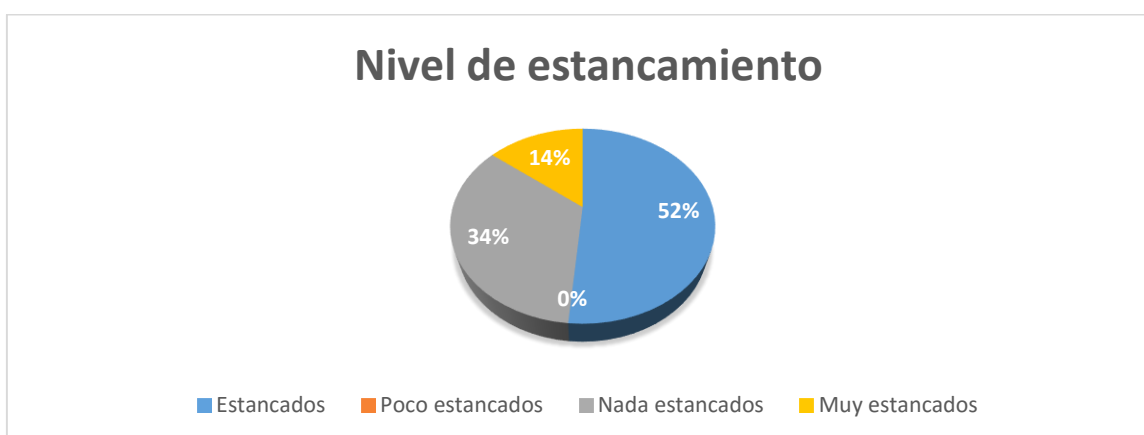
6.1 Resultados de entrevistas a colaboradores

- A continuación se presentan los resultados globales obtenidos de las entrevistas aplicadas a 35 colaboradores de las áreas de producción, mercadeo y administración de: *Cuadro 1*

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Nombre	Puesto	Resultados de entrevista
Nohely de los Ángeles Sánchez	Display 1 año	Estancada	Carlos Rodríguez	Promotor 3 años	Nada estancado
Ana Julia Quintanilla	Display 1 año	Estancada	Diana Estrada	Display 4 años	Nada estancada
Karla Martínez	Display 5 años	Estancada	Yanci de Gonzales	Display 4 años	Estancada
Elena Castillo	Display 1 año	Estancada	Flor Peraza	Display 1 año	Nada estancada
Jeniffer Campos	Display 11 años	Nada estancada	Walter Antonio	Producción 15 años	Estancado
Ana Cecilia	Display 1 año y medio	Estancada	Carolina Mendoza	Mantenimiento 5 años	Nada estancada
Karla Posada	Display 1 año	Estancada	Wendy Gonzales	Producción 2 años	Estancada
David Roberto	Display 1 año	Nada estancado	Gerardo Henríquez	Técnico en aplicación de productos 2 años	Muy estancado
Sulma Toledo	Vendedora 11 años	Nada estancada	Samuel Rivera	Operario de maquina 1 año 3 meses	Estancado

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Nombre	Puesto	Resultados de entrevista
Rubén Colucho	Auxiliar de bodega 8 años	Estancado	José Wilfredo Martínez	Encargado de molino 8 años	Estancado
Zulma Yamileth	Producción 2 años	Muy estancada	Daniel Villaran	Analista de calidad 3 años	Estancado
Alejandro Enrique Pacheco	Producción 2 años	Estancado	Gladis Martínez	Producción 10 años	Muy estancada
Karla Galan	Ejecutiva de telemercadeo 2 años	Nada estancada	Samuel Emilio	Producción 5 años	Muy estancado
Wilber Solano	Auxiliar de créditos y cobros 1 año	Nada estancado	Fabiola Cardona	Asistente administrativo 7 años	Muy estancada
Mario Duque	Exportaciones 3 años	Estancado	Karla Segura	Atención al cliente 1 año	Estancada
Bárbara de la paz	Contadora 7 años	Estancada	Marcos Martínez	Encargado de facturación y despacho 4 años	Nada estancado
José Tavora	Vendedor 1 año	Nada estancado	Joel Meléndez	Operario de producción 1 año	Estancado

Figura 1



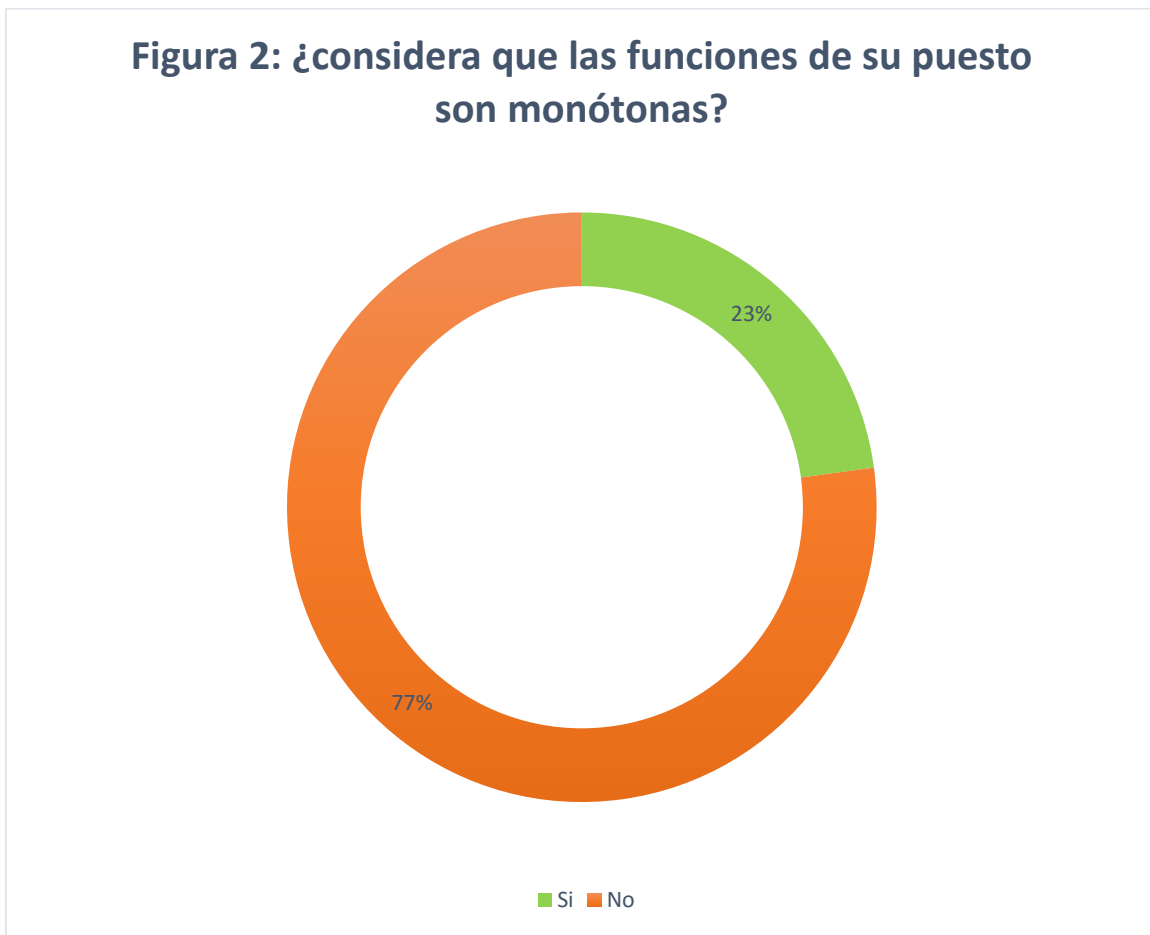
En el gráfico puede observarse que el 14 por ciento de la población total está muy estancada según los resultados de las entrevistas, mientras que un 52 por ciento se encuentra estancados y un 34 por ciento no están estancados en lo absoluto.

- Los siguientes gráficos presentan los resultados ítems por ítems de las entrevistas a colaboradores:

1. ¿considera que las funciones de su puesto son monótonas?

Cuadro 2

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	8
No	27
Total	35



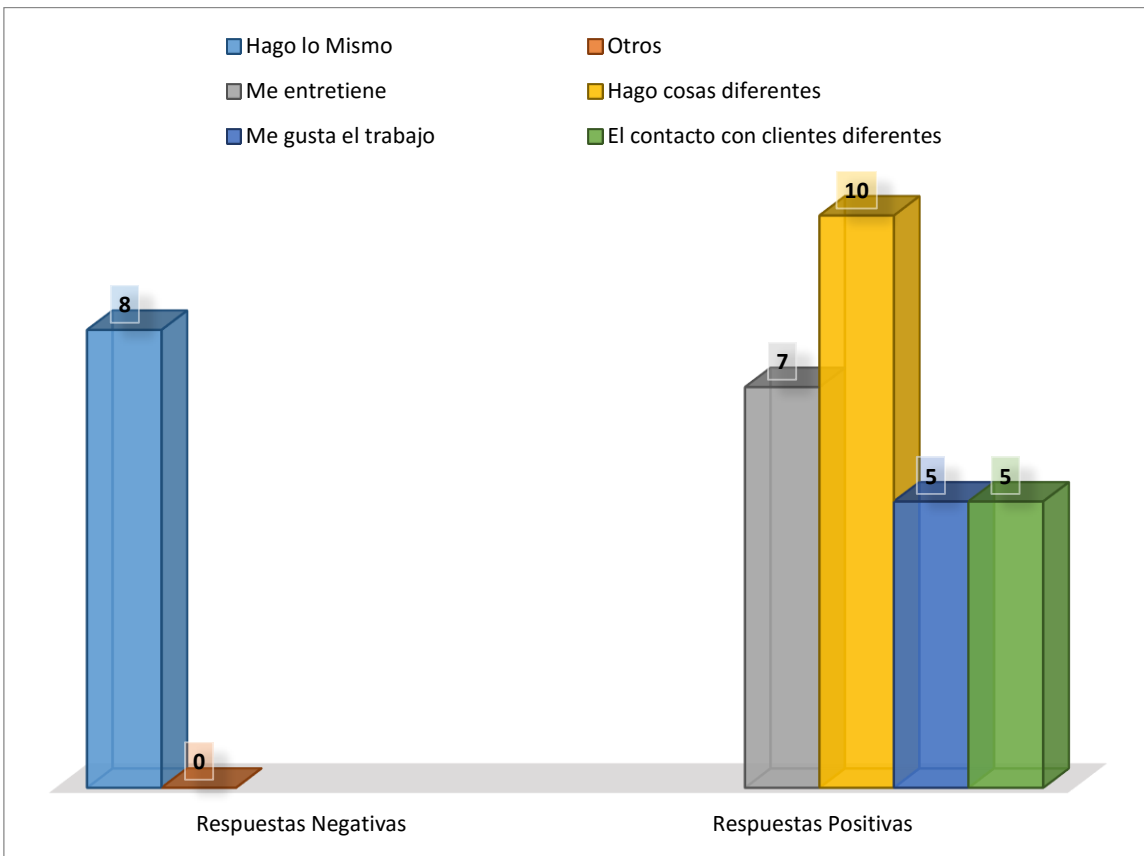
En la gráfica se observa que el 23 por ciento de los colaboradores entrevistados consideran que sus funciones son monótonas y un 77 por ciento considera que hace cosas diferentes durante la jornada laboral.

1.1 ¿Por qué considera que sus funciones son monótonas?

Cuadro 3

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Siempre hago lo mismo	8
Otros	0
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Mi trabajo me entretiene	7
Suelo hacer cosas nuevas	10
Me gusta mi trabajo	5
Tengo contacto con clientes diferentes	5
Total	35

Figura 3



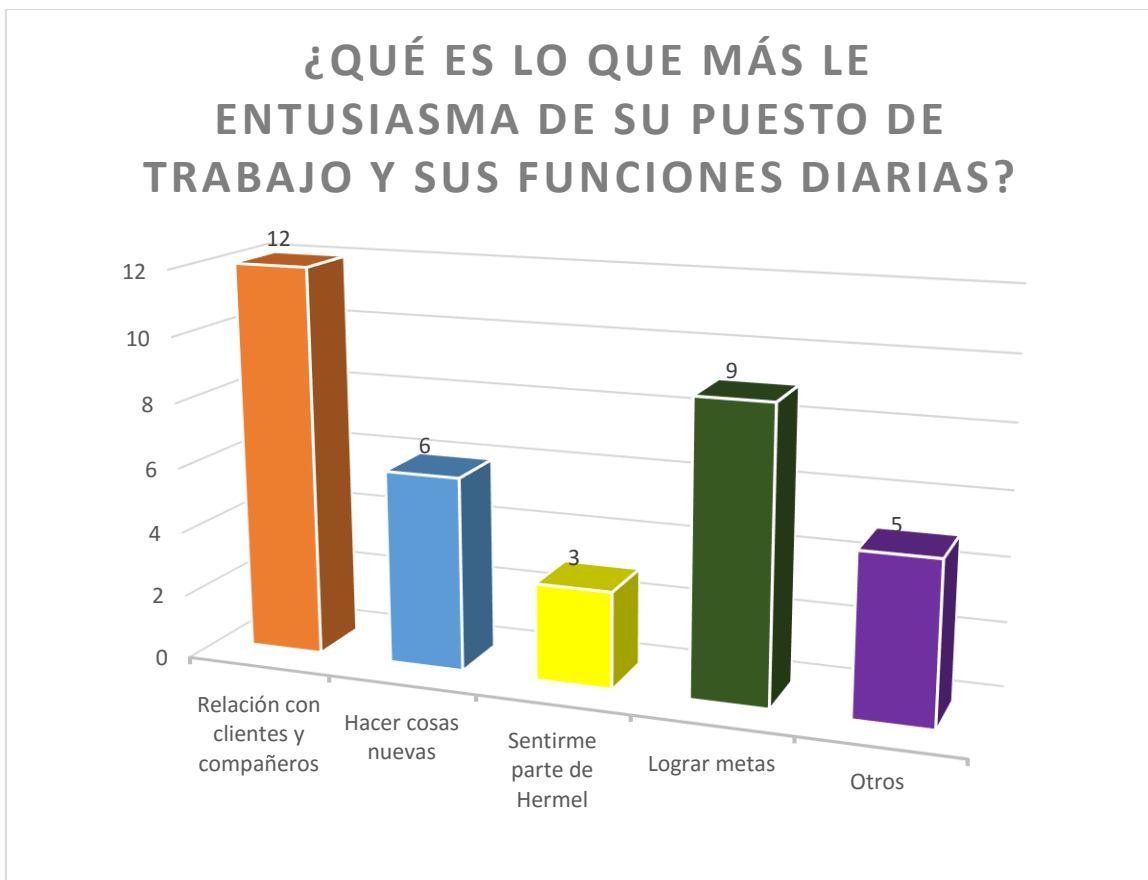
Dentro de la categoría “Si mis funciones son monótonas” ocho colaboradores consideran que siempre hacen lo mismo, dentro de la categoría “No mis funciones no son monótonas” siete de ellos consideran que aún les entretiene el trabajo, 10 que hacen cosas nuevas cada día, cinco consideran que les gusta su trabajo y otras cinco no se aburren por el contacto con clientes.

2. ¿Qué es lo que más le entusiasma de su puesto de trabajo y sus funciones diarias?

Cuadro 4

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Relación con compañeros o clientes	12
Hacer cosas nuevas	6
Sentirme parte de la empresa Hermel	3
Lograr mis metas mensuales	9
Otros (el sueldo, trabajar, nada, ser puntual, no lo sé)	5
Total	35

Figura 4

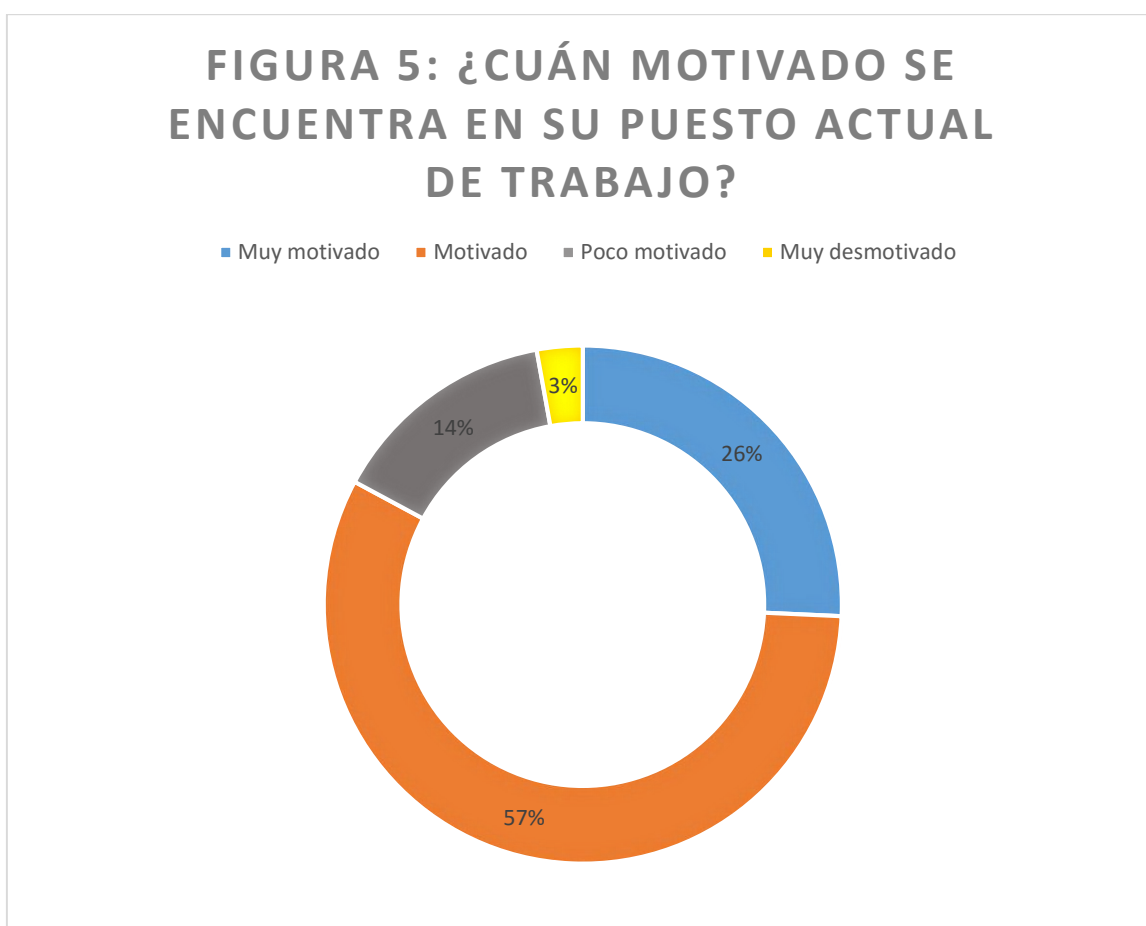


Para 12 colaboradores lo que más les entusiasma de las funciones diarias es la relación que mantienen con compañeros y clientes, mientras que para otros seis lo que les entusiasma es hacer cosas nuevas, mientras que tres consideran que sentirse parte de la empresa es lo mejor, nueve piensan que lograr las metas mensuales es lo mejor mientras cinco de ellos categorizaron sus respuestas en otras categorías.

3. ¿Cuán motivado se encuentra en su puesto actual de trabajo?

Cuadro 5

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Muy motivado	9
Motivado	20
Poco motivado	5
Muy desmotivado	1
Total	35



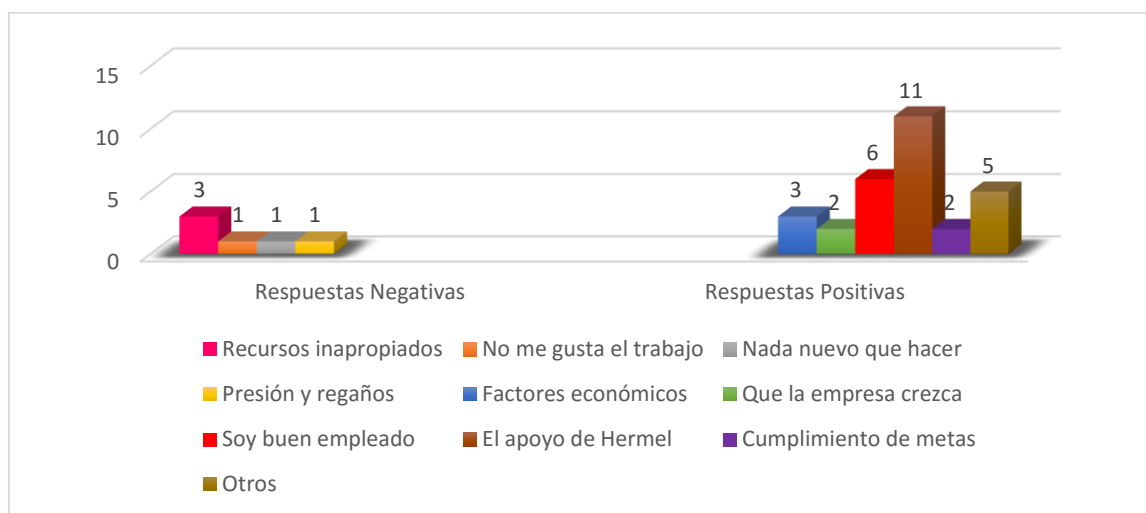
Puede observarse que un 26 por ciento de los entrevistados dice sentirse muy motivados con las funciones actuales, mientras que un 57 por ciento se siente motivado ante sus diversos puestos, y un 14 por ciento expresó sentirse poco motivado por las funciones actuales y solamente un tres por ciento se siente muy desmotivado por ejercer las funciones cotidianas.

3.1 ¿Por qué se siente con ese nivel de motivación?

Cuadro 6

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
No tenemos recursos adecuados	3
No me gusta mi trabajo	1
No hay nada nuevo que hacer	1
Demasiada presión y regaños	1
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Me motiva lo económico	3
Quiero que la empresa sea más reconocida	2
Me califican como buen empleado	6
La empresa me hace sentir apoyado	11
Me gusta cumplir metas	2
Otros (amo mi trabajo, quiero mejorar, amo mi trabajo, la empresa depende de mí, no estoy a tope puedo estar más motivado)	5
Total	35

Figura 6



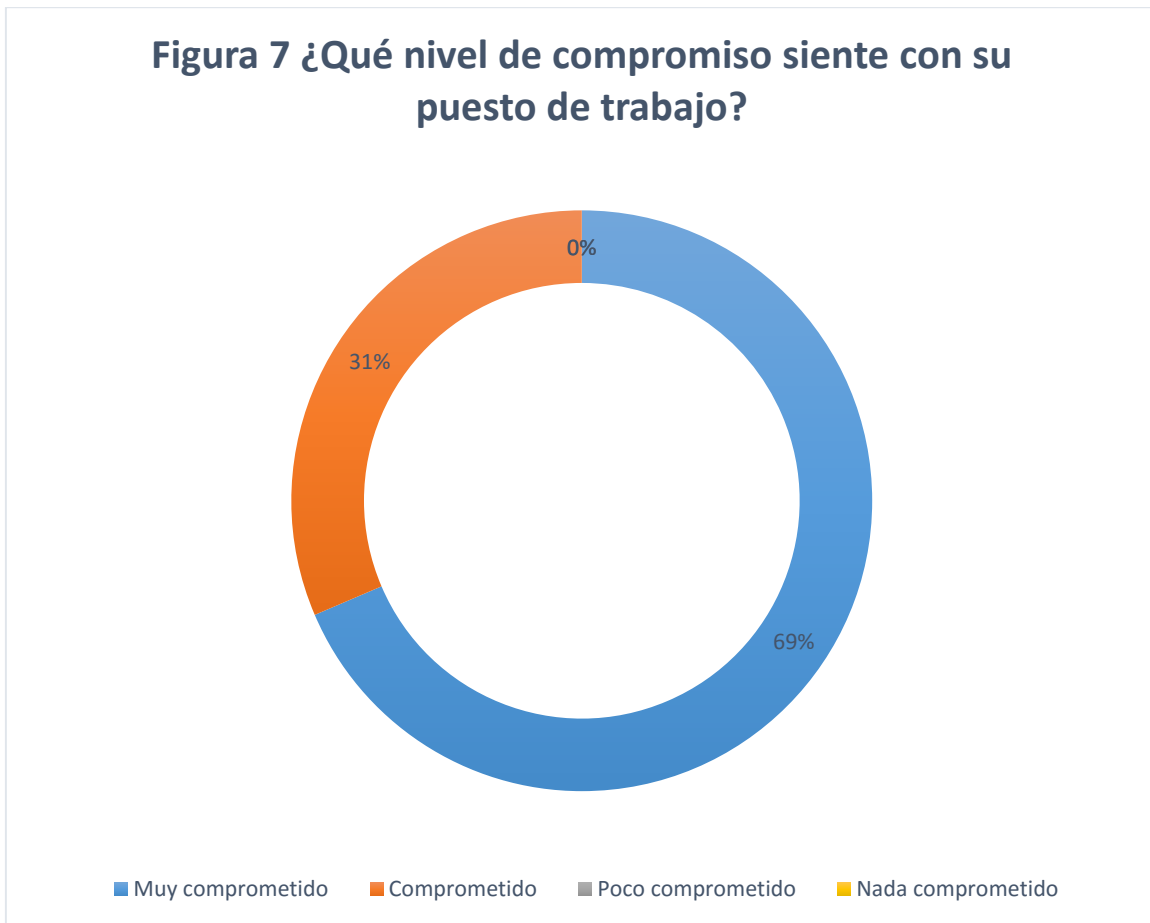
Dentro de las respuestas de tipo positivas dos colaboradores se ven motivadas por hacer crecer Hermel, seis más por ser reconocidos como buenos colaboradores, 11 por sentir el apoyo de la empresa, dos porque sienten gusto al cumplir metas, tres por las comisiones económicas y otros cinco categorizaron su respuesta en otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas tres consideraron que la empresa no brinda recursos adecuados, uno porque no le gusta su trabajo y otro más porque no tiene nada nuevo que hacer y otras más por la presión y regaños constantes.

4. ¿Qué nivel de compromiso sienten con su puesto de trabajo?

Cuadro 7

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Muy comprometido	24
Comprometido	11
Poco comprometido	0
Nada comprometido	0
Total	35



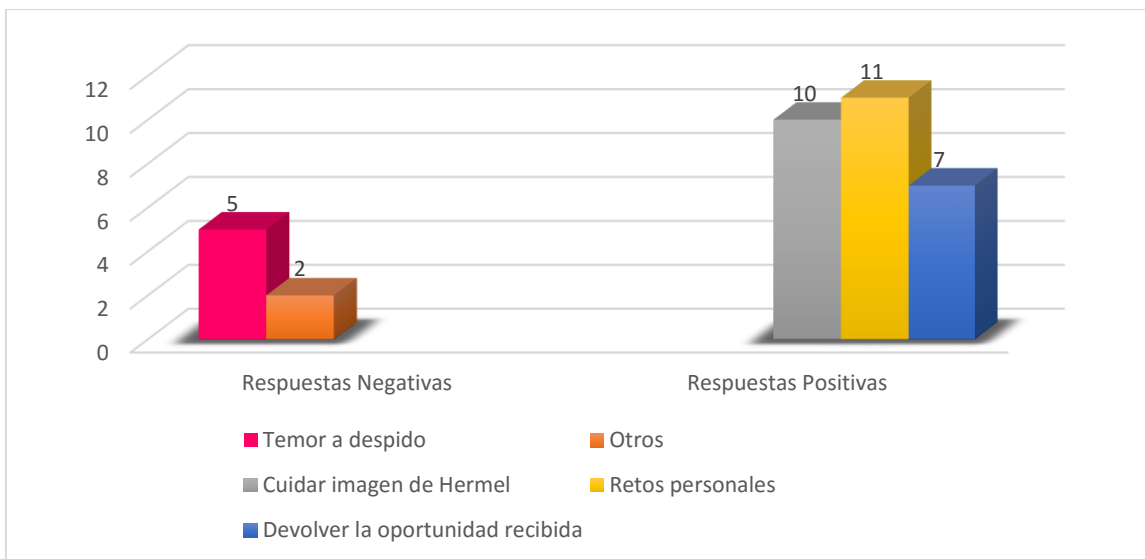
En lo referente al nivel de compromiso que los colaboradores sienten con la empresa Hermel, se observa que un 31 por ciento está muy comprometido mientras que un 69 por ciento se siente comprometido.

4.1 ¿A qué atribuye su nivel de compromiso con Hermel?

Cuadro 8

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Si no muestro compromiso me pueden despedir	5
Otros (no lo sé, mi trabajo es mi firma personal)	2
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Me comprometo a cuidar la imagen de Hermel	10
Para devolver la oportunidad al emplearme	7
Por retos personales	11
Total	35

Figura 8



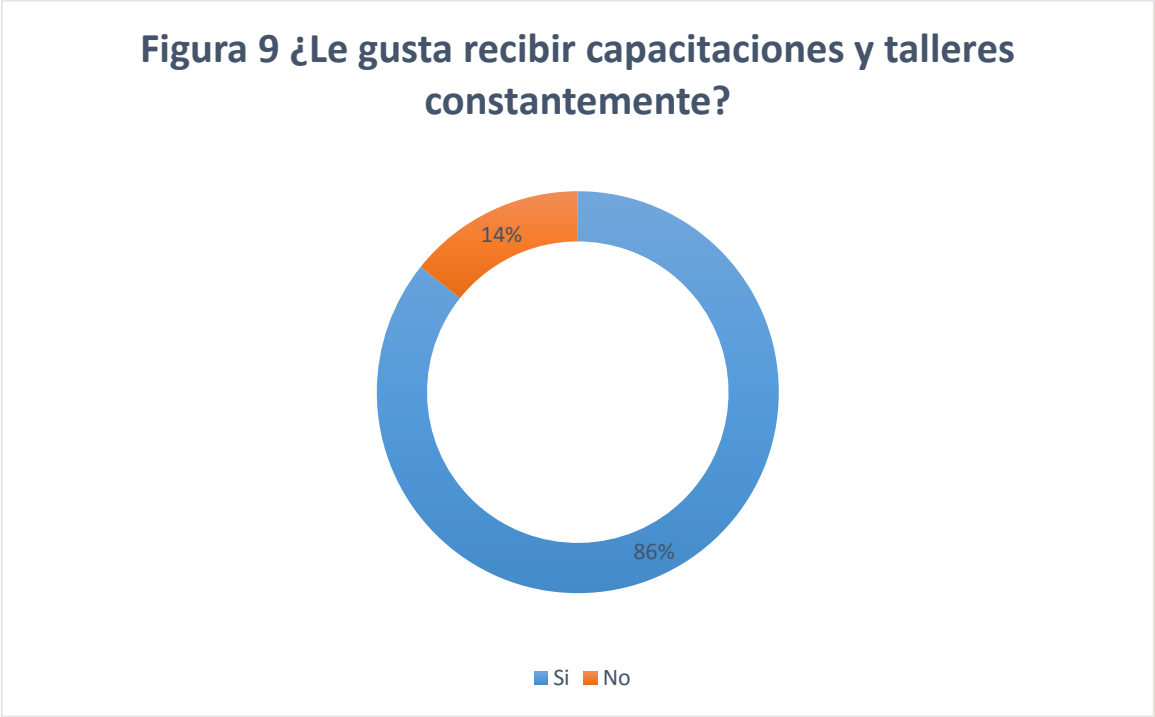
Dentro de las respuestas de tipo positivas 11 colaboradores aseguran que se sienten comprometidos para cumplir con los retos personales en el puesto, 10 consideran que se comprometen por cuidar la imagen y calidad de la empresa, mientras que siete están comprometidos con el puesto como una forma de devolver algo a la empresa por haberles contratado.

Dentro de las respuestas de tipo negativas cinco manifestaron mostrar compromiso a la hora de cumplir funciones pero solo por el temor a ser despedidas mientras que dos categorizaron sus respuestas en otros.

5. ¿Le gusta recibir capacitaciones y talleres constantemente?

Cuadro 9

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	30
No	5
Total	35



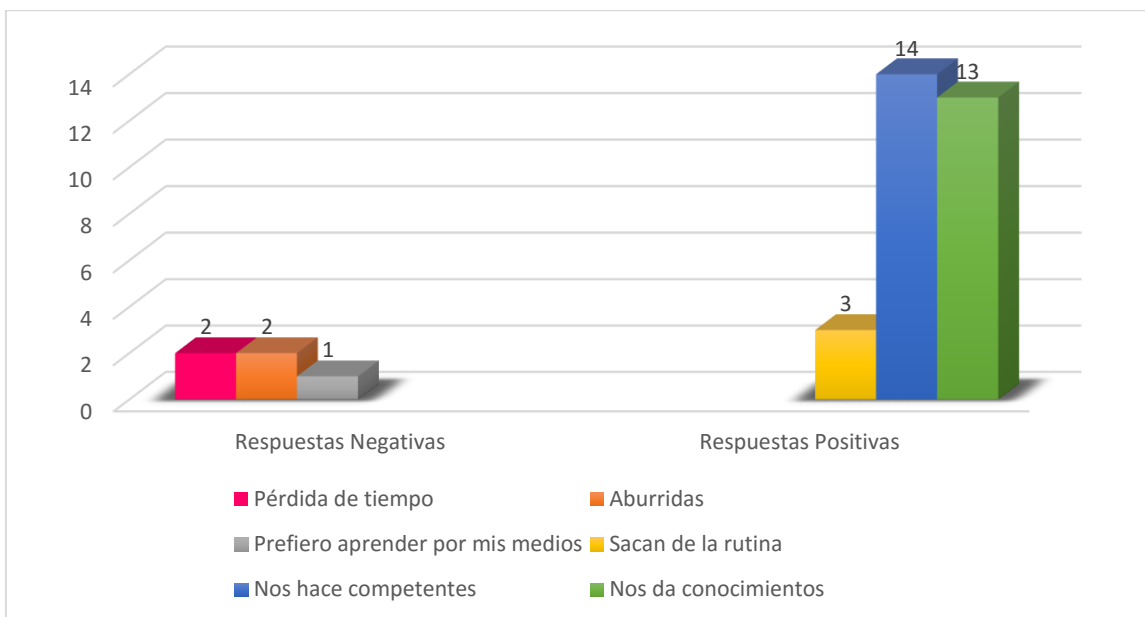
En el grafico puede apreciarse que a un 86 por ciento de los entrevistados les agrada y gusta recibir capacitaciones y talleres constantemente mientras que para un 14 por ciento se trata de una pérdida de tiempo.

5.1 ¿Por qué considera que las capacitaciones son o no importantes?

Cuadro 10

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Son un pérdida de tiempo	2
Suelen ser aburridas	2
Prefiero aprender por mis medios	1
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Son interesantes y sacan de la rutina	3
Nos brinda mayores competencias	14
Brinda mayores conocimientos	13
Total	35

Figura 10



Dentro de las respuestas de tipo positivas tres colaboradores consideran que las capacitaciones son importantes para generar un cambio a la rutina, para 14 manifestaron que son importante porque las vuelve más competentes y 13 consideran que son una fuente de conocimientos.

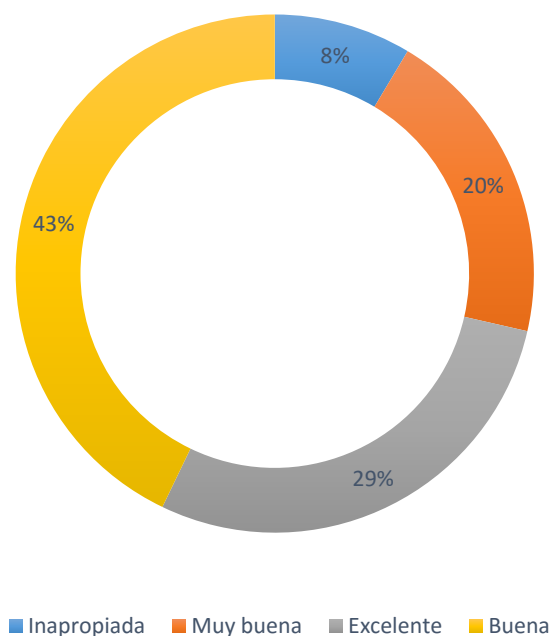
Dentro de las respuestas de tipo negativas dos colaboradores son del pensar que las capacitaciones son pérdidas de tiempo, para otras dos que suelen ser aburridas y una persona considera que es mejor aprender por sus propios medios.

6. ¿Cómo describiría la convivencia con sus compañeros durante la jornada laboral?

Cuadro 11

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Excelente	10
Muy buena	7
Buena	15
Inapropiada	3
Total	35

Figura 11 ¿Cómo describiría la convivencia con sus compañeros durante la jornada laboral?



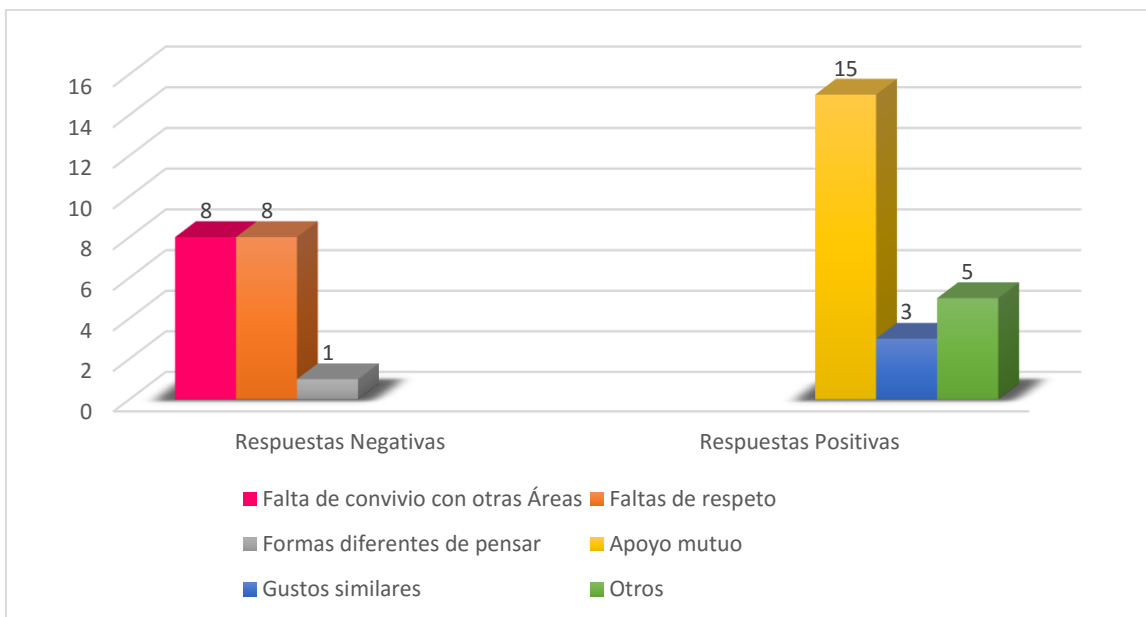
Según un ocho por ciento de los entrevistados las relaciones interpersonales actualmente en Hermel son inapropiadas, mientras un 43 por ciento piensa que son buenas y solo para un 20 por ciento estas son muy buenas, donde finalmente un 29 por ciento considera que son excelentes.

6.1 ¿Por qué piensa que las relaciones son así actualmente?

Cuadro 12

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
No convivo con personas de otras áreas	8
Existen demasiadas faltas de respeto	8
Tenemos diferentes formas de pensar	1
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Nos apoyamos	15
Tenemos gustos similares	3
Total	35

Figura 12



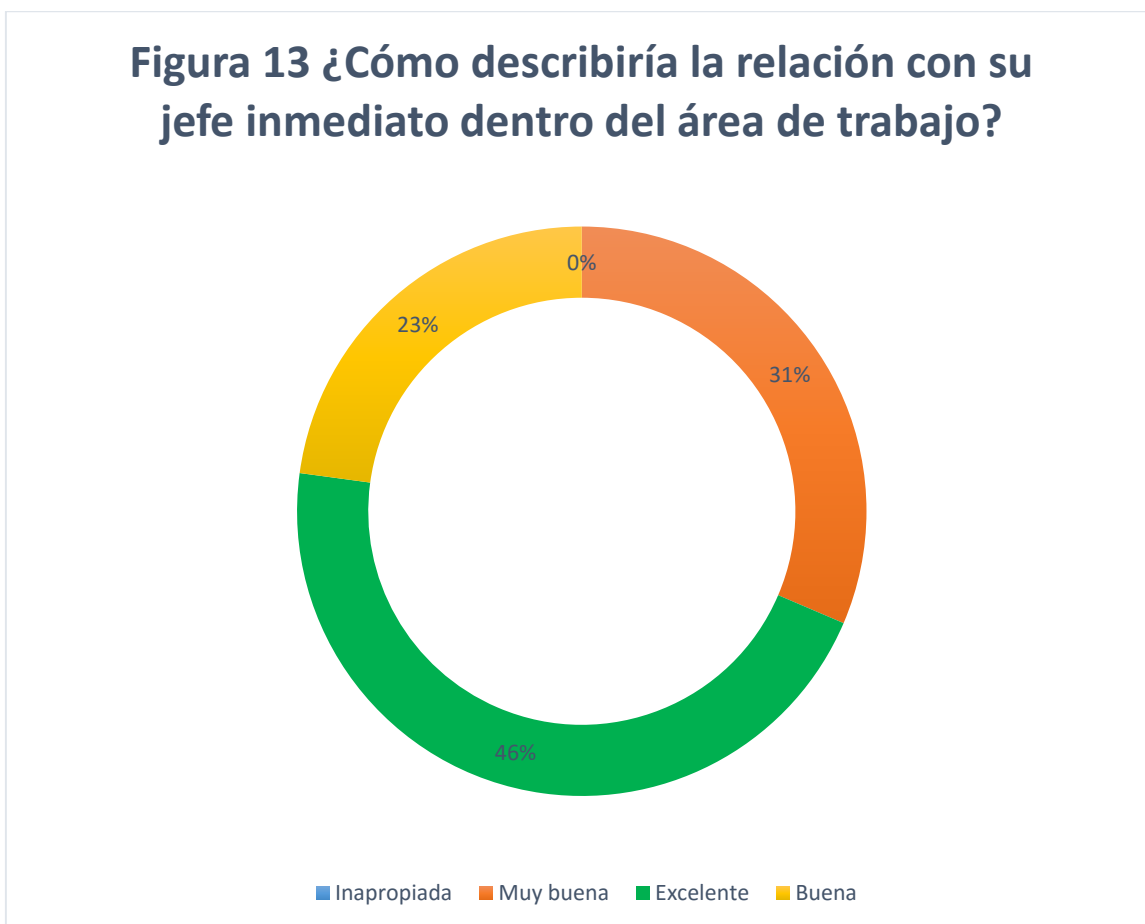
Dentro de las respuestas de tipo positivas para 10 colaboradores las relaciones son de calidad debido a que se apoyan mutuamente entre compañeros, tres consideran que tiene gustos similares con sus compañeros y 5 cinco encasillaron su respuesta en la categoría otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas para un colaborador las diferentes formas de pensar hace que las relaciones no sean las mejores, ocho consideran que existen demasiadas faltas de respeto entre compañeros y otras ocho piensan que es necesario convivir más con personas de otras áreas.

7. ¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato dentro del área de trabajo?

Cuadro 13

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Excelente	16
Muy buena	11
Buena	8
Inapropiada	0
Total	35



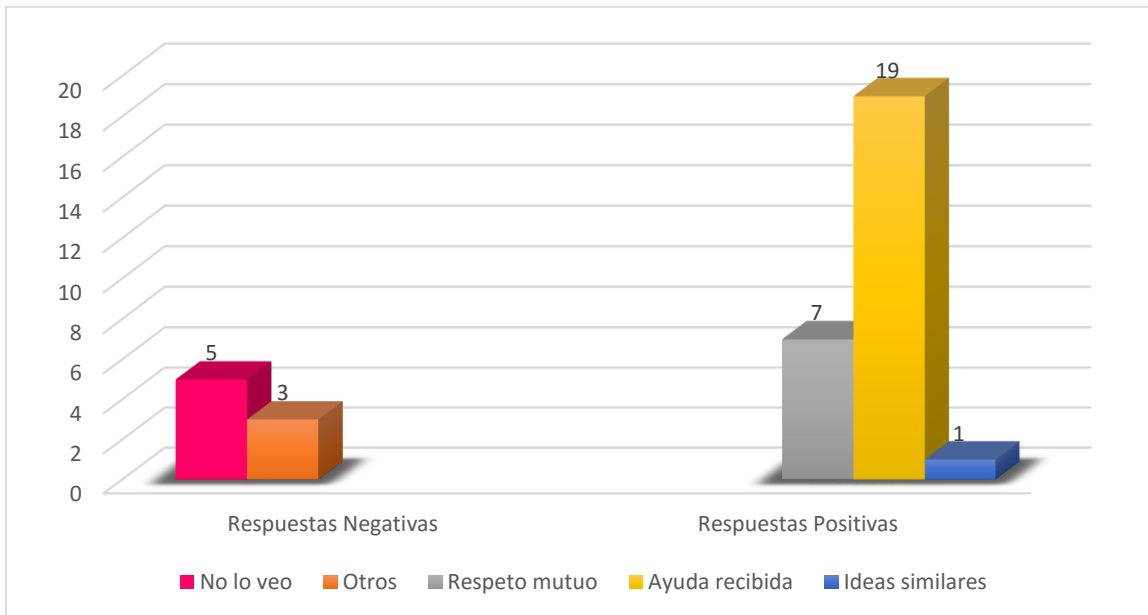
Según la opinión de los entrevistados un 46 por ciento considera que mantiene una relación excelente con su jefe inmediato, para un 31 por ciento la relación es muy buena y solamente un 23 por ciento considera que es buena.

7.1 ¿Por qué piensa que las relaciones con su jefe son así actualmente?

Cuadro 14

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
No suelo tener contacto con mi jefe	5
Otros (es una persona rara, no me habla, soy nuevo)	3
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
La relación se basa en respeto	7
Siempre me apoya con problemas laborales	19
Tenemos ideas similares	1
Total	35

Figura 14



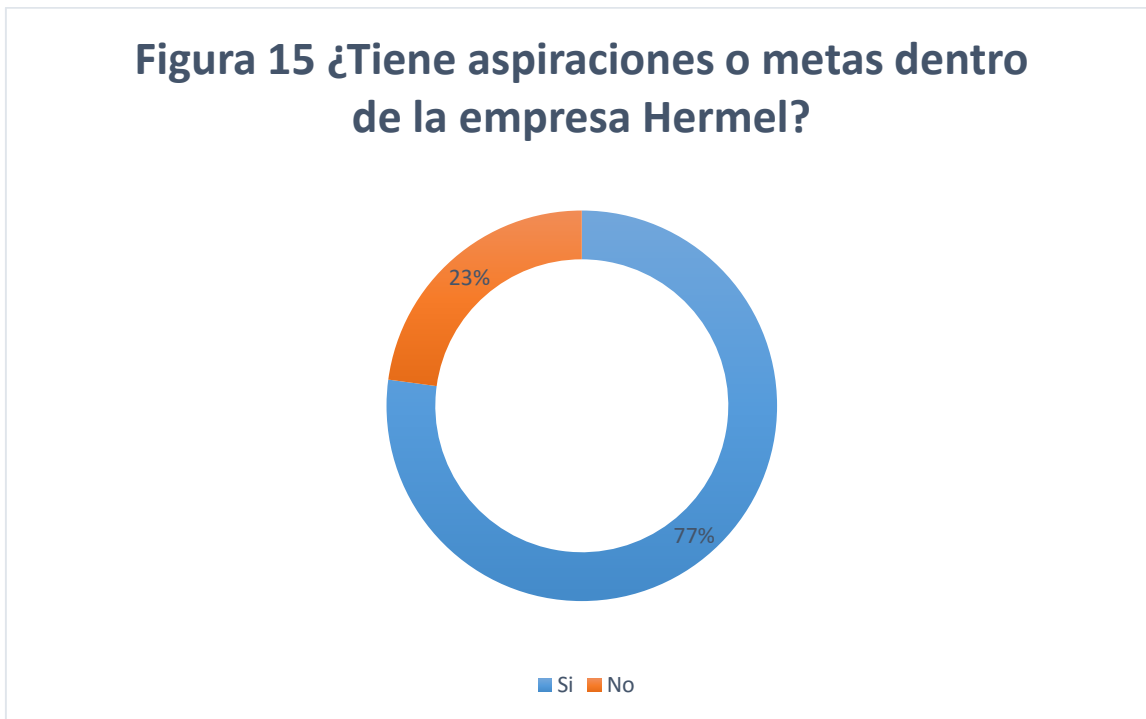
Dentro de las respuestas de tipo positivas 19 colaboradores consideran que tienen relaciones interpersonales de calidad con el jefe debido a que reciben ayuda cuando existen problemas laborales, otras siete consideran que se debe a la que la relación se basa en el respeto mutuo y una personas piensa que es por tener ideas similares.

Dentro de las respuestas de tipo negativas tres consideran que las relaciones interpersonales con el jefe no son de calidad debido a que no lo ven y no hay contacto frecuente y otros cinco entrevistados categorizaron su respuesta en la casilla otros.

8. ¿Tiene aspiraciones o metas dentro de la empresa Hermel?

Cuadro 15

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	27
No	8
Total	35



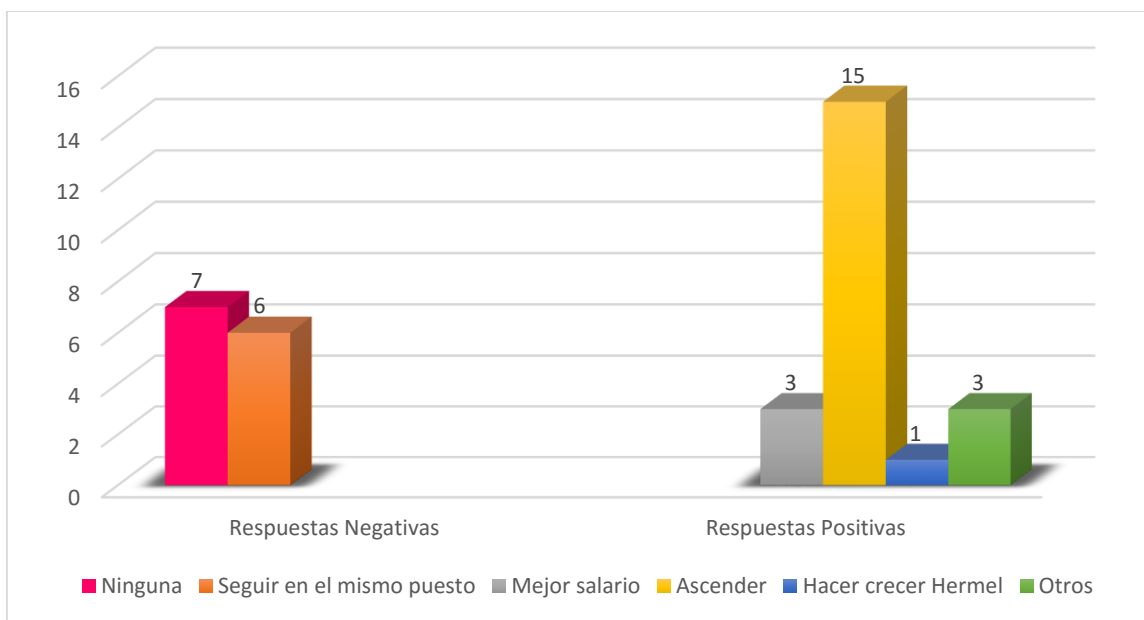
Se puede observar que un 23 por ciento de los entrevistados no tienen ninguna aspiración o meta dentro de la empresa Hermel, mientras que un 77 por ciento considera que si las tiene y espera se desarrollen pronto.

8.1 ¿Cuáles serían sus metas?

Cuadro 16

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Ninguna	7
Seguir en el mismo puesto	6
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Obtener mejor salario	3
Lograr un ascenso	15
Hacer crecer la marca Hermel	1
Otros (ser mejor persona, que me conozca el feje)	3
Total	35

Figura 16



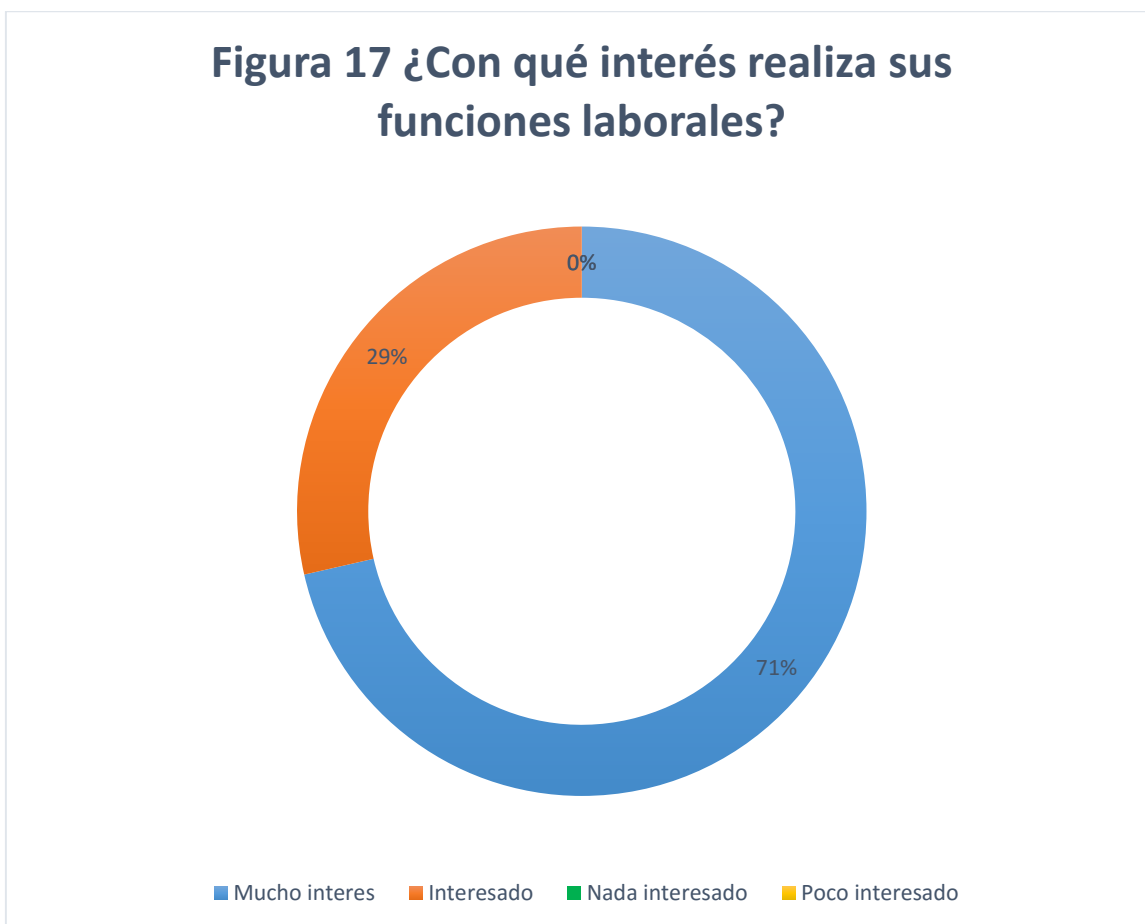
Dentro de las respuestas de tipo positivas tres consideran que sus metas se orientan hacia la obtención de un mejor salario aunque sigan en el mismo puesto, 15 colaboradores quieren aspirar a un ascenso dentro de Hermel, y solo uno quiere hacer más reconocida la empresa a nivel nacional y tres encasillaron su respuesta en la categoría otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas siete dicen no tener ninguna aspiración o meta dentro de Hermel y otras seis aseguran que lo único que quieren es que no las despidan y puedan seguir en el puesto actual.

9. ¿Con qué interés realiza sus funciones laborales?

Cuadro 17

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Mucho interés	25
Interesado	10
Poco interesado	0
Nada interesado	0
Total	35



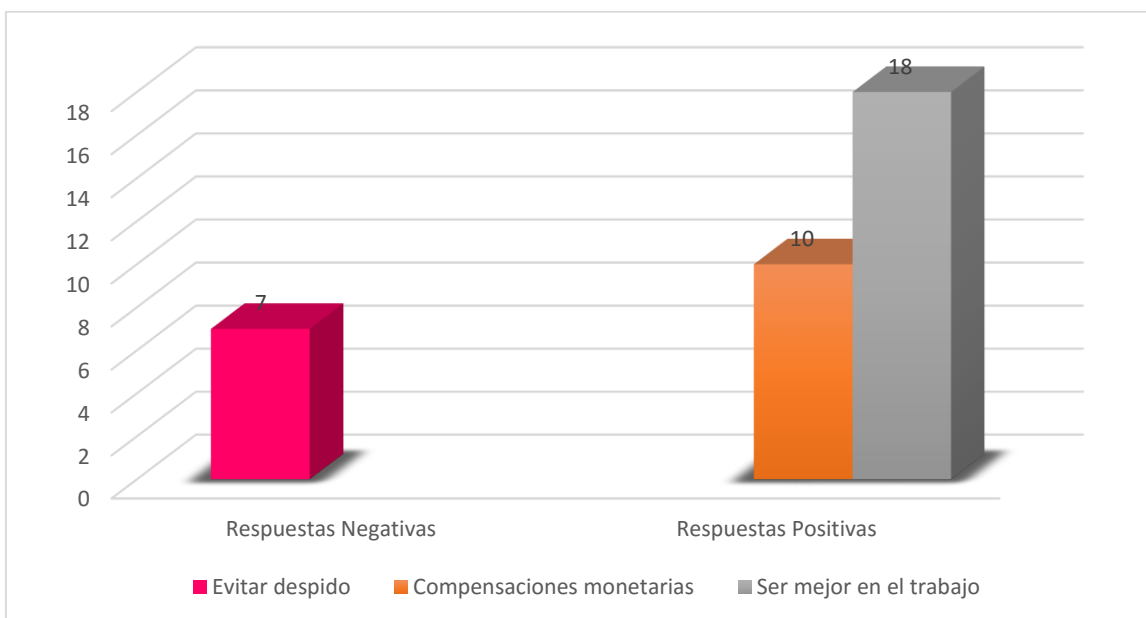
Las personas entrevistadas afirmaron en un 71 por ciento que se sienten muy interesados a la hora de realizar las funciones laborales en la semana, mientras que un 29 por ciento asegura sentirse interesado al momento de realizar el trabajo de sus puestos.

9.1 ¿Por qué considera que actúa con dicho interés?

Cuadro 18

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Me intereso para que no me despidan	7
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Para recibir compensaciones económicas	10
Para mejorar en mi trabajo	18
Total	35

Figura 18



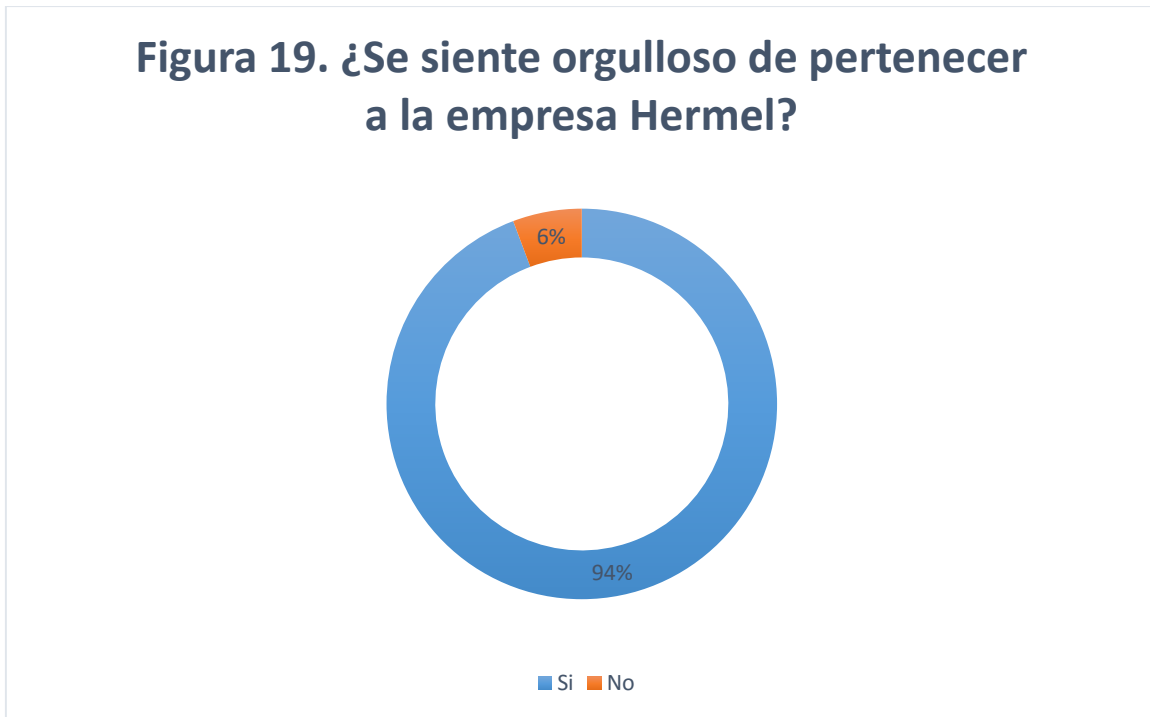
Dentro de las respuestas de tipo positivas 10 colaboradores se muestran interesadas a la hora de cumplir sus funciones laborales para recibir comisiones y compensaciones económicas mientras que 18 muestran interés para ser mejores empleados.

Dentro de las respuestas de tipo negativas siete se muestran interesados en el trabajo para mantener el empleo.

10. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa Hermel?

Cuadro 19

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	33
No	2
Total	35



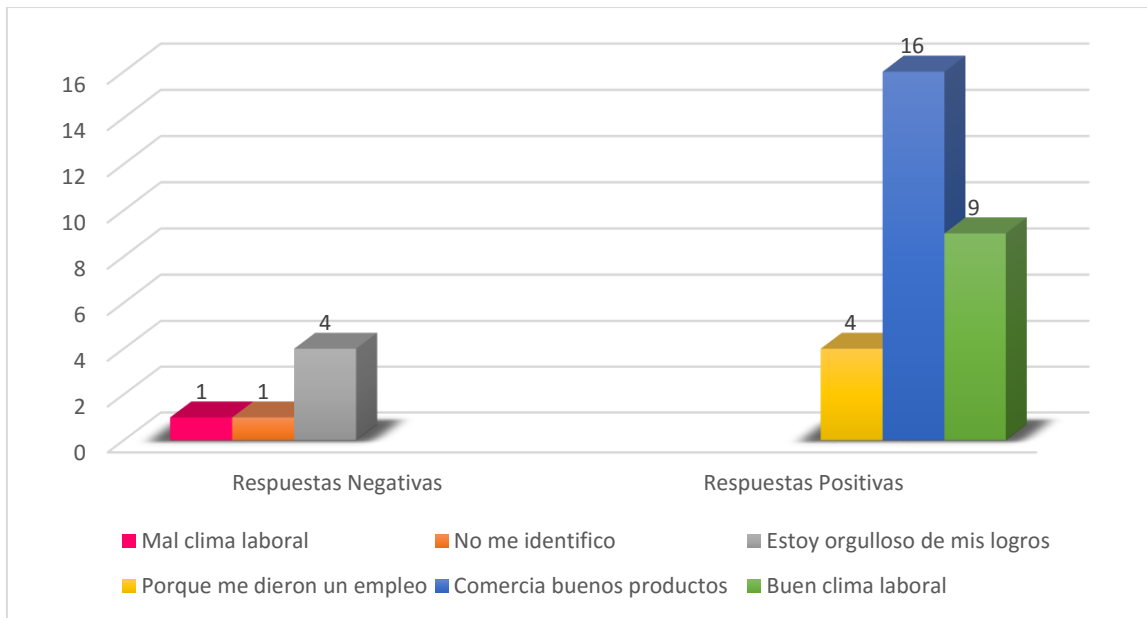
El grafico indica que un 94 por ciento de los entrevistados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa Hermel y solamente un seis por ciento no lo está en lo absoluto.

10.1 ¿Por qué se siente con ese nivel de orgullo ante Hermel?

Cuadro 20

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Porque no brindan buen clima laboral	1
No me siento identificado con los valores	1
Estoy orgulloso pero de mis logros no de la empresa	4
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Porque me dieron un empleo	4
Porque comercia productos de alta calidad	16
Porque trata bien a los empleados	9
Total	35

Figura 20



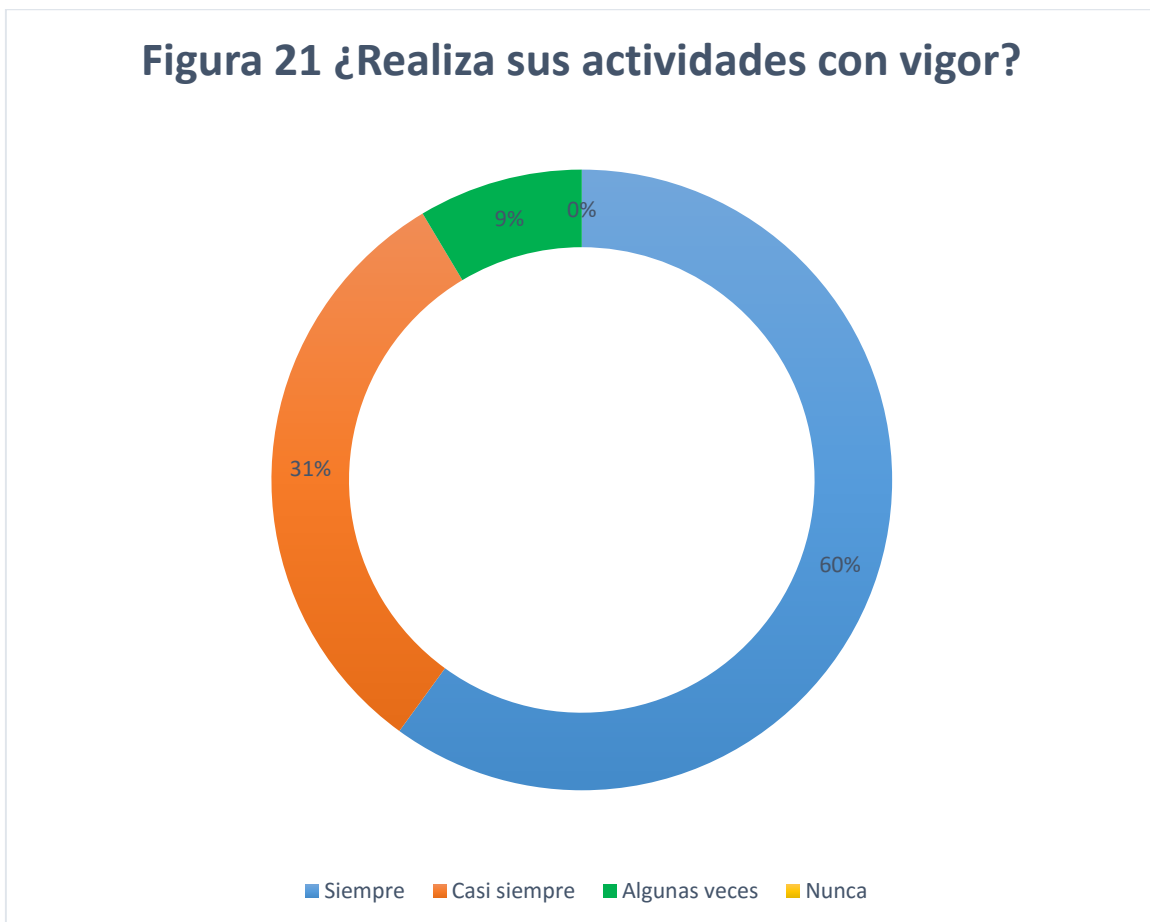
Dentro de las respuestas de tipo positivas cuatro colaboradores expresaron que se sienten orgullosos de Hermel por haberles dado una oportunidad laboral, 16 personas se enorgullecen por la calidad de los productos que comercian y otros nueve se sienten orgullosos de estar en una empresa con buen clima laboral.

Dentro de las respuestas de tipo negativas cuatro aseguran que están orgullosos de los logros personales más no de la empresa, otro entrevistado considera que no está orgulloso porque la empresa tiene un clima laboral inapropiado y otra más considera que no se identifica con los valores de Hermel.

11. ¿Realiza sus actividades con vigor?

Cuadro 21

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Siempre	21
Casi siempre	11
Algunas veces	3
Nunca	0
Total	35



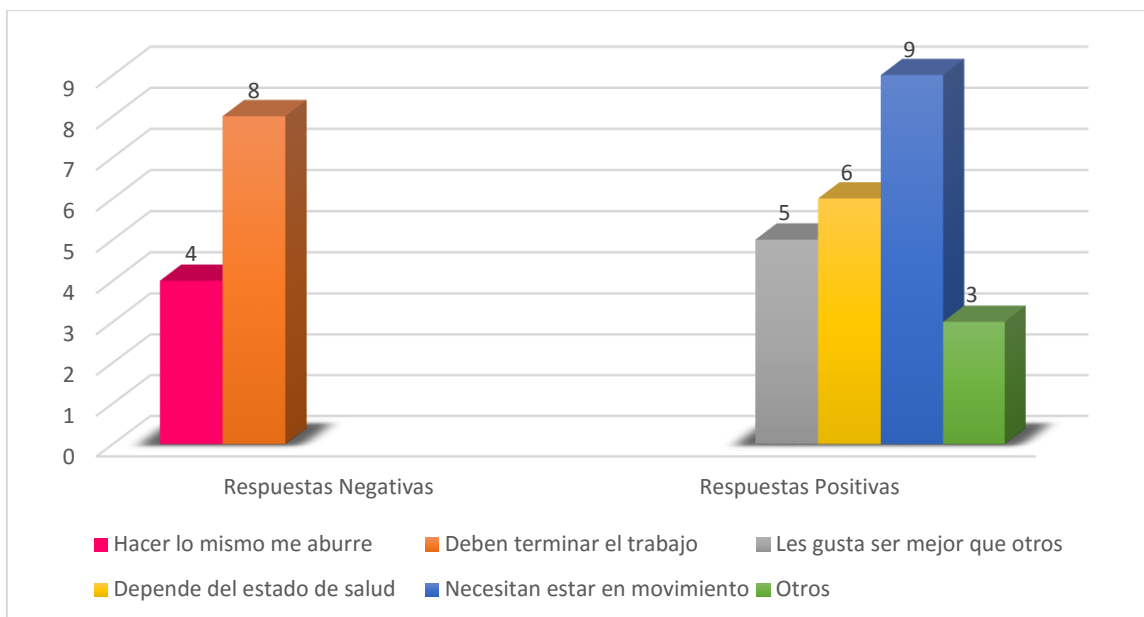
El 60 por ciento de los colaboradores entrevistados asegura hacer siempre sus funciones con vigor, mientras que un 31 por ciento menciona que casi siempre se siente vigoroso en la jornada laboral y solamente un nueve por ciento asegura que es algunas veces, finalmente nadie menciona sentir que nunca realiza las funciones sin vigor.

11.1 ¿Por qué se siente con ese nivel de vigor al realizar las funciones?

Cuadro 22

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Hacer lo mismo aburre	4
No tengo opción debo terminar el trabajo	8
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Me gusta ser mejor que otros	5
Depende del estado de salud	6
Siempre debo estar en movimiento	9
Otros (no sé, porque me gusta ser así)	3
Total	35

Figura 22



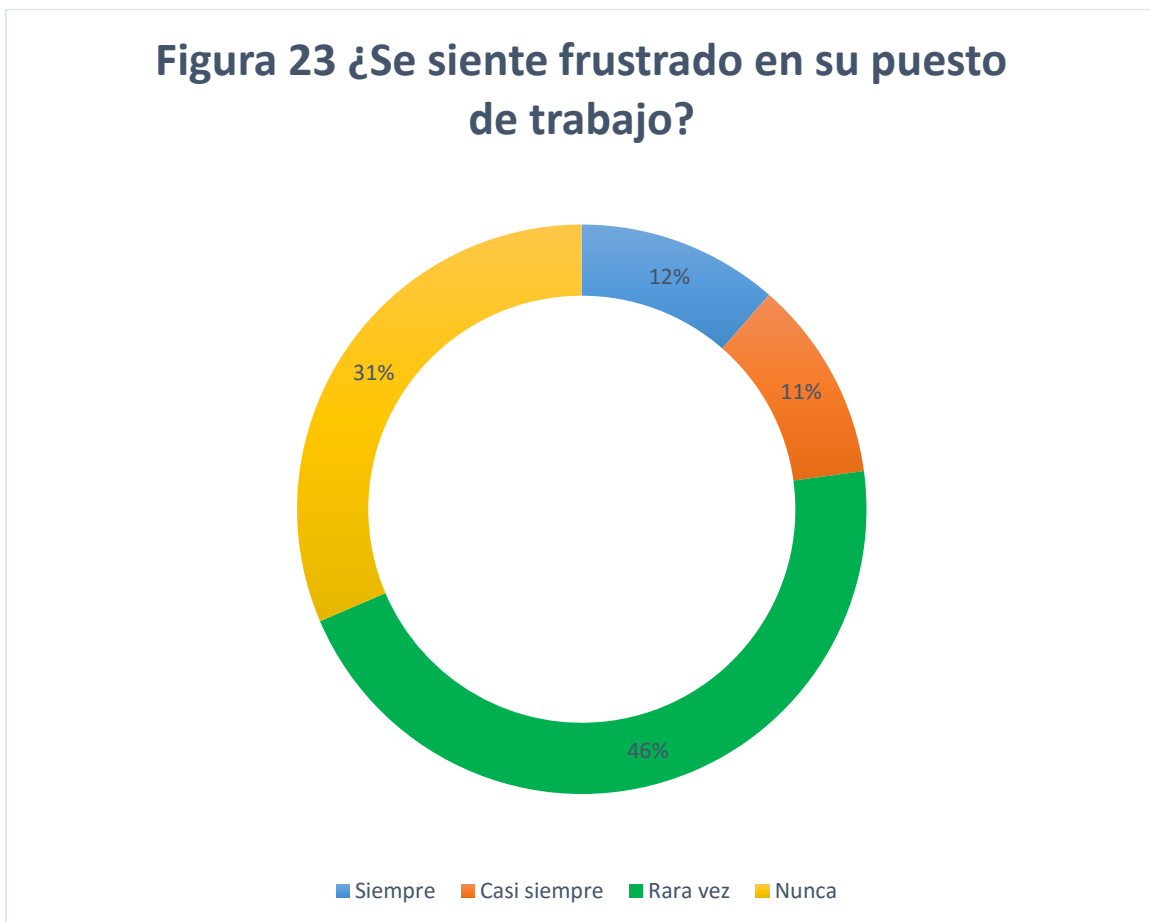
Dentro de las respuestas de tipo positivas cinco se sienten vigorosos para ser mejor que otros empleados, seis consideran que la energía depende del estado de salud, siete consideran que son vigorosos porque necesitan estar siempre en movimiento y cinco colaboradores encasillaron su respuesta en la categoría otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas cuatro entrevistados consideran que el nivel de vigor no es muy alto debido a que se aburren de hacer lo mismo y ocho consideran que son vigorosos porque tienen que terminar el trabajo y por tanto no tienen opción.

12. ¿Se siente frustrado en su puesto de trabajo?

Cuadro 23

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Siempre	4
Casi siempre	4
Rara vez	16
Nunca	11
Total	35



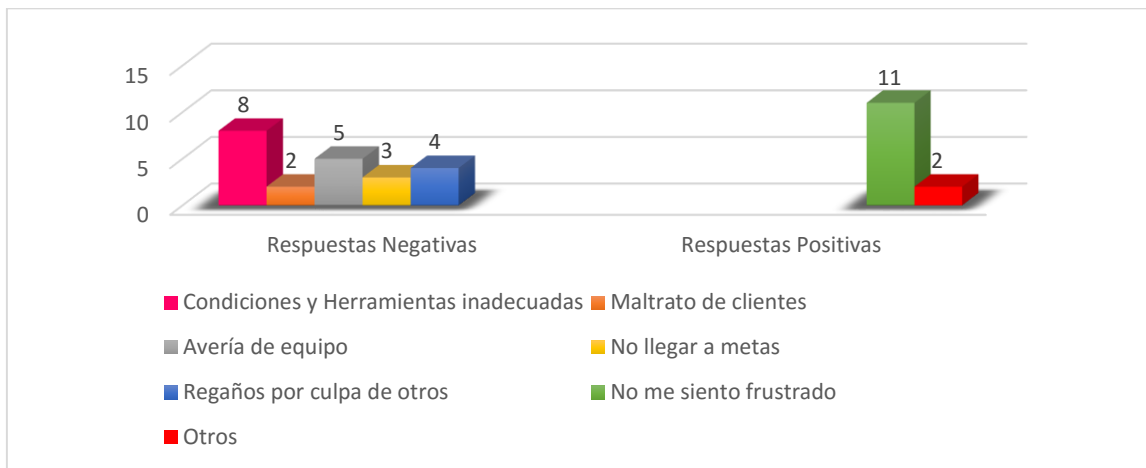
Para un 46 por ciento de los entrevistados rara vez se sienten frustrados en sus puestos de trabajo, mientras que un 31 por ciento considera que nunca se siente frustrados, por otro lado un 12 por ciento asegura que siempre se encuentran frustrados a lo largo de la jornada laboral y un 11 por ciento considera que casi siempre están frustrados.

12.1 ¿Por qué considera que se encuentra frustrado?

Cuadro 24

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
La falta de condiciones y herramientas adecuadas	8
El maltrato de clientes	2
La avería de equipo y el atraso en la jornada	5
No llegar a las metas mensuales	3
Los regaños por culpa de otros compañeros	4
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Nunca me siento frustrado	11
Otros (creo que debe pasar algo para que me frustre por el momento no recuerdo, es raro que me pase)	2
Total	35

Figura 24



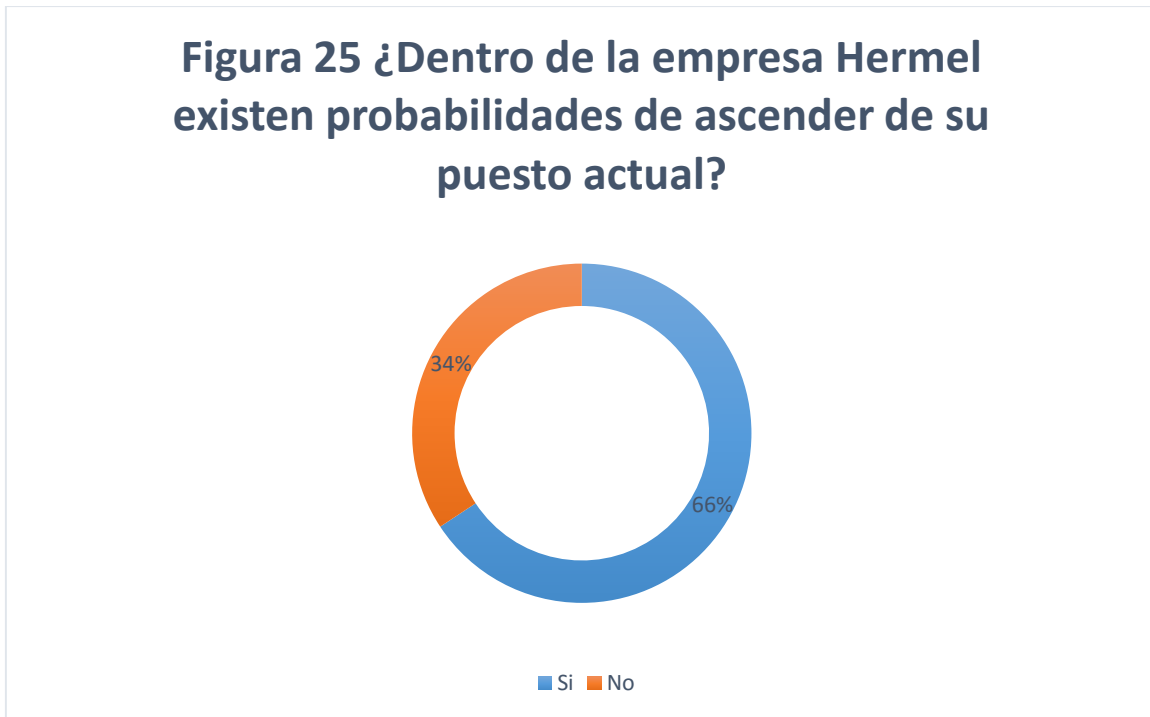
Dentro de las respuestas de tipo positivas 11 aseguran que no se frustran en una jornada laboral y otras dos encasillaron la respuestas en la categoría otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas cuatro colaboradores mencionaron que se frustran porque los regañen debido a errores de compañeros, tres se frustran al no llegar a las metas, cinco de ellos se frustran por los atrasos que generan las averías en máquinas, dos por el maltrato de algunos clientes y otros ocho consideran que la empresa no brinda ni condiciones ni herramientas apropiadas para laborar.

13. ¿Dentro de la empresa Hermel existen probabilidades de ascender de su puesto actual?

Cuadro 25

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	23
No	12
Total	35



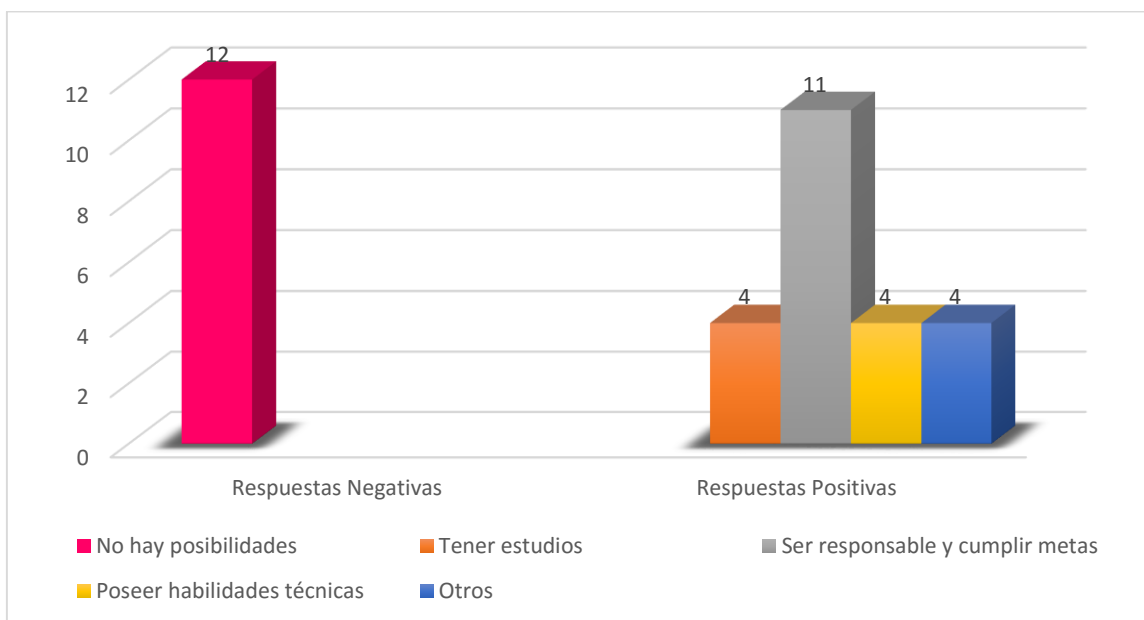
Se puede observar que un 66 por ciento de los colaboradores que se entrevistaron creen que pueden ascender de sus puestos actuales mientras que para un 34 por ciento no existe ninguna probabilidad de lograr un ascenso.

14. ¿Qué se requiere para lograr el ascenso?

Cuadro 26

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
No existe posibilidad	12
<i>Respuestas de tipo positivo</i>	
Tener estudios y conocimientos	4
Ser responsable y cumplir metas	11
Poseer habilidades técnicas de la plaza	4
Otros (tener contactos, no me han dicho, no lo sé, venir todos los días temprano)	4
Total	35

Figura 26



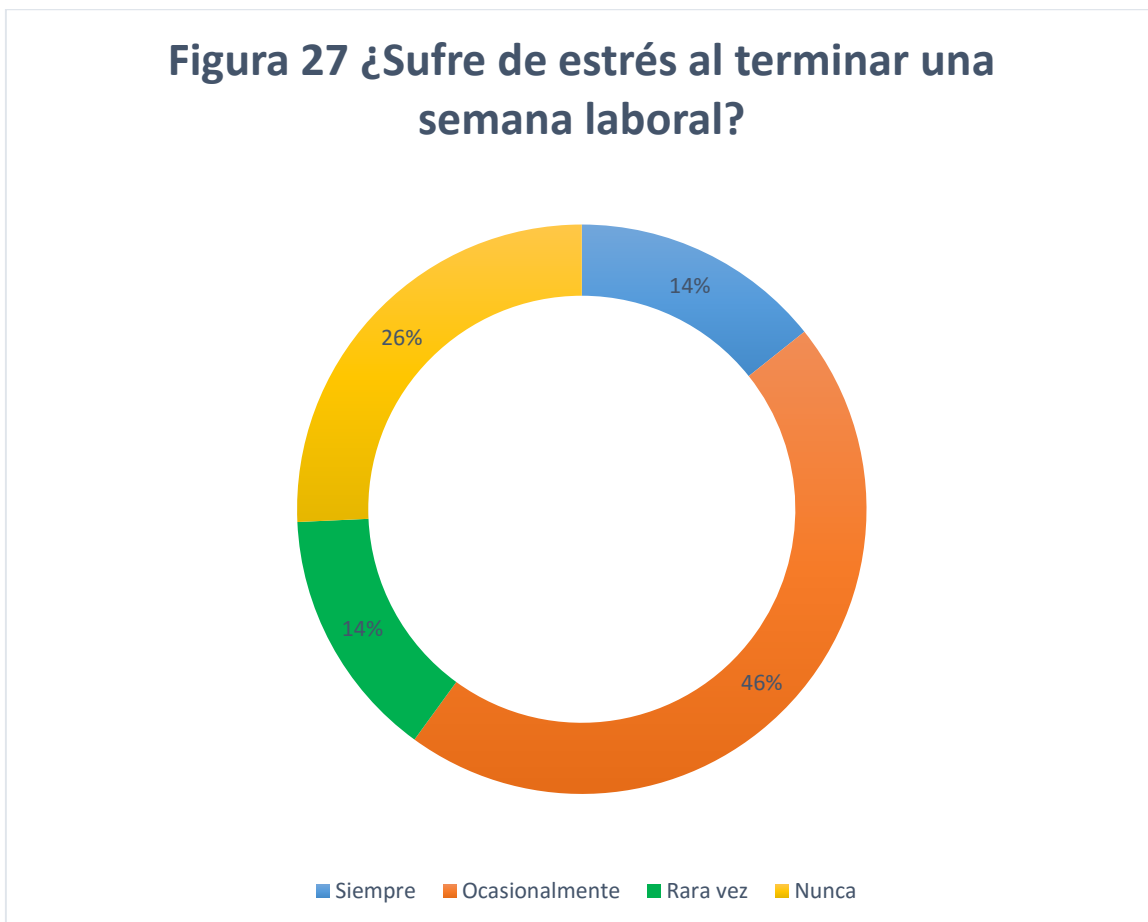
Dentro de las respuestas de tipo positivas cuatro consideran que para lograr un ascenso se requiere tener estudios universitarios, otros cuatro piensan que es más importante poseer las habilidades técnicas requeridas para el puesto, por otra parte 11 personas consideran que lo necesario es ser responsable y cumplir las metas y cuatro encasillaron su respuesta en la categoría otros.

Dentro de las respuestas de tipo negativas 12 colaboradores afirmaron no tener probabilidad de lograr un ascenso.

15. ¿Sufre de estrés al terminar una semana laboral?

Cuadro 27

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Siempre	5
Ocasionalmente	16
Rara vez	5
Nunca	9
Total	35



El grafico muestra como un 46 por ciento de los entrevistados siente ocasionalmente los síntomas del estrés, mientras que un 14 por ciento considera que siempre están estresados, mientras que para un 26 por ciento nunca experimentan síntomas de estrés y un 14 por ciento menciona que rara vez sufren de estrés.

15.1 ¿Qué es lo que lo estresa?

Cuadro 28

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo positiva</i>	
No me estreso, solo se estresa quien no se organiza	9
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Mi trabajo es desgastante emocional y físicamente	13
Por el mal clima organizacional	1
Porque la competencia vende más	2
Otros (todo, el ruido, salir, pensar que me pueden despedir, estar en el supermercado, el irrespeto que recibo, casi todo)	7
Falta de organización de la gerencia	3
Total	35

Figura 28



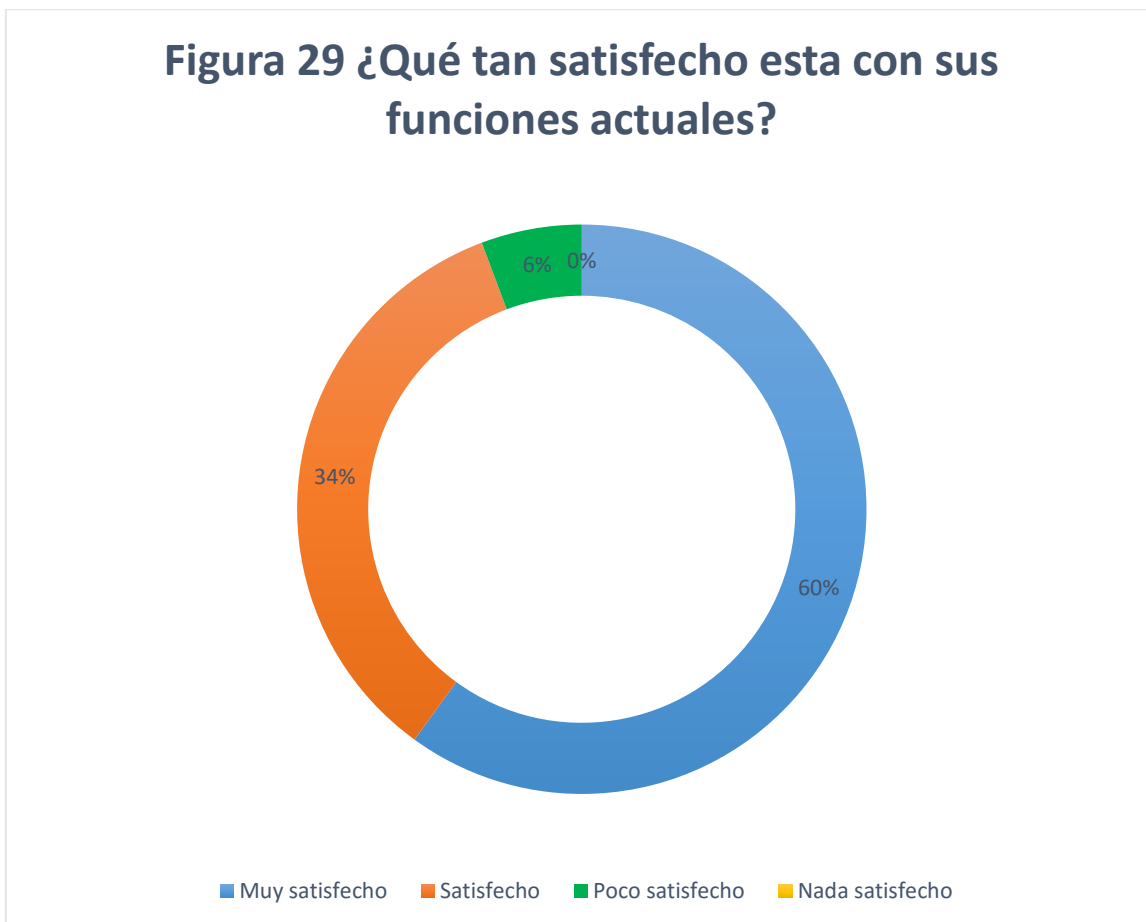
Dentro de las respuestas de tipo positivas nueve colaboradores consideran que no se estresan porque esa problemática es solo para personas mal organizadas.

Dentro de las respuestas de tipo negativas 13 colaboradores consideran que el trabajo es desgastante emocional o físicamente y eso genera el estrés, para un colaborador el clima es inapropiado y eso genera incomodidad, dos consideran que el estrés se genera por la competencia de otras empresa, siete más categorizaron su respuesta en la casilla otros y tres de ellos consideran que la gerencia tiene una inadecuada organización y eso genera mayor tensión.

16. ¿Qué tan satisfecho esta con sus funciones actuales?

Cuadro 29

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Muy satisfecho	21
Satisfecho	12
Poco satisfecho	2
Nada satisfecho	0
Total	35



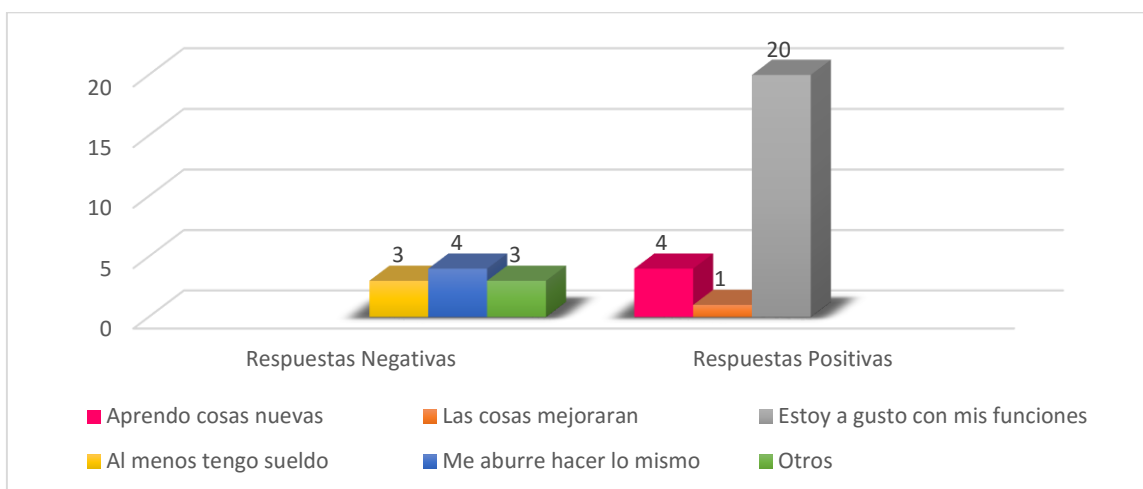
Para un 60 por ciento de los colaboradores entrevistados las funciones y puestos actuales los hacen sentirse muy satisfechos dentro de la empresa Hermel, mientras que un 34 por ciento considera que están satisfechos y solamente un 6 por ciento se considera poco satisfecho con sus funciones y puesto actual.

16.1 ¿Por qué se considera en ese nivel de satisfacción?

Cuadro 30

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo positiva</i>	
Constantemente aprendo cosas nuevas	4
Sé que las condiciones dentro de la empresa mejoraran	1
Estoy a gusto con mis funciones	20
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Al menos tengo un sueldo	3
Me aburre hacer lo mismo	4
Otros (quiero otro trabajo, sé que merezco más, solo me siento así y ya)	3
Total	35

Figura 30



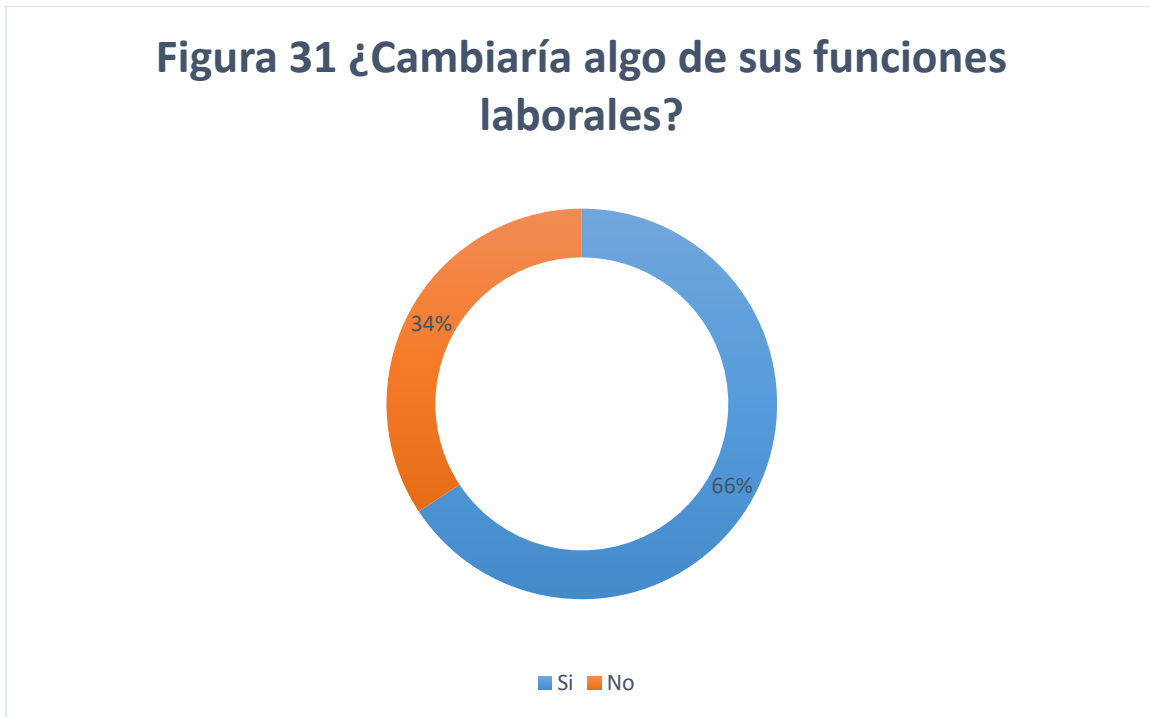
Dentro de las respuestas de tipo positivas 20 colaboradores se sienten satisfechas con sus funciones actuales, mientras que uno consideró que las condiciones mejoraran y que por ello está satisfecho, por último cuatro más son de la idea que aprender cosas constantemente es una forma de encontrar satisfacción.

Dentro de las respuestas de tipo negativas cuatro entrevistados se sienten insatisfechos porque siempre hacen lo mismo, otros tres consideran que no están satisfechos pero al menos gozan de un sueldo y tres más encasillaron su respuesta en la categoría otros.

17. ¿Cambiaría algo de sus funciones laborales?

Cuadro 31

Tipo de respuesta posible	Frecuencia
Si	10
No	25
Total	35



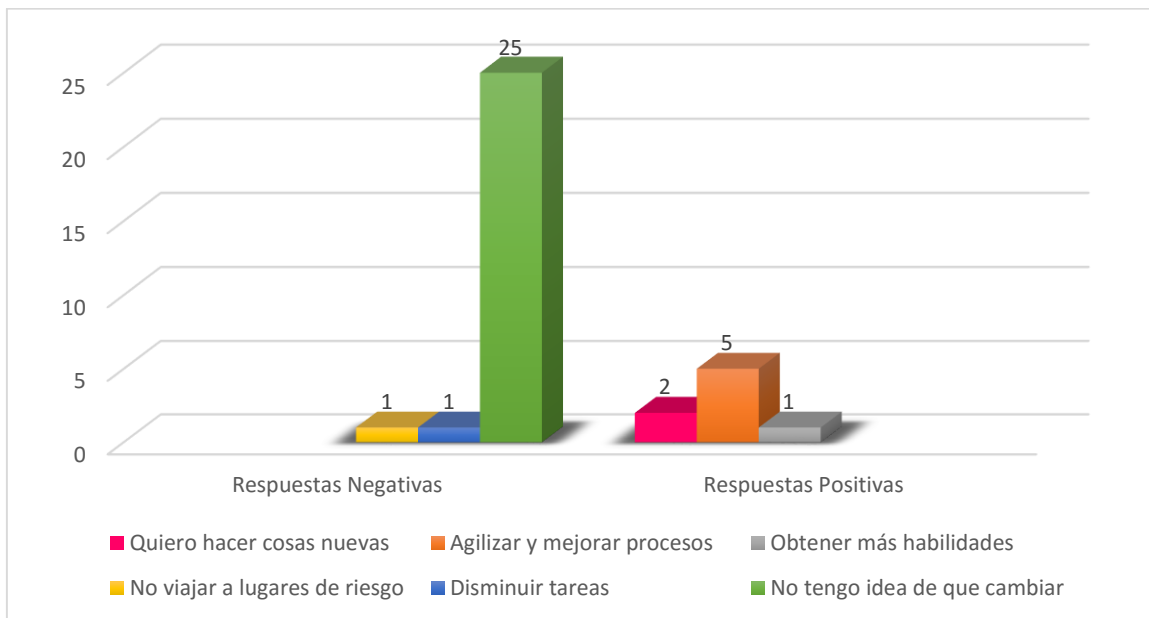
La grafica indica que el 34 por ciento de los entrevistados quisieran cambiar algunas de las funciones cotidianas de sus respectivos puestos, mientras que un 66 por ciento se sienten conformes con las funciones o piensan que no están capacitados para funciones nuevas.

17.1 ¿Por qué cambiaría o no algo de sus funciones?

Cuadro 32

Categoría de respuesta	Frecuencia
<i>Respuestas de tipo positiva</i>	
Quisiera hacer cosas totalmente nuevas	2
Para mejorar los procesos y agilizar las actividades	5
Para tener más habilidades y ser mejor empleados	1
<i>Respuestas de tipo negativas</i>	
Para no tener que viajar a lugares peligrosos	1
Disminuir la cantidad de tareas	1
No tengo idea de que puedo cambiar	25
Total	35

Figura 32



Dentro de las respuestas de tipo positivas dos colaboradores quisieran lograr cambios para hacer cosas nuevas, una persona quisiera obtener más habilidades y ser mejor empleados y otras cinco son de la idea de hacer cambios que agilicen y mejoren los procesos laborales.

Dentro de las respuestas de tipo negativas una persona cambiaría las rutas de venta para no tener que exponerse en viajes, otra persona asegura que disminuiría la carga de las jornadas laborales y 25 colaboradores no cambiarían nada o no tienen idea de que poder cambiar.

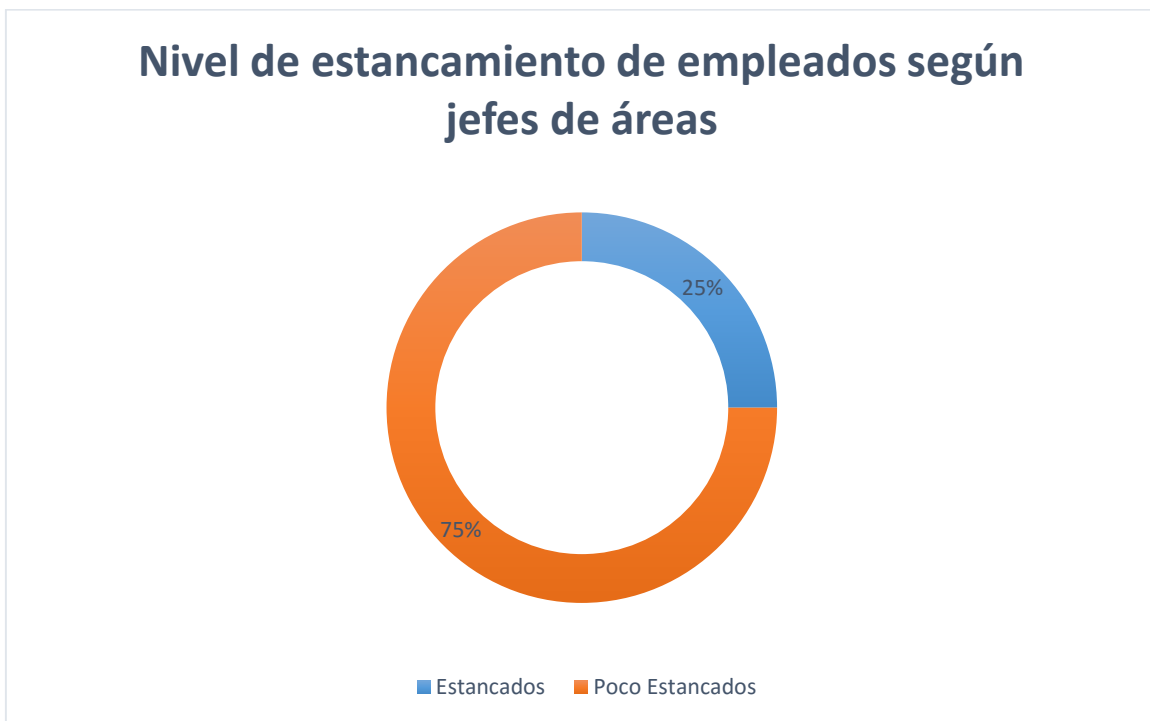
6.2 Resultados de entrevistas a jefes

Según las entrevistas realizadas a los jefes de las áreas de recursos humanos, comercio, administración y producción sus empleados se encuentran con los siguientes niveles de estancamiento

Cuadro 33

Área	Nivel de estancamiento
Producción	Empleados estancados
Comercio	Empleados poco estancados
Administración	Empleados poco estancados
Recursos humanos (opinión sobre empleados de las 3 áreas anteriores)	Empleados poco estancados

Figura 33



Puede observarse en la gráfica que para los jefes de áreas sus colaboradores en un 75 por ciento se encuentran poco estancados y solamente el 25 por ciento de los jefes considera que sus empleados están estancados y podrían realizar sus funciones de mejor manera.

6.3 Resultados SPV

En lo referente a la prueba de personalidad de Valores Personales o SPV según su abreviación se evaluaron las siguientes variables: Practicidad, Resultados, Variedad, Decisión, Metas, Orden y Método por tanto los resultados altos implicarían que estas características de personalidad previenen el apareamiento del estancamiento laboral, mientras que un perfil con puntajes bajo implicaría que las características de personalidad predisponen el estancamiento laboral; por lo mencionado anteriormente los resultados obtenidos en los 35 colaboradores fueron los siguientes.

Cuadro 34

Diagnóstico de variables de personalidad (Practicidad, Resultados, Variedad, Decisión, Metas, Orden y Método)	Frecuencia	Porcentaje
Previenen el estancamiento	13	37
Favorecen el estancamiento	22	63
Total	35	100

Figura 34



En la gráfica puede observarse en un 63 por ciento de los evaluados poseen características de personalidad con una inclinación hacia el favorecimiento de la aparición del estancamiento laboral, mientras que solo un 37 por ciento de los evaluados posee características de personalidad con orientación a la prevención del estancamiento laboral.

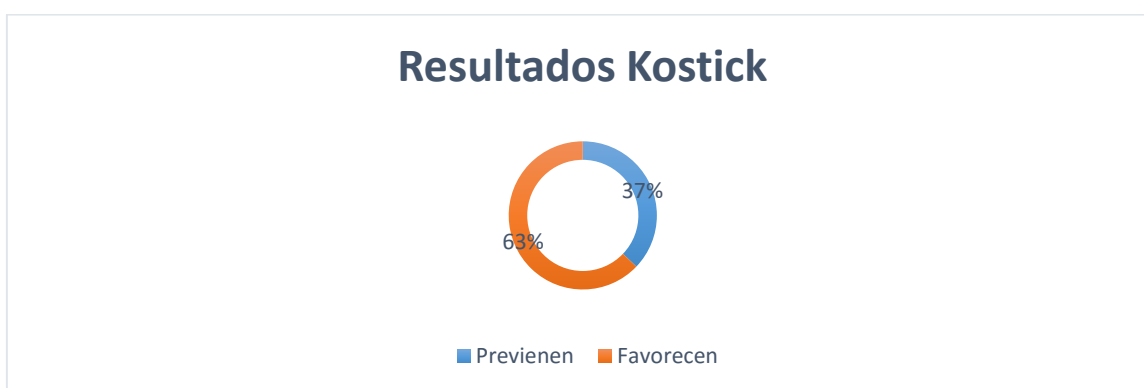
6.4 Resultados Kostick

En cuanto a la prueba de personalidad para el área laboral Kostick se evaluaron las siguientes características de personalidad vigor o grado de energía, Liderazgo, Modo de vida, Naturaleza social, Adaptación al trabajo, Naturaleza emocional y Subordinación. Partiendo de las características anteriores, los puntajes altos implicarían que la persona evaluada presenta una prevención al estancamiento laboral y por el contrario un perfil con puntajes bajos implicaría que la persona tiene un favorecimiento en la aparición del estancamiento laboral. Los resultados de los 35 evaluados son los siguientes:

Cuadro 35

Diagnóstico de variables de personalidad (Grado de energía, Liderazgo, Modo de vida, Naturaleza social, Adaptación al trabajo, Naturaleza emocional y Subordinación)	Frecuencia	Porcentaje
Previene el estancamiento	13	37
Favorecen el estancamiento	22	63
Total	35	100

Figura 35



En la gráfica puede observarse en un 63 por ciento de los evaluados presentan un perfil de personalidad que favorece el apareamiento del estancamiento laboral, mientras que solo un 37 por ciento tiene un perfil de personalidad que previene el estancamiento laboral.

6.5 Resultados cuestionario CVP 35

El cuestionario CVP 35 es un instrumento que se encarga de medir la satisfacción del empleado en su entorno laboral, por tanto se habla que es un instrumento que genera un panorama del clima organizacional en Hermel, por tanto las variables que componen el cuestionario son las siguientes: Apoyo directivo, Cargas de trabajo, Motivación intrínseca, Calidad de vida. Siendo los resultados obtenidos los siguientes:

Cuadro 36

Estado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfechos	18	51
Poco satisfechos	16	46
Muy satisfecho	1	3
Total	35	100

Figura 36



Para un tres por ciento de la población el clima actual de Hermel los hace sentirse muy satisfechos, mientras que un 46 por ciento se siente poco satisfecho y un 51 por ciento satisfecho con las condiciones actuales.

6.6 Análisis de los resultados

En este apartado se harán las correlaciones necesarias entre variables así como también la presentación de los diagnósticos finales de los empleados según todas las pruebas aplicadas durante el proceso de recolección de datos.

En primer lugar se presentara el análisis individual por instrumento y posteriormente se presenta una tabla con el resumen de los resultados obtenidos.

6.6.1 Resultados globales de las entrevistas a colaboradores

Los resultados de mayor importancia se detallan a continuación:

Elementos de índole negativa:

1. La monotonía esta presenten principalmente en los puestos de producción.
2. La motivación se debe solamente a factores económicos más no a retos personales o necesidad de demostrar capacidades.
3. Los sujetos entrevistados no tienen metas claras ni aspiraciones académicas.
4. Las relaciones interpersonales suelen ser inapropiadas entre compañeros, y no existe convivio entre las diferentes áreas de la empresa.
5. Los empleados están satisfechos de una forma inapropiada debido a que están estancados y a disgusto con las tareas cotidianas y las exigencias laborales de las jefaturas.

Elementos de índole positivos:

1. Las relaciones entre jefes y empleados suelen estar basadas en el respeto.
2. Los empleados sienten gratitud ante la empresa por haberles brindado un empleo.
3. Se denota mayor compromiso por parte de las personas que laboran como displays o en el área de comercio en general puesto que se tiene mayor familiaridad con el producto vendido.

6.6.2 Resultados globales de la escala CVP 35

Las personas que se sienten insatisfechas con sus puestos actuales de trabajo tienden a presentar las siguientes características negativas:

1. Consideran que tienen funciones excesivas y poco tiempo para realizarlas, por lo cual terminan agotados al fin de la jornada laboral.
2. Están concientes que no tienen las competencias ni estudios necesarios para lograr una promoción u ascenso.
3. Aceptan que el esfuerzo es poco reconocido por jefes y otros compañeros del área donde desempeñan sus funciones laborales.
4. Consideran que la alta gerencia imponen demasiada presión para producir o vender productos sin tener en consideración que la maquinaria o herramientas no permiten mayor velocidad.
5. Aseguran recibir quejas y molestias por no realizar de forma pertinente el trabajo sin embargo no se les brinda una retroalimentación sobre los posibles errores cometidos.
6. Mencionan no tener ninguna clase de variedad en el trabajo realizado.
7. Sufren constantemente de estrés por la carga laboral y emocional del trabajo.
8. Consideran que algunas de las actividades conllevan riesgos en la salud física además de posibles lesiones y fatiga.

Las personas que se sienten satisfechas con sus puestos actuales de trabajo tienden a presentar las siguientes características positivas:

1. Se sienten competentes y capacitados para realizar las funciones de los puestos actuales en los cuales laboran diariamente.
2. Consideran que los familiares y amigos les muestran apoyo y orgullo por el trabajo que tienen.
3. A pesar de las condiciones se sienten agradecidos con la empresa por brindarles una oportunidad.

6.6.3 Resultados globales SPV

Las personas que resultaron estancadas presentan en común las siguientes características negativas:

1. En cuanto a su orientación hacia resultados, evitan afrontar problemas difíciles o tener un trabajo difícil al cual enfrentarse, no buscan la perfección ni la superación, difícilmente realizaran un trabajo excelente. No disfrutan los retos, evitan tomar la iniciativa o esforzarse.
2. A demás en la escala de decisión indican que no poseen convicciones firmes y fuertes, se les dificulta tomar decisiones e ir directamente al tema, se les dificulta tomar una posición clara, llegar a una decisión y mantenerse en ella. No valoran sus propias opiniones o su capacidad para pensar cosas por sí mismos, evitan los trabajos en los que tomar decisiones sea parte esencial de la actividad.
3. El indicador más común entre estas personas son las bajas puntuaciones en orden y método, lo cual indica que no desean tener hábitos de trabajo bien organizados, no colocan las cosas en el lugar correcto, en general no son personas ordenas y no posee un enfoque sistemático en sus actividades y no hacen las cosas de acuerdo a un plan.
4. Finalmente en la escala de metas, la mayoría obtuvo puntuaciones bajas significando que no poseen metas definidas, sus objetivos no están definidos ni son específicos.

Las personas que resultaron no estancadas presentan en común las siguientes características positivas:

1. Las personas con puntajes altos en variedad valoran hacer cosas que sean nuevas y diferentes, tener experiencias variadas, visitar lugares extraños o inusuales y tener la experiencia del riesgo. Prefieren abrir el ámbito de sus actividades, les gusta encontrarse en situaciones nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.

6.6.4 Resultados globales KOSTICK

Las personas que se sienten estancadas en sus puestos de trabajo presentan en común las siguientes características negativas:

1. Tienen la mente en una sola dirección. Tienen poca visión y tienden a ser obstinados en sus convicciones. Ya sean eficientes o no, tienen dificultad en deshacerse de lo que están haciendo. No tienen iniciativa propia. Tiene poco empuje y avance. Se acomodan a ser el segundo mejor en términos de lo que realmente son capaces de hacer. Lo último que quisieran hacer es identificarse con el trabajo arduo.
2. Tienen un complejo en función del liderazgo. No se ven a sí mismos como un líder. No son dominantes y tienen problemas en la toma de decisiones, vacilan demasiado.
3. La mayoría en su modo de vida carecen de actividad o vigorosidad.
4. La mayoría están preocupados por los aspectos sociales. Pueden empeñar bastante tiempo en las amenidades sociales en lugar de hacer un buen trabajo o resolver un conflicto. Además son exhibicionistas, hacen las cosas para causar buena impresión, más que para ser efectivos, no tienen tacto social y son incompatibles con personas sociables.
5. No disfrutan los trabajos con detalles y por lo tanto puede tratar de evitarlos. Además no pueden planear suficiente y organizar las tareas, no se preocupan demasiado en cuanto al orden y el sistema.
6. Son introvertidos emocionalmente, tratan de embotellar sus sentimientos y tienen problemas para enfrentarse a los conflictos, son tan calmados que puede parecer como emocionalmente pasivo, aburrido y sin influencia.
7. No tienen descanso interno, se aburren fácilmente y ofrecen resistencia al cambio.
8. Tiende a ser rebelde, está pronto a retar a la autoridad y bajarla de pedestal. Tiene dificultad en seguir las reglas exactamente en la forma en que están establecidas. Le gusta ir y venir a su antojo, no le agradan las reglas o tiene conflicto con ellas.

Las personas que no se encuentran estancadas con sus puestos de trabajo presentan las siguientes características positivas:

1. Con frecuencia prefieren un trabajo a la vez que dejar un trabajo sin terminar ya que les produce insatisfacción.
2. No son altamente competitivos. Puede estar contentos de permanecer como trabajadores y por lo tanto están hechos para un trabajo en el que no haya expectativas por el liderazgo.
3. Tiene orgullo de sí mismos y de su estilo. Pueden ser efectivos en grupos cuando no se muestren demasiado exhibicionista.
4. Pueden hacer frente a un grupo y pensar independientemente de él. La presión que el grupo ejerce no les convence con facilidad. Deben presentársele argumentos de peso.
5. Toleran la confusión y el desorden.
6. No necesitan ningún empuje de su jefe. Son motivado por el trabajo y no por la “palmada en la espalda” de su jefe.
7. Están dirigidos hacia las metas más que orientados al trabajo. Quieren saber qué debe hacerse, no cómo debe hacerse.

6.6.5 Resultados globales de guías de observación

1. Las personas que laboran en el área administrativa evitan o posponen tareas del puesto laboral en mayor medida que los empleados de producción.
2. Los empleados de producción suelen ser más puntuales y ordenados con las actividades laborales.
3. Los empleados de ventas y displays se muestran más emocionados al iniciar una jornada laboral en comparación de las otras áreas.
4. Los empleados del área administrativa se distraen con facilidad en aparatos móviles y redes sociales.
5. Las relaciones interpersonales se muestran con mayor confianza y hermandad en el área de producción, sin embargo se observan demasiadas faltas de respeto.
6. Las personas de ventas y displays presentan el grupo con las peores relaciones interpersonales, no interactúan entre ellos ni se apoyan en problemas.

6.7 Vínculo entre elementos teóricos y resultados de los diferentes instrumentos

Según el estudio de Tower Watson del año 2012 en Estados Unidos los empleados están trabajando más horas y descansando menos y por tanto experimentan niveles altos de estrés, este fenómeno pudo corroborarse con la escala de satisfacción la entrevista y observación y es alarmante el exceso de tareas que los empleados de producción deben desarrollar por largas horas y en cortos periodos de tiempo de descanso, dicho fenómeno genera que los empleados sientan que son explotados y que no son del interés de la jefatura lo que produce poca o ningún sentido de identificación con la empresa y por tanto el estancamiento se haga presente en estos empleados.

En lo referente a la personalidad a nivel teórico un elemento de suma importancia es el locus de control, para Zimbardo (1985) el locus de control puede estar orientado hacia los resultados de las propias acciones (locus interno) u orientado hacia los resultados de eventos externos o fuera del control personal (locus externo). Este elemento puede brindar una vasta información sobre la falta de autonomía y el poco uso de la creatividad en los diferentes puestos de la empresa Hermel, por tanto el no poder mantener un control o una toma de

decisión en actividades laborales podría frustrar a los colaboradores de la empresa Hermel y por tanto afectarse el clima laboral de la organización lo que crearía condiciones que promuevan el estancamiento en los empleados, dicho punto fue contrastado con los instrumentos KOSTICK, entrevistas y observación.

Rodríguez (2001) define al clima laboral como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”* partiendo de lo anterior en la empresa HERMEL se ha encontrado que la percepción compartida de la mayoría de los empleados es de tipo negativa, por tanto las relaciones interpersonales no son apropiadas lo cual genera un entorno poco o nada fraternal principalmente en el área de producción y ventas (displays).

En lo referente al estancamiento laboral Pines y Aronson (1988) consideran que: es un estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, baja autoestima, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general. En los resultados de la investigación se pudo encontrar que los empleados estancados se sienten fatigados, impotentes por la falta de autonomía, sin entusiasmo por las actividades laborales y con temor al despido más que con compromiso hacia la empresa.

A nivel teórico una variable de suma importancia en un contexto laboral es la autonomía, y esta se entiende como la libertad de acción de unas normas establecidas dentro de la organización, de cuales dispone el individuo para desarrollar adecuadamente su trabajo. Lo cual sugiere que a menor autonomía mayor agotamiento emocional. En el caso de los empleados de Hermel puede afirmarse que justamente los empleados con menor autonomía, es decir, los empleados del área de producción sienten mayor agotamiento emocional.

En base a los resultados presentados anteriormente los diagnósticos de estancamiento pueden resumirse en las siguientes tablas, divididas por áreas:

Mercadeo (Display y ventas) cuadro 37

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Resultados de entrevista a jefes sobre todo el grupo	Opinión personal del jefe inmediato	CVP 35	Cuestionario de valores personales	Kostick	Diagnóstico
Nohely de los Ángeles Sánchez	Display 1 año	Estancada	Poco estancados	Poco estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Ana Julia Quintanilla	Display 1 año	Estancada	Poco estancados	Estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Previene el estancamiento	Estancada
Karla Martínez	Display 5 años	Estancada	Poco estancados	Poco estancada	Satisfecha	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancada
Elena Castillo	Display 1 año	Estancada	Poco estancados	Poco estancada	Satisfecha	Previene el estancamiento	Favorece el estancamiento	No estancada
Alis Corado	Display 1 año y medio	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Satisfecha	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancada
Carlos Rodríguez	Promotor 3 años	Nada estancado	Poco estancados	Poco estancado	Satisfecho	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancado
Diana Estrada	Display 4 años	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancada
Yanci de Gonzales	Display 4 años	Estancada	Poco estancados	Estancada	Satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Flor Peraza	Display 1 año	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Poco satisfecha	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancada
Jeniffer Campos	Display 11 años	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Satisfecha	Previene el estancamiento	Favorece el estancamiento	No estancada

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Resultados de entrevista a jefes sobre todo el grupo	Opinión personal del jefe inmediato	CVP 35	Cuestionario de valores personales	Kostick	Diagnóstico
Ana Cecilia	Display 1 año y medio	Estancada	Poco estancados	Estancada	Satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Karla Posada	Display 1 año	Estancada	Poco estancados	Estancada	Satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
David Roberto	Display 1 año	Nada estancado	Poco estancados	Poco estancado	Satisfecho	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancado
Sulma Toledo	Vendedora 11 años	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Poco satisfecha	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancada
José Tavora	Vendedor 1 año	Nada estancado	Poco estancados	Poco estancado	Satisfecho	Favorece el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancado

1. Cinco colaboradores estancada lo que equivale al 34 por ciento del área de comercialización y display.
2. Diez colaboradores sin estancamiento lo que equivale al 66 por ciento del área de comercialización y display.

Producción cuadro 38

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Resultados de entrevista a jefes sobre todo el grupo	Opinión personal del jefe inmediato	CVP 35	Cuestionario de valores personales	Kostick	Diagnóstico
Walter Antonio	Producción 15 años	Estancado	Estancados	Estancado	Satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado
Carolina Mendoza	Mantenimiento 5 años	Nada estancada	Estancados	Estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Wendy Gonzales	Producción 2 años	Estancada	Estancados	Poco estancado	Poco satisfecha	Previene el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Gerardo Henríquez	Técnico en aplicación de productos 2 años	Muy estancado	Estancados	Estancado	Poco satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado
Samuel Rivera	Operario de maquina 1 año 3 meses	Estancado	Estancados	Estancado	Poco satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado
Joel Meléndez	Operario de producción 1 año	Estancado	Estancados	Poco estancado	Satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado
Rubén Colocho	Auxiliar de bodega 8 años	Estancado	Estancados	Estancado	Muy satisfecho	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	En riesgo de estancamiento
Zulma Yamileth	Producción 2 años	Muy estancada	Estancados	Estancada	Satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Alejandro Enrique Pacheco	Producción 2 años	Estancado	Estancados	Poco estancado	Poco satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Resultados de entrevista a jefes sobre todo el grupo	Opinión personal del jefe inmediato	CVP 35	Cuestionario de valores personales	Kostick	Diagnóstico
José Wilfredo Martínez	Encargado de molino 8 años	Estancado	Estancados	Poco estancado	Satisfecho	Previene el estancamiento	Previene el estancamiento	No estancado
Daniel Villaran	Analista de calidad 3 años	Estancado	Estancados	Estancado	Poco satisfecho	Previene el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado
Gladis Martínez	Producción 10 años	Muy estancada	Estancados	Estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Samuel Emilio	Producción 5 años	Muy estancado	Estancados	Estancada	Poco satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancado

1. Once colaboradores estancadas lo que equivale al 84 por ciento del área de producción.
2. Un colaborador no estancadas lo que equivale al 8 por ciento del área de producción.
3. Un colaborador en riesgo de estancamiento lo que equivale al 8 por ciento del área de producción.

Administración cuadro 39

Nombre	Puesto	Resultados de entrevista	Resultados de entrevista a jefes sobre todo el grupo	Opinión personal del jefe inmediato	CVP 35	Cuestionario de valores personales	Kostick	Diagnóstico
Karla Galan	Ejecutiva de telemercadeo 2 años	Nada estancada	Poco estancados	Poco estancada	Satisfecha	Previene el estancamiento	Favorece el estancamiento	No Estancada
Wilber Solano	Auxiliar de créditos y cobros 1 año	Nada estancado	Poco estancados	Poco estancado	Satisfecho	Favorece el estancamiento	Previene el estancamiento	No Estancado
Mario Duque	Exportaciones 3 años	Estancado	Poco estancados	Poco estancado	Satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	En riesgo de estancamiento
Fabiola Cardona	Asistente administrativo 7 años	Muy estancada	Poco estancados	Estancada	Satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada
Karla Segura	Atención al cliente 1 año	Estancada	Poco estancados	Poco estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Previene el estancamiento	En riesgo de estancamiento
Marcos Martínez	Encargado de facturación y despacho 4 años	Nada estancado	Poco estancados	Poco estancado	Poco satisfecho	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	En riesgo de estancamiento
Bárbara de la paz	Contadora 7 años	Estancada	Poco estancados	Estancada	Poco satisfecha	Favorece el estancamiento	Favorece el estancamiento	Estancada

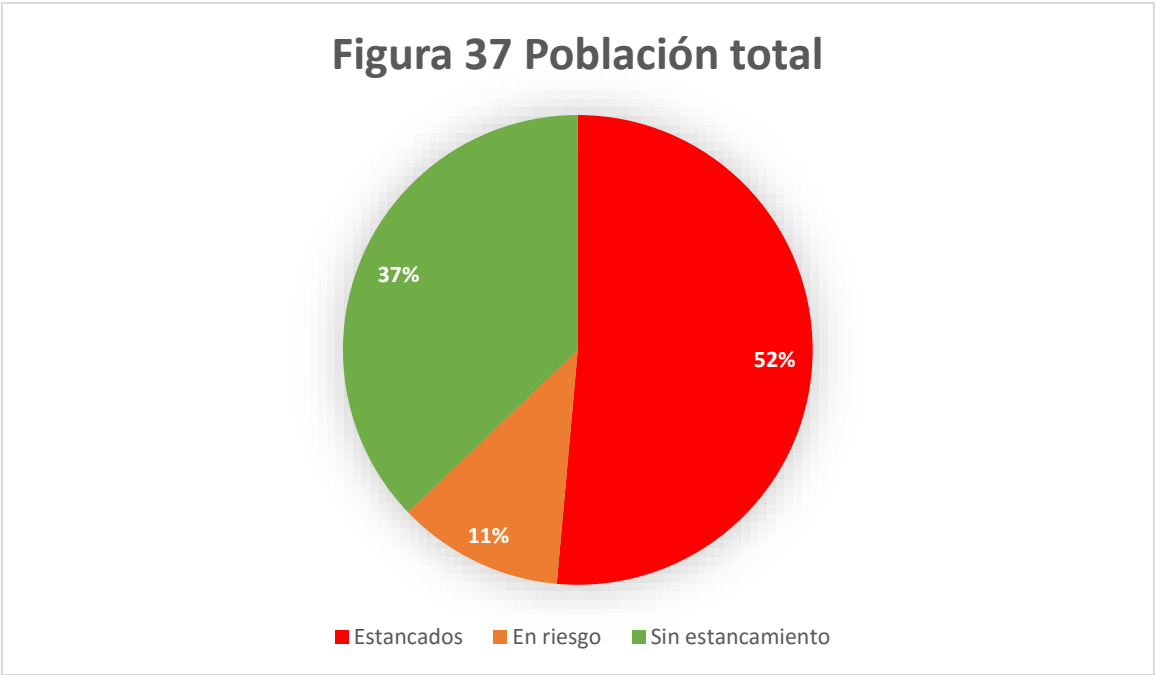
1. Dos colaboradores estancadas lo que equivale al 28 por ciento del área administrativa.
2. Tres colaboradores en riesgo de estancamiento lo que equivale al 44 por ciento del área administrativa.
3. Dos colaboradores no estancadas lo que equivale al 28 por ciento del área administrativa.

A niveles porcentuales las tablas anteriores demuestran lo siguiente:

18 de los colaboradores se encuentran estancadas.

Cuatro actualmente están en riesgo de estancamiento.

13 personas por el momento no se encuentran estancadas.



Puede observarse en el gráfico de la población global que un 37 por ciento de la población no se encuentra estancada, sin embargo un 11 por ciento está en riesgo estableciéndose en el límite del estancamiento y finalmente un 52 por ciento se encuentra estancado en sus respectivos puesto actuales.

6.8 Correlación entre variables

Se encontró que tanto las características de personalidad tales como Practicidad, Resultados, Variedad, Decisión, Metas, Orden y Método además del Grado de energía, Liderazgo, Modo de vida, Naturaleza social, Adaptación al trabajo, Naturaleza emocional y Subordinación con puntajes bajos pueden ser elementos que favorecen el apareamiento del estancamiento y si esto se combina con factores del clima tales como inadecuadas relaciones interpersonales, falta de compromiso, insatisfacción, poca motivación, monotonía, aumentan la probabilidad de que un empleado se sienta estancado dentro de un puesto laboral.

Por lo anteriormente mencionado y en base a los resultados obtenidos en este capítulo se puede decir que la hipótesis “Las condiciones inadecuadas del clima organizacional y las características negativas de personalidad de los empleados de la empresa privada Hermel influyen en el estancamiento laboral” es verdadera y se acepta en la presente investigación.

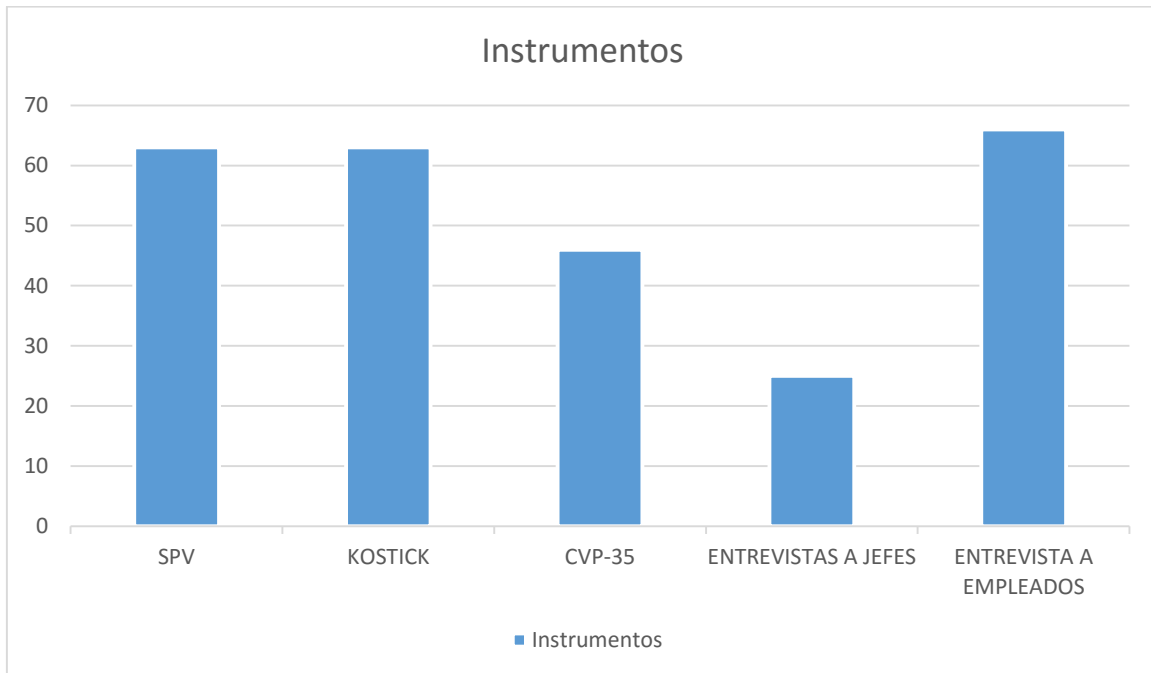
6.9 Consideraciones finales

Según los instrumentos aplicados los porcentajes de estancamiento quedan de la siguiente manera:

Cuadro 40

Instrumento	SPV	KOSTICK	CVP-35	ENTREVISTA A JEFES	ENTREVISTA A EMPLEADOS
Porcentajes	63% estancados	63% estancados	46% poco satisfechos	25% estancados	66% estancados

Figura 38



En la figura 38 puede apreciarse que en su mayoría los instrumentos encontraron que los niveles de estancamiento se presentan en la mayoría de los colaboradores, siendo los jefes inmediatos los únicos que no lo perciben de esta manera.

Por lo anteriormente expresado puede resumirse los siguientes elementos:

- Las personas con menos estudios se sienten conformes con el puesto de trabajo, pero con un origen inapropiado, ya que están conformes porque se consideran incapaces de lograr un mejor puesto.
- Los puestos que implican pasar fuera de la organización tienden a tener empleados más satisfechos y comprometidos.
- Desarrollan mayor sentido de pertenencia las personas que crean y presentan a clientes el producto, por encima de aquellos que cargan cajas del producto o transportan los mismos.
- Se presentan con mayor motivación las personas con menos de 3 años en el puesto.
- La motivación es impulsada por factores externos a la persona, como prestaciones, pocas posibilidades de conseguir otro empleo (conservación del puesto) más que por

disfrutar las actividades diarias, aunque manifiestan “que les gusta lo que hacen” no tienen metas reales con lo referente al puesto, ni interés en crecer académicamente.

- Muchos empleados no están orgullosos de la empresa o marca sino de los logros personales.
- Los puesto con mayor monotonía se encuentran en las áreas de producción y administración y por tanto en estas áreas se presentan la mayor cantidad de personas estancadas.
- La mayoría de empleados tienen características de personalidad de índole negativo puesto que estas promueven y favorecen el estancamiento laboral.
- Las características del clima organizacional no son las adecuadas para prevenir el estancamiento laboral y ello se refleja en la poca satisfacción de los empleados con sus puestos actuales.

7. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de las diversas pruebas aplicadas a 35 colaboradores en las áreas de mercadeo o ventas, administración y producción de la empresa Hermel de El Salvador, puede inferirse que si existen características de personalidad que se vinculan con el estancamiento laboral además se encontró que existe una correlación entre el estancamiento laboral y las condiciones inapropiadas del clima organizacional. Por tanto las características de personalidad y el clima organizacional inapropiado generaran empleados apáticos y reacios a cumplir de forma eficaz las tareas asignadas durante una jornada laboral, dejando de esta manera la motivación intrínseca de los empleados en un punto prácticamente nulo y viéndose motivados únicamente a factores extrínsecos como la paga o la imposibilidad de encontrar empleo en otras empresas.

Los elementos teóricos del estancamiento laboral se han visto vinculados a los resultados obtenidos dentro del marco teórico de la presente investigación, puesto que efectivamente existen características de personalidad de tipo negativas y características de un clima organizacional inapropiado que dan paso a los síntomas del estancamiento en el 52% de los empleados de la Empresa Hermel de El Salvador.

Puede concluirse que las características de personalidad que se correlacionan con el estancamiento laboral son las siguientes: ausencia de metas profesionales y académicas, facilidad de aburrimiento ante tareas monótonas, pocas habilidades sociales (relaciones interpersonales), desinterés en las funciones laborales, poca vigorosidad al momento de realizar tareas, inadecuado manejo de la frustración y el estrés.

Es importante mencionar que también existen condiciones del clima organizacional que promueven el estancamiento laboral, dentro de las cuales se puede mencionar: insatisfacción con las funciones actuales o el pago, incapacidad de seguir ordenes en el momento que estas son brindadas (posponen actividades), excesos de bromas pesadas y faltas de respeto entre compañeros, ausencia de contacto e interacción con compañeros de otras áreas dentro de la empresa, pocos tiempos de descanso durante la jornada laboral y desorganización en la asignación y repartición de tareas laborales.

Debe hacer además una mención de las características que se encontraron del estancamiento laboral en general en la presente investigación siendo estas la apatía al momento de realizar las labores cotidianas en los puestos administrativos y de producción, además de un notorio desinterés hacia dichas labores, se presenta además enojo ante la asignación de tareas del puesto, así como renuencia a las tareas en equipo y finalmente puede notarse en las llegadas tardías de algunos empleados de las diferentes áreas de la empresa.

Dentro de las principales características de los colaboradores estancados se encontraron: que tienen más de tres años en el mismo puesto, el puesto no implica retos cognitivos, son personas con bajo nivel académico, nunca han recibido orientación vocacional y estas problemáticas generan que se sientan estancados dentro de la empresa Hermel de El Salvador.

Es interesante destacar que el área de producción presenta mayores niveles de estancamiento en comparación a las áreas de ventas y administración, dicho fenómeno se debe a que las funciones de los puestos de producción demandan en menor medida el uso de la creatividad, la libre decisión en tareas, los procesos son continuamente similares y más que un compromiso con el puesto los empleados sienten temor al despido.

Finalmente, se acepta que existe una correlación directa entre tres diferentes variables las cuales son las características negativas de personalidad y el clima organizacional inapropiado con el estancamiento laboral, y que a mayor cantidad de características negativas de personalidad y clima organizacional mayor será el número de empleados estancados y por tanto los resultados esperados de dichos colaboradores estarán bajo el nivel de lo normal, por lo cual se generaran más ausentismo en el personal, mayores niveles de estrés y problemas de salud en general entre otros posibles problemas.

7.2 Recomendaciones

7.2.1 A la empresa

Rotar el personal del área de producción cada cierto tiempo para que puedan tener conocimiento de otros puesto, procedimientos y productos, lo cual generara mayor interés dentro del área.

Promover el convivio entre empleados de las diferentes áreas de la organización.

Consultar a los colaboradores sobre los temas en los cuales les gustaría ser capacitados y no solamente tratar temas laborales.

Utilizar los planes de carrera para aprovechar el talento humano que poseen en las diferentes áreas y preparar de esta manera a personas para puestos superiores.

Dar mayor sentido de seguridad a las personas que deben movilizarse fuera de la organización.

Considerar nuevas estrategias de satisfacción, puesto que solo factores económicos no están generando resultados en los empleados.

7.2.2 A futuros investigadores

Utilizar instrumentos actualizados para recolectar información verídica.

Estar preparados para las personas que quieran falsear resultados de la investigación y contrastar los diferentes resultados con la observación que realicen.

Consultar la mayor cantidad posible de información del tema, para tener un mayor panorama de las temáticas investigadas.

7.2.3 A futuros docentes directores de procesos de grado

Promover el sentimiento de investigación en los estudiantes asesorados.

Dedicar tiempo a la selección de la temática para evitar problemas.

Estar pendiente de detalles pequeños que los estudiantes pueden considerar irrelevantes.

8. CAPÍTULO VII PROPUESTA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**“PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO PARA LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA: PLANES DE CARRERA PARA EMPLEADOS ESTANCADOS DE
LA EMPRESA HERMEL DE EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

- | | |
|---|----------------|
| - GÓCHEZ RAMOS, CARLOS DANIEL | GR11009 |
| - HERNÁNDEZ MÉNDEZ, HÉCTOR EDUARDO | HM11054 |
| - MORALES HERNÁNDEZ, IRIS CAROLINA | MH12040 |

CARRERA:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.

DOCENTE ASESOR:

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2017

8.1 Descripción del proyecto

La presente propuesta ha sido diseñada para que los colaboradores que se encuentran estancados según la investigación realizada en la empresa Hermel de El Salvador puedan tener una alternativa de solución ante los síntomas que actualmente están viviendo. Por tanto los planes de carrera son una forma diferente de incrementar la motivación, satisfacción y otros síntomas negativos de los empleados estancados.

Las partes que componen este proyecto son las siguientes:

1. Descripción del proyecto.
2. Justificación del proyecto.
3. Objetivos del proyecto.
4. Metas que se pretenden lograr con el proyecto.
5. Beneficiarios del proyecto.
6. Localización física y cobertura espacial.
7. Plan operativo de actividades.
8. Estudio de factibilidad, seguimiento y evaluación del proyecto.

Es importante mencionar que se presentan un total de 18 planes de carrera siendo un por cada colaborador estancado actualmente, por tanto el desarrollo de esta propuesta se generaría a nivel individual en caso que la empresa la tome en consideración y decida desarrollarla.

Los planes de carrera contienen las características positivas de personalidad y cualidades de cada sujeto que le permitirían alcanzar logros académicos tales como la finalización de estudios medios o superiores, así como las cualidades que les permitirían desarrollarse de forma adecuada en un puesto superior. Los planes contienen además consejos y recomendaciones de aquellos pasos que deberían seguirse durante al menos cinco años para lograr una carrera exitosa y libre de estancamiento.

Siendo parte de la problemática del estancamiento algunas características de clima organizacional inapropiado también dentro de la propuesta se muestra a cada individuo un apartado de recomendaciones para mejorar las relaciones con compañeros y formas de actuar asertivamente ante situaciones adversa a nivel laboral.

8.2 Justificación

Resulta alarmante que un 52% de la población que formo parte de la investigación se encuentre con niveles altos de estancamiento laboral en la empresa Hermel de El Salvador teniendo como causas principales la presencia de características negativas de personalidad y el hecho que dentro de la empresa existen condiciones inapropiadas de clima organizacional. Es por lo anteriormente mencionado que resulta de suma importancia administrar soluciones que permita que los colaboradores mejoren sus condiciones dentro de la empresa y sientan satisfacción con las actividades laborales que realizan y no solo encuentren el trabajo como un medio de satisfacción hacia las necesidades económicas.

La propuesta que se está presentando en este apartado requiere que sea desarrollada a nivel individual puesto que la investigación tuvo como una de las variables independientes las características de personalidad, cada sujeto fue un caso particular y único por lo mismo se requiere que la forma de modificación de establecimiento de metas académicas y laborales sea tratada bajo el mismo enfoque.

Cuando se habla de la problemática del estancamiento laboral el planteamiento de metas académicas y laborales es la solución de mayor viabilidad puesto que esto mantiene activos los procesos cognitivos de las personas, los cuales pueden haberse visto disminuidos en exigencias por puestos monótonos y rutinarios, siendo entonces el papel de un plan de carrera la asignación de nuevos fines para que la persona se sienta satisfecha dentro de la empresa logren ascensos o no.

8.3 Objetivos

General:

- Diseñar planes de carrera que permitan a los colaboradores de la Empresa Hermel sentirse satisfechos y motivados dentro de los puestos de trabajo.

Específicos:

- Seleccionar según características de cada sujeto una carrera adecuada para las competencias.

- Aumentar el proceso de ascenso dentro de la Empresa Hermel mediante los planes de carrera.

8.4 Metas

Se pretende que en la empresa Hermel:

1. Los colaboradores con bajos niveles de educación puedan optar a estudios superiores.
2. Que se promuevan a empleados con capacidades y competencias dentro de la empresa en lugar de recurrir a la contratación externa.
3. Que los colaboradores sientan satisfacción y motivación en los puestos actuales mediante la aplicación de talleres por parte de la empresa, para dichas variables.
4. Que los colaboradores perciban el sentimiento de cumplir metas académicas y laborales.
5. Disminuir costos en la empresa por abandonos de empleos.

8.5 Localización física y cobertura espacial

La empresa Hermel está ubicada en la residencial Monte Bello Calle Sierra madre N° 20 en el área Metropolitana del Departamento de San Salvador.

Hermel es una empresa que se dedica al rubro comercial de alimentos y productos químicos como saborizantes, pertenece al sector privado y tiene un total de 70 empleados de los cuales 39 participaron en la investigación, siendo un total de 35 colaboradores y 4 jefes de áreas.

En caso que la empresa decida tomar la propuesta la aplicación la jefatura la desarrollaría donde ellos consideren conveniente.

8.6 Plan operativo

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Objetivo: Aplicar planes de carrera para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados de la empresa Hermel de El Salvador.

Indicaciones: El plan operativo debe aplicarse a nivel individual. “En caso que la administración decida usar esta propuesta, pueden realizar los siguientes pasos”.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Tiempo
Presentación del proyecto a gerencia	Demostrar la importancia y beneficios que obtendrá la empresa Hermel al aplicar los planes de carrera en sus empleados.	<ol style="list-style-type: none">1- Asignar fecha de explicación de la propuesta.2- Explicar resultados de la investigación.3- Hacer énfasis en las consecuencias obtenidas del estancamiento laboral.4- Presentar los 18 planes de carrera y explicar la importancia.	<ul style="list-style-type: none">-Proyector.-Laptop.-Planes de carrera.	45 minutos

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Tiempo
Explicación de resultados individuales a los empleados que participaron en el proyecto.	Enfatizar la importancia de los resultados a cada colaborador.	<ol style="list-style-type: none"> 1- Presentar el perfil psicológico donde están resultados de pruebas de personalidad y evaluación del clima organizacional. 2- Explicar las características del estancamiento laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Perfiles psicológicos. 2-Sillas. 	15 minutos
Explicación de los planes de carrera por colaborador.	Explicar las soluciones que implican los planes de carrera para cada colaborador.	<ol style="list-style-type: none"> 1- Explicar el plan de carrera a cada participante. 2- Ayudarle a establecer metas para el próximo año. 3- Ayudarle en la selección de una carrera universitaria (en caso que la persona lo decida). 4- Solucionar posibles dudas sobre el plan de carrera o resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Planes de carrera. 2-Sillas. 	30 minutos

8.7 Factibilidad, seguimiento y evaluación

-Factibilidad

Se han diseñado planes de carrera de fácil comprensión para los colaboradores, por tanto la aplicación de los mismos será posible por cualquier psicólogo laboral o conocedor del área de recursos humanos.

Es importante mencionar que la decisión de la aplicación de los planes de carrera recaerá sobre la gerencial de la empresa Hermel y serán ellos quienes deberán desarrollarla.

-Seguimiento

Puesto que se pretende que los colaboradores seleccionados por la empresa logren estudios universitarios la duración del proyecto es de un aproximado de 5 a 8 años y durante ese tiempo debe evaluarse trimestralmente el rendimiento del colaborador, a través d control de notas y materias, así como permitirle que ejerza ciertas funciones del puesto en el cual se le pretende tomar en consideración en un futuro.

-Evaluación

Los criterios para evaluar la eficacia que la empresa puede tomar en cuenta son los siguientes:

1. Han disminuido las quejas e insatisfacción de los empleados.
2. No se presentan entradas tardías en los colaboradores bajo el proyecto de plan de carrera.
3. Se muestran con mayor interés que los colaboradores que no participan en el proyecto.
4. Los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso de aprendizaje son puestos en práctica en la empresa.

8.8 Planes de carrera y desarrollo profesional

Nombre del colaborador: Nohely de los Ángeles Sánchez

Puesto: Display

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en comunicación y expresión oral • Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación 	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP 	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP 	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados

Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching profesional • Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Ana Julia Quintanilla

Puesto: Display

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y expresión oral• Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Karla Pérez Martínez

Puesto: Display

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y expresión oral• Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Yancy de González

Puesto: Display

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y expresión oral• Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Ana Cecilia López

Puesto: Display

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y expresión oral• Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Karla Posada **Puesto:** Display **Departamento:** Ventas

Jefe superior inmediato: Supervisor de displays

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y expresión oral• Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de Display

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Jessica Mendoza **Puesto:** Mantenimiento **Departamento:** Administrativo

Jefe superior inmediato: Gerente Administrativo

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Mejorar las habilidades verbales para la presentación de productos	Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en comunicación y expresión oral • Taller de ventas efectivas y técnicas de negociación 	Mejores resultados en evaluaciones de su jefe inmediato y evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo intermedio de Excel	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en curso de Excel intermedio impartido por INSAFORP 	Mejor manejo y control de productos y clientes según la zona que le corresponde
Capacitar sobre redacción de informes	Manejo intermedio de Word	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en curso de Word intermedio impartido por INSAFORP 	Facilitar los procesos de redacción de informes de resultados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching profesional • Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre inteligencia emocional y asertividad • Charla sobre proceso de la toma racional de decisión 	Facilidad para tomar decisiones acertadas aun estando bajo presión
Brindar adecuadas condiciones para el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre relaciones interpersonales y comunicación • Taller en resolución de conflictos • Cine fórum sobre el trabajo en equipo 	Mejores relaciones interpersonales y menores rumores de pasillos
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

Puesto próximo al cual podría aspirar: Atención al cliente

Experiencia necesaria: 1 año

Nombre del colaborador: Karla Segura

Puesto: Telemarketing

Departamento: Ventas

Jefe superior inmediato: Gerente de ventas

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Desarrollar estrategias que le permitan afrontar las exigencias y necesidades de cada cliente	Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación sobre inteligencia emocional• Capacitación de atención al cliente	Mejores resultados en evaluaciones de los clientes
Capacitar sobre el manejo de programas informáticos	Manejo avanzado de Excel	<ul style="list-style-type: none">• Participación en curso de Excel avanzado impartido por INSAFORP	Mejor manejo de la información de pedidos y quejas de los clientes
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado continuar y finalizar estudios universitarios	Estudios superiores en mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente de ventas

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Rubén Colocho

Puesto: Auxiliar de bodega

Departamento: Producción

Jefe superior inmediato: Jefe de Bodega y despacho

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar conocimientos sobre otras tareas laborales relacionadas a la producción	Conocimientos sobre maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en manejo de maquinaria	Empleado mejor capacitado para desempeñar un puesto superior al actual
Desarrollar habilidades aritméticas necesarias para el desarrollo de tareas laborales mas complejas	Habilidades numéricas	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en operaciones aritméticas	Mayor conocimiento sobre conversiones de medida de los productos
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Operario de maquinaria

Experiencia necesaria: 2 años

Nombre del colaborador: Ana Gladis Martinez

Puesto: Operario

Departamento: Producción

Jefe superior inmediato: Supervisor de producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar conocimientos sobre otras tareas laborales relacionadas a la producción	Conocimientos sobre maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en manejo de maquinaria	Empleado mejor capacitado para desempeñar un puesto superior al actual
Desarrollar habilidades aritméticas necesarias para el desarrollo de tareas laborales más complejas	Habilidades numéricas	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en operaciones aritméticas	Mayor conocimiento sobre conversiones de medida de los productos
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Operario de maquinaria

Experiencia necesaria: 2 años

Nombre del colaborador: Zulma Yamileth Campos

Puesto: Coordinadora de Producción

Departamento: Producción

Jefe superior inmediato: Gerente de producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar conocimientos sobre otras tareas laborales relacionadas a la producción	Conocimientos sobre maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en manejo de maquinaria	Empleado mejor capacitado para desempeñar un puesto superior al actual
Desarrollar habilidades aritméticas necesarias para el desarrollo de tareas laborales más complejas	Habilidades numéricas	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en operaciones aritméticas	Mayor conocimiento sobre conversiones de medida de los productos
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente de producción

Experiencia necesaria: 2 años

Nombre del colaborador: Samuel Emilio Rivera

Puesto: Operario

Departamento: Producción

Jefe superior inmediato: Supervisor de producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar conocimientos sobre otras tareas laborales relacionadas a la producción	Conocimientos sobre maquinaria avanzada	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en manejo de maquinaria avanzada (molinos)	Empleado mejor capacitado para desempeñar un puesto superior al actual
Desarrollar habilidades relacionadas con la calidad y medida de productos	Conocimientos sobre mezclas de productos	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en conocimientos sobre mezcla de productos químicos en el rubro alimenticio	Conocimiento avanzado sobre productos, mezclas y medidas
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Operario de molino

Experiencia necesaria: 2 años

Nombre del colaborador: Gerardo Henríquez

Puesto: Técnico en aplicación de productos

Departamento:

Producción

Jefe superior inmediato: Gerente de Calidad

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar conocimientos sobre otras tareas laborales relacionadas a la producción	Conocimientos sobre maquinaria avanzada	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en manejo de maquinaria avanzada (molinos)	Empleado mejor capacitado para desempeñar un puesto superior al actual
Desarrollar habilidades relacionadas con la calidad y medida de productos	Conocimientos sobre mezclas de productos	<ul style="list-style-type: none">• Adiestramiento en conocimientos sobre mezcla de productos químicos en el rubro alimenticio	Conocimiento avanzado sobre productos, mezclas y medidas
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo

Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos en química	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Analista de Calidad

Experiencia necesaria: 2 años

Nombre del colaborador: José Wilfredo Martínez

Puesto: Operario de molino **Departamento:** Producción

Jefe superior inmediato: Supervisor de producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none">• Charla sobre la proactividad y reactividad• Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial)• Brindar apertura en los horarios de trabajo	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

		<ul style="list-style-type: none">• Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo	
--	--	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de producción

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Wendy González de Mendizábal **Puesto:** Jefe de Bodega y Despacho **Departamento:** Producción

Jefe superior inmediato: Gerente de producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching profesional • Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Adquisición de conocimientos estratégicos	Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre el uso y distribución de espacios en una bodega. 	Una mejor organización de los recursos proporcionados o establecidos dentro de la empresa.
Consideraciones personales			

<p>Incentivar al empleado a iniciar estudios técnicos que aporten a su desarrollo dentro de la empresa</p>	<p>Estudios técnicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (técnico en química, ing. Industrial o mecánica) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	<p>Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio</p>
--	--------------------------	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Supervisor de producción

Experiencia necesaria: 3 años

Nombre del colaborador: Fabiola Cardona

Puesto: Asistente administrativo

Departamento: Administración

Jefe superior inmediato: Gerente administrativo

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Desarrollar habilidades técnicas en programas informáticos	Excel y Word avanzados	<ul style="list-style-type: none">• Participar en cursos de Excel y Word avanzados impartidos por INSAFORP	Mejor manejo de programas informáticos y ejecución de nuevas tareas
Adiestrar al empleado con conocimientos administrativos avanzados	Conocimientos administrativos avanzados	<ul style="list-style-type: none">• Participar en proceso de adiestramiento bajo la supervisión del Gerente administrativo	Empleado capacitado para ejercer funciones y responsabilidades superiores al cargo actual
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none">• Charla sobre la proactividad y reactividad	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución

desarrollo de sus tareas laborales		<ul style="list-style-type: none"> Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios superiores que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios superiores relacionados al área de trabajo (Lic. en administración de empresas) Brindar apertura en los horarios de trabajo Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente administrativo

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Mario Duque **Puesto:** Exportaciones **Departamento:** Mercadeo

Jefe superior inmediato: Gerente de ventas

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Facilitar el aprendizaje de un segundo idioma	Segundo idioma	<ul style="list-style-type: none"> Incluir al empleado en un programa de estudio del idioma ingles 	Empleado capacitado para establecer comunicaciones con países norteamericanos
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Coaching profesional Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> Charla sobre la proactividad y reactividad Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			

<p>Incentivar al empleado a iniciar estudios superiores que aporten a su desarrollo dentro de la empresa</p>	<p>Estudios universitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios superiores relacionados al rubro de la empresa (Lic. en mercadeo internacional) • Brindar apertura en los horarios de trabajo • Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo 	<p>Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio</p>
--	--------------------------------	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente de ventas

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Bárbara Gómez de la Paz **Puesto:** Contadora **Departamento:** Administración

Jefe superior inmediato: Gerente administrativo

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching profesional • Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios superiores que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con estudios técnicos relacionados al rubro de la empresa (Lic. en contaduría pública, Lic. en administración de empresas) • Brindar apertura en los horarios de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

		<ul style="list-style-type: none">• Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo	
--	--	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente administrativo

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Daniel Villarán Alfaro **Puesto:** Analista de calidad **Departamento:** Producción

Jefe superior inmediato: Gerente de desarrollo y control de calidad

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching profesional • Taller de cuerdas bajas 	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre la proactividad y reactividad • Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales 	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios superiores que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con sus estudios superiores (Lic. en química, Ing., química) • Brindar apertura en los horarios de trabajo 	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

		<ul style="list-style-type: none">• Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo	
--	--	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente de desarrollo y control de calidad

Experiencia necesaria: 5 años

Nombre del colaborador: Joel Meléndez

Puesto: Supervisor de producción

Departamento: Producción

Jefe superior inmediato: Gerente de Producción

Objetivo general:

Brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumpla con sus objetivos laborales superando el estancamiento.

Plan de acción para el desarrollo profesional			
Objetivo	Competencia a desarrollar	Actividades	Resultados esperados
Promover la actividad de liderazgo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching profesional• Taller de cuerdas bajas	Manifestación de actitudes positivas por el liderazgo
Desarrollar capacidades beneficiosas para el desarrollo de sus tareas laborales	Proactividad y organización	<ul style="list-style-type: none">• Charla sobre la proactividad y reactividad• Charlas sobre la organización y administración de las tareas laborales	Mejor desarrollo de las tareas laborales y en menor tiempo de ejecución
Consideraciones personales			
Incentivar al empleado a iniciar estudios superiores que aporten a su desarrollo dentro de la empresa	Estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las condiciones y beneficiar al empleado con sus estudios superiores (Lic. en química, Ing., química)• Brindar apertura en los horarios de trabajo	Adecuada ejecución de tareas más complejas acordes a su área de estudio

		<ul style="list-style-type: none">• Brindar retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos y como ponerlos en práctica en su puesto de trabajo	
--	--	--	--

Puesto próximo al cual podría aspirar: Gerente de producción

Experiencia necesaria: 5 años

Recomendaciones:

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, entre otros.
- Evaluar el desempeño de los empleados para ser incluidos en los planes de desarrollo profesional que ofrezcan beneficios considerables
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo dificultan al empleado continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

Ámbito de uso:

- Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
- Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en las mediciones de clima organizacional.
- Debe considerarse la inversión requerida para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma considerar los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.
- La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

9. FUENTES CONSULTADAS

- ✓ López. V. (2013). Rasgos, trastornos de personalidad y comorbilidad psiquiátrica de profesionales sanitarios con síndrome de Burnout, (Tesis Doctoral) Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Departamento de Personalidad, evaluación y tratamiento Psicológico I.
- ✓ Useche. M. (2008). Rasgos, trastornos de personalidad y comorbilidad psiquiátrica de profesionales sanitarios con síndrome de burnout, (Tesis de grado), Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de enfermería y medicina.
- ✓ Alfaro. P., Gonzalez. J., Siria. A. (2004). Tendencia del profesional de psicología en cuanto la aplicación de estrategias psicológicas o administrativas, en su desempeño en el área organizacional en empresas privadas en la zona metropolitana de San Salvador, (Tesis de grado), San Salvador, El Salvador: Universidad Francisco Gavidia, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.
- ✓ Wendell I. French, Cecil H. Bell. Jr. y Rober A. Zawacki (2007): “Desarrollo organizacional y administración efectiva del cambio”. Sexta edición EDITORIAL MC GRAW HILL Estados Unidos de Norte América. Páginas de 107 a 120.
- ✓ Idalberto Chiavenato (2007): “Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones” octava edición MC GRAW HILL EDITORIAL. MÉXICO. Páginas de 76 a 90.
- ✓ Sampieri (2006): “Metodología de la investigación” Cuarta Edición EDITORIAL MC GRAW HILL, Estados Unidos de Norte América. Páginas de 150 a 450.

10. ANEXOS



Anexo 1 Guía de observación
Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Recopilar información mediante la observación que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la empresa Hermel.

DATOS GENERALES:

Fecha: _____ **Observador:** _____

Área o Departamento de la empresa: _____

Criterio	Indicadores	Si	No	Comentarios
Falta de compromiso	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)			
	Evitan las tareas y responsabilidades			
	Es reacio a cambios o mejoras en su trabajo			
	Vestimenta inadecuada o desordenada			
Motivación	Realiza su trabajo sin desconcentrarse			
	Llegan puntual			
	Se muestran animados			
	Sus jefes los motivan en la realización de su trabajo			
	Pospone sus actividades laborales			
Frustración	Se molesta cuando falla en una actividad			
Apatía y aburrimiento	Revisa el celular constantemente.			
	Habla con sus compañeros de temas triviales.			
	Se muestra somnoliento.			
	Se levanta constantemente al baño			
Relaciones Interpersonales	Se dirige con respeto a compañeros y superiores.			
	Se integra a grupos durante los descansos.			

	Discute o es agresivo con otras personas del trabajo			
	No confía en sus compañeros y no sienten que lo reconocen.			
Criterio	Indicadores	Si	No	Comentarios
Clima Organizacional	El comportamiento de los empleados es de acorde con la Misión, visión, valores y objetivos de la empresa.			
	Se presentan situaciones de liderazgo entre los empleados			
	Sillas y mobiliario en buen estado.			
	Espacio entre escritorios adecuado.			
	La iluminación es adecuada			
	Se presentan ruidos u otros distractores			
Estrés	En el rostro de los sujetos se observan molestias			
	Se queja de dolores constantemente			

Breve descripción de lo observado:

Anexo 2 Guía de entrevista para jefes

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Objetivo: Recolectar información sobre el estancamiento laboral, en la empresa Hermel de El Salvador.

1. ¿Considera que sus colaboradores se aburren durante la semana laboral?

1 Si o 2 No

¿Por qué?

2. ¿Cuán motivados percibe a sus colaboradores, para realizar sus labores?

4 Muy motivado, 3 Motivado, 2 Poco motivado, 1 Muy desmotivado

¿Por qué?

3. ¿Qué tan comprometidos observa a sus colaboradores en las jornadas labores?

4 Muy comprometido, 3 comprometido, 2 Poco comprometido, 1 Nada comprometido

¿Por qué?

4. ¿Sus colaboradores se muestran entusiasmados ante la posibilidad de aprender cosas nuevas, mediante capacitaciones, talleres o recursos propios?

4 Siempre, 3 Casi siempre, 2 En ocasiones, 1 Nunca

¿Por qué piensa que actúan así?

5. ¿Cómo describiría la convivencia entre sus colaboradores durante la jornada laboral?

4 Excelente, 3 Muy buena, 2 Buena, 1 Inapropiada ¿Por qué piensa eso?

6. ¿Considera que sus colaboradores poseen aspiraciones de crecimiento dentro de la empresa?

2 Si o 1 No

¿Cuáles cree que son dichas metas?

7. ¿Sus colaboradores realizan las funciones laborales con interés?

4 Siempre, 3 Casi siempre, 2 Regularmente, 1 Nunca

¿Por qué considera que actúan así?

8. ¿Observa que sus colaboradores estén comprometidos con su puesto de trabajo y con la empresa?

2 Si o 1 No

¿Por qué?

9. ¿Considera que sus colaboradores son conformistas a la hora de realizar sus funciones?

1 Si o 2 No

¿A qué atribuye su respuesta?

10. ¿Sus colaboradores se muestran apáticos a la hora de cumplir con las funciones de la jornada laboral?

1 Si o 2 No

¿A qué cree que se deba?

11. ¿Observa que sus colaboradores se encuentran frustrados durante la jornada laboral?

1 Si o 2 No

¿Por qué cree que se encuentran así?

12. ¿Qué tan probable es que un empleado logre un ascenso?

4 Muy probable, 3 Probable, 2 Poco probable 1 No existen ascensos.

13. ¿Qué debe realizar un empleado para lograr un ascenso?

14. ¿Ha observado estresados a sus colaboradores al finalizar una semana laboral?

1 Si o 2 No

¿En qué lo nota?

15. ¿Durante la jornada laboral sus empleados se observan entusiasmados?

4 Siempre, 3 casi siempre, 2 A veces, 1 Nunca.

16. ¿Cómo describiría la convivencia de sus colaboradores con usted?

4 Excelente, 3 Muy buena, 2 Buena, 1 Inapropiada.

¿Por qué piensa eso?

17. ¿Cómo describiría la satisfacción de sus colaboradores?

4 Muy satisfechos, 3 Satisfechos, 2 Poco Satisfechos, 1 Insatisfechos

¿Por qué?

Anexo 3 Guía de entrevista para colaboradores

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Objetivo: Recolectar información sobre el estancamiento laboral, en la empresa Hermel de El Salvador.

1. ¿Considera que las funciones de su puesto son monótonas?

1 Si o 2 No

¿Por qué?

2. ¿Qué es lo que más le entusiasma de su puesto de trabajo y sus funciones diarias?

3. ¿Cuán motivado se encuentra en su actual puesto de trabajo?

4 Muy motivado, 3 Motivado, 2 Poco motivado, 1 Muy desmotivado.

¿Por qué?

4. ¿Qué nivel de compromiso siente con su puesto de trabajo?

4 Muy comprometido, 3 Comprometido, 2 Poco comprometido, 1 Nada comprometido.

¿A qué atribuye su respuesta?

5. ¿Le gusta recibir capacitaciones y talleres constantemente?

2 Si o 1 No

¿Por qué?

6. ¿Cómo describiría la convivencia con sus compañeros durante la jornada laboral?

4 Excelente, 3 Muy buena, 2 Buena, 1 Inapropiada.

¿Por qué piensa eso?

7. ¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato dentro del área de trabajo?

4 Excelente, 3 Muy buena, 2 Buena, 1 Inapropiada.

¿Por qué piensa eso?

8. ¿Tiene aspiraciones o metas dentro de la empresa Hermel?

2 Si o 1 No

¿Cuáles son dichas metas?

9. ¿Con qué interés realiza sus funciones laborales?

4 Mucho interés, 3 Interesado, 2 Poco interesado, 1 Nada interesado.

¿A qué atribuye su respuesta?

10. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa Hermel?

2 Si o 1 No

¿Por qué?

11. ¿Realiza sus actividades con vigor?

4 Siempre, 3 Casi siempre, 2 Algunas veces, 1 Nunca

¿Por qué se siente así?

12. ¿Se siente frustrado en su puesto de trabajo?

1 Siempre, 2 Casi siempre, 3 A veces, 4 Nunca.

¿Qué es lo que lo frustra?

13. ¿Dentro de la empresa Hermel existen probabilidades de ascender de su puesto actual?

2 Si o 1 No

14. ¿Qué se requiere para lograr el ascenso?

15. ¿Sufre de estrés al terminar una semana laboral?

1 Siempre, 2 Ocasionalmente, 3 Rara vez, 4 Nunca.

¿Qué genera ese estrés?

16. ¿Qué tan satisfecho está con sus funciones actuales?

4 Muy Satisfecho, 3 Satisfecho, 2 Poco satisfecho, 1 Nada satisfecho.

¿A qué atribuye esto?

17. ¿Cambiaría algo de sus funciones laborales?

1 Si o 2 No

¿Por qué?

Anexo 4 Ficha técnica SPV

Nombre completo del test: Cuestionario de valores personales

Autor: Leonard V. Gordon

Procedencia: Science Research Associates, Inc. (Chicago)

Adaptación española: N. Seisdedos, TEA Ediciones I + D.

Administración: Individual y colectiva.

Edad de aplicación: De 11 años en adelante.

Duración: Sin tiempo límite, 15 minutos aproximadamente

Aplicación: Adolescentes y adultos.

Significación: Medida del grado o intensidad relativa de cada uno de los seis valores personales.

Tipificación: Muestras de adolescentes y adultos.

Anexo 5 Ficha técnica Kostick

Nombre original: Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick

Autor: Max Martín Kostick

Procedencia: Colegio del Estado de Boston, Universidad de Boston

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Sin tiempo límite, 30 minutos aproximadamente

Aplicación: Adultos

Significación: Mide aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo.

Tipificación: Muestras de adultos

Anexo 6 Ficha técnica CVP 35

Nombre original: Cuestionario de calidad de vida profesional de 35 ítems

Autores: Carmen Cabezas y Robert Karasek

Procedencia: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del sur de California, Los Ángeles.

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Sin tiempo límite, 10 minutos aproximadamente

Aplicación: Adultos

Significación: Calidad de Vida Relacionada con la Salud o Salud Percibida

Tipificación: Muestras de adultos