

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADO:

“PLAN DE INCENTIVOS PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A
DE C.V DISTRIBUIDORA SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

PRESENTADO POR:

ANDRADE PONCE, VILMA YANETH
FUNES MARAVILLA, KARLA MARÍA
IBARRA PARADA, CLAUDIA LISSETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, AGOSTO DE 2014

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

RECTOR

MS.D ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTORA ACADEMICA

DRA.LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

SECRETARIO

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron muchas personas, con diversas opiniones, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de desaliento y en los momentos de felicidad.

Agradezco a Dios, a mi Madre y mis hermanas que aunque se les hacía difícil creer que podría llevar a cabo este reto. Hoy por hoy lo estoy cumpliendo con mucho entusiasmo y satisfacción.

A cada uno de los docentes de las diferentes secciones que me impartieron sus conocimientos en el salón de clases, y más haya de ellos a los que me brindaron su amistad y colaboraron a que esta servidora sea una mejor persona.

A las licdas. Yesenia de Guzmán y Lucila Jeannet Argueta Gómez, por compartir conmigo su calidad humana.

A las autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, personal administrativo y de servicio.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años, aprendí tantas lecciones al convivir dentro y fuera del salón de clases.

A mi grupo de tesis las señoritas Karla María Funes y Claudia Ibarra, por permitirme desarrollar junto a ellas esta experiencia.

Vilma Yaneth Andrade Ponce

A DIOS TODO PODEROSO: por obtener de Él siempre su ayuda, por estar siempre conmigo y darme la sabiduría necesaria para poder culminar con éxito mis estudios universitarios.

A MIS PADRES: por su sacrificio físico y económico, por sus consejos, muestras de apoyo y sobre todo por estar siempre conmigo en este caminar.

A MIS ABUELOS: por su apoyo incondicional, sus palabras de ánimos y buenos consejos.

A MIS HERMANOS: que han sido una fuente de inspiración para poder seguir adelante y ser para ellos un ejemplo a seguir.

A MIS DEMÁS FAMILIARES: que de una u otra forma han contribuido con el logro de este triunfo.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: por confiar en mí para poder formar parte de este equipo y lograr así nuestra meta común.

A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE LA CARRERA: por haber hecho de este camino algo maravilloso en el cual compartimos tiempo de oro.

A MI NOVIO: por su apoyo, palabras de ánimo y por estar siempre conmigo.

A LA LICENCIADA LISSETH SALEH BLANCO: por su tiempo, dedicación, comprensión y la orientación brindada en la elaboración del proyecto.

Karla María Funes Maravilla

A Dios todo poderoso y a la Virgen de Guadalupe: por ser mi guía, mi fortaleza, protegerme y apartarme de todo mal, por estar en cada momento de mis caídas y ayudarme a levantarme para poder seguir adelante y darme la sabiduría e inteligencia necesaria para poder culminar con esta etapa de mis estudios y por ser mi amigo fiel.

A mis padres: Luz Margarita Ibarra y José Oscar Parada por guiarme siempre por el camino del bien, enseñarme a salir adelante a pesar de las dificultades que se me presentaran y por su comprensión y apoyo incondicional para la culminación de mis estudios.

A mi hermana: Jakelinne Marisol Ibarra por motivarme a seguir adelante y por apoyarme y comprenderme siempre.

A mis tíos, abuelos y primos: por su apoyo incondicional.

A mis amigos: por su amistad, apoyo incondicional y por contar con ellos en todo momento.

A mis compañeras de tesis: por su amistad, ayuda y comprensión

A mi asesora: Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por compartir sus conocimientos, su amistad y consejos que me brindo en este proceso.

“Confía en el Señor con todo el corazón, y no te fíes de tu propia sabiduría. En cualquier cosa que hagas, tenlo presente: el aplanara tus caminos”.

Proverbios 3:6-7.

Claudia Lisseth Ibarra Parada

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 “Plan de Incentivos para reducir el Estrés Laboral en los trabajadores de la Empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V Distribuidora San Miguel de la Ciudad de San Miguel”	1
1.2 Situación Problemática.....	1
1.3 Planteamiento del Problema	7
1.4 Enunciado del problema.....	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Delimitación.....	12
1.6.1 Delimitación Espacial.....	12
1.6.2 Delimitación Temporal	12
1.7 Objetivos	13
1.7.1 Objetivo General.....	13
1.7.2 Objetivos Específicos.....	13
1.8 Sistema de Hipótesis	14
1.8.1 Hipótesis General	14
1.8.2 Hipótesis Específicas.....	14

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	15
2.1 Marco Histórico	15
2.2 Marco Normativo	19
2.3 Marco Teórico	21
2.3.1 Incentivos Financieros.....	21
2.3.1.1 Prestaciones Legales o de Ley:.....	21
2.3.1.2 El salario	23
2.3.1.3 Los Bonos.....	25
2.3.2 Incentivos No Financieros	27
2.3.2.1 El Puesto de Trabajo	28
2.3.2.2 Clima Laboral.....	45
2.3.3 Beneficios Sociales	46
2.3.1 Asistenciales	48
2.3.2 Supletorios	49
2.3.3 Recreativo.....	49
2.3.4 Estrés Laboral	50
2.3.4.1 Propiedad de la Persona como Moderadores del Estrés	53
2.3.4.2 Estresores de la Vida Organizacional	58
2.3.4.2.1 Estresores Físicos/de la Tarea.....	58

2.3.4.2.2 Estresores Psicosociales	59
2.3.4.3 Predisposiciones de la Persona	64
2.3.4.3.1 Consecuencias Fisiológicas.....	64
2.3.4.3.2 Consecuencias Psicológicas del Estrés.....	65
2.3.4.3.3 Consecuencias Conductuales del Estrés.....	66
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1 Tipo de Investigación	68
3.2 Población	68
3.3 Muestreo y Tamaño de la Muestra.....	69
3.3.1 Método para obtener muestra.....	69
3.3.2 Tamaño de la Muestra	70
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	72
3.5 Instrumentos para la Recolección de Datos.....	72
3.6 Procedimiento de Validación de Instrumentos	73
3.7 Procedimiento para la Recolección de Datos.....	74
3.8 Procedimiento para Procesar los Datos	74
3.9 Procedimiento para Presentar los Datos.....	75
3.10 Estadístico para la Prueba de Hipótesis.....	75
3.11 Plan de Implementación de la Investigación	76

CAPÍTULO IV: TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	77
4.2 Tabulación de Encuestas Dirigidas a Empleados	77
4.2 Tabulación de Encuestas Dirigidas a Clientes	104
4.3 Resumen de Entrevista Dirigida al Gerente	117
4.4 Comprobación de Hipótesis	120
4.5 Conclusiones y Recomendaciones	130
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A DE C.V DISTRIBUIDORA SAN MIGUEL	134
Resumen Ejecutivo	135
Justificación.....	137
Objetivos	139
Misión.....	140
Visión	140
Valores	140
Importancia	141
Beneficios.....	142
Alcance de la Propuesta	143
Esquema del Programa que Permita la Optimización.....	143

Desarrollo de la Propuesta de un Plan de Incentivos.....	144
FASE I: Análisis FODA	144
FASE II: Concientización en la Implementación	145
Generación de Condiciones de Cambio	145
Desarrollo de Herramienta para la Comunicación Efectiva del Programa de Incentivos	145
Desarrollo del Programa General de Incentivos	147
Incentivos I: Incentivos Financieros	147
Incentivos para Ejecutivos, Profesionales y Vendedores.....	147
Incentivo II: Incentivos No Financieros.....	148
Incentivos Relacionados con el Puesto de Trabajo	148
a) Seguridad en el Lugar de Trabajo.....	148
b) Ofrecer a trabajador oportunidades de estima y autorrealización.....	151
Incentivos Relacionados con el Clima Laboral	154
a) Implementación de actividades que permitan la convivencia entre los empleados	154
Incentivo III: Beneficios Sociales.....	156
a) Beneficios Asistenciales	156
b) Beneficios Supletorios.....	157

c) Beneficios Recreativos.....	159
Plan de Acción	161
Programa de Capacitación.....	170
Programa de Capacitación de Primeros Auxilios	174
Programa de Desvinculación Asistida.....	175
Programa de Ambientación.....	197
Presupuesto General	229
BIBLIOGRAFÍA	230
ANEXOS	233

Anexo 1: Cuestionario dirigido a empleados

Anexo 2: Cuestionario dirigido a clientes

Anexo 3: Entrevista dirigida al gerente

Anexo 4: Matriz de Variables

Anexo 5: Matriz de Congruencia

Anexo 6: Organigrama de la Empresa

Anexo 7: Organigrama del Depto. de Recursos Humanos

Anexo 8: Organigrama de Puestos de Trabajo

Anexo 9: Cronograma de Actividades

Anexo 10: Cálculo para el costo de los incentivos

Anexo 11: Ubicación Geográfica de la Empresa

Anexo 12: Recursos para la ejecución de la investigación

Anexo 13: Presupuesto de Ejecución

INTRODUCCIÓN

Administrar efectivamente el recurso humano no es una tarea fácil, requiere de una planificación y toma de decisiones permanente en la organización y los resultados no se observan a corto plazo, por lo cual, es necesario prepararse, para implementar estrategias acorde a las necesidades de la misma.

Hoy en día, muchas empresas trabajan con incentivos económicos como estrategia para sacarle un mayor provecho a su recurso humano, el caso se da especialmente en empresas que funcionan por ventas, estos incentivos están destinadas únicamente a aumentar la productividad del empleado dejando de lado otro tipo de incentivos enfocados a problemas específicos que experimenta el empleado, como lo es la llamada enfermedad del siglo XXI, el estrés, y que en la actualidad es la causa principal de enfermedades de los empleados y que desencadena otras consecuencias las cuales incluye la disminución de la productividad del empleado.

Es por ello que esta investigación está enfocada a diseñar un plan de incentivos que ayude a disminuir el estrés en los empleados y que además contribuya a mejorar su salud física y emocional.

El capítulo I llamado Formulación del Problema, comprende la situación problemática en donde se explica cómo el fenómeno se está desarrollando dentro de la organización, se incluye además el planteamiento del problema el cual contiene la forma de cómo se pretende resolver el problema, así como su respectiva justificación que explica la importancia y beneficiados, además de la limitación de la investigación, los objetivos que se pretenden lograr y el establecimiento de hipótesis.

El capítulo II Marco de Referencia, incluye los antecedentes de la investigación, su respectivo marco normativo de acuerdo con las leyes vigentes del país y el respectivo marco teórico de las variables en estudio que servirán de parámetros para la elaboración de la propuesta de solución.

El capítulo III Metodología de la Investigación contiene las descripciones generales del estudio como son, el tipo de investigación, la población o sujetos a estudiar, el respectivo cálculo de la muestra para cada estrato de la población, la técnica a usar para la recolección de los datos, qué tipos de instrumentos se utilizarán para recoger la información y el debido procedimiento para validarlo, así como el detalle de cómo se recogerán, procesarán y presentará los datos.

El capítulo IV: contiene el Análisis e Interpretación de resultados, donde fueron elaborado e implementados instrumentos de recolección de información, una entrevista dirigida al gerente de la empresa y una encuesta tanto para los empleados de la empresa como para los consumidores. Además se incluyen las debidas conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

El capítulo V contiene la Propuesta que se desarrolló, la cual consiste en un Plan de Incentivos para reducir el estrés laboral que presentan los empleados de la empresa. Dicho plan contiene incentivos financieros, no financieros así como beneficios sociales que contribuirán a la reducción del problema; dentro de cada rubro de incentivos se han definido estrategias con sus respectivas acciones las cuales incluyen la elaboración de una guía de higiene y seguridad industrial, guía de seguridad, un programa de desvinculación asistida y una guía de primeros auxilios, también se incluyen otras acciones como son las capacitaciones, un plan de ambientación del lugar de trabajo que permita al empleados manejar el estrés en el lugar de trabajo y otros beneficios que ayudará a la reducción del mismo.

Finalmente se presentan la bibliografía utilizada, así como los diferentes anexos que contribuirán a la comprobación de algunos procesos.

CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 “Plan de Incentivos para reducir el Estrés Laboral en los trabajadores de la Empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V Distribuidora San Miguel de la Ciudad de San Miguel”

1.2 Situación Problemática

Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V, es una empresa Salvadoreña dedica a la producción y distribución de boquitas (snacks o botanas), dulces, conos para helados y galletas, los cuales se exportan a Centroamérica y Estados Unidos e incursiona en nuevos mercados internacionales; cuenta con una extensa línea de distribuidoras a nivel regional del país, la Distribuidora ubicada en la Ciudad de San Miguel cuenta con 150 empleados, 43 en el área administrativa y 107 en el área de ventas.

La empresa cuenta un departamento de recursos humanos muy eficaz, pues posee personal altamente calificado, además de realizar una excelente labor administrativa, ya que este se encarga de todas y cada una de las funciones que permiten una buena administración del personal. Entre estas funciones se encuentran: función administrativa general: la cual incluye actividades como el reclutamiento, selección, evaluación e inducción; formalización de contratos, elaboración de planillas, elaboración y control de permisos, vacaciones, horas

extras, disciplina, entre otras. Función de retribución: encargada de diseñar el sistema de pago del personal y la evaluación de sus resultados, estudia las modalidades de pago, políticas de incentivos y establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías o rubros profesionales.

Función de relaciones laborales: fundamentalmente se ocupa de resolver los conflictos laborales; además incluye la prevención de riesgos laborales pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo y la organización de las personas como son la elaboración de diseños de los puestos de trabajo y el desarrollo del personal. Y por último la función de servicios sociales: la cual gestiona servicios sociales creados por la empresa, los cuales tienen como objetivo beneficiar a los trabajadores y su calidad de vida laboral (ver anexo de organigrama).

Las decisiones son tomadas en las oficinas centrales ubicadas en San Salvador; sin embargo elaboran investigaciones en las demás sucursales para conocer más afondo las necesidades más específicas de cada lugar de trabajo. Además, cuenta con los siguientes puestos de trabajo: Gerente, supervisores (líderes de equipo), vendedores, ayudante de vendedores, impulsadoras, secretaria, despachadores, bodeguero, mecánico; auxiliar de mecánico, gasolinero, y vigilante (ver anexo de organigrama de puestos de trabajo).

Dentro de sus políticas de mejora, en la empresa se está implementando todo un proceso de reingeniería, con lo cual se espera ser una empresa más competitiva en el mercado; esto conlleva a muchos cambios entre ellos el papel del trabajador, los criterios de ascensos, la estructura organizacional, entre otros. A consecuencia de estos se está manifestando de forma más evidente en los trabajadores el problema del estrés en el puesto de trabajo, ya que el proceso de cambio incluye la elaboración de perfiles de puestos de trabajo, lo que ha provocado el despido de empleados que no cumplen con el perfil o que de acuerdo a la nueva estructura organizacional son puestos de trabajo innecesarios, generando con esto inestabilidad laboral y que en la mayor parte de los trabajadores esto se está manifiesta con estrés¹.

A cada empleado se le puede observar las diferentes estructuras de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo., hay trabajadores que tiene un comportamiento del tipo A, mostrando conductas de ambición, impaciencia, son explosivos, desean obtener más en menos tiempo entre otros, manifestando el estrés de forma negativa para su salud, es decir no experimentan resistencia al estrés. Por otra parte existen trabajadores con comportamientos tipo B, son relajados, pacientes y tranquilos, toman los cambios de forma positiva, experimentan resistencia al estrés.

¹ José María Caballero, Gerente Productos Alimenticios DIANA SA de CV distribuidora San Miguel

Por otra parte los trabajadores tienen diferentes tipos de locus de control, los que experimentan el interno consideran que los errores que se producen en la realización de sus actividades son resultado de sus acciones, es decir consideran que toda la responsabilidad recae sobre ellos; mientras los que poseen un locus de control externo consideran que los errores cometidos a causa de los nuevos cambios son responsabilidad de la empresa y no de ellos.

A raíz de todos estos cambios, algunos procesos han sido modificados y no se han comunicado a los empleados de manera explícita, lo que da como resultado errores a la hora de realizarlos y al momento de hacer un llamado de atención, este afecta la autoestima del empleado si no se hace de la manera correcta.

Otro factor que está afectando a los empleados especialmente a los que se encargan de distribuir el producto a los diferentes lugares que cubre el mercado es el riesgo social, pues los trabajadores se exponen a situaciones donde atentan contra su vida ya que algunas de las zonas son de alto riesgo, por lo que se pueden enfrentar con circunstancias especialmente delincuenciales, además de tener que cumplir una meta de trabajo y poseer un ambiente laboral hostil, pues deben manejar grandes trayectos para poder llegar a los lugares donde el producto es distribuido, exponiéndose a un ambiente laboral que incluye ruido,

calor y vibraciones que hacen que la persona presente consecuencias como es el agotamiento emocional o despersonalización, tratando a los cliente como objetos.

A consecuencia del estrés generado por los cambios organizacionales y ambientales, los trabajadores manifiestan el fenómeno de diferentes maneras, uno de ellos es la conducta que incluye el ausentismo, la impuntualidad, bajo desempeño laboral y dificultades para enfocar su atención; otra forma de manifestación es la psicológica los empleados presentan ansiedad y fatiga; también presentaban cambios fisiológicos, es decir experimentan situaciones como dolores musculares y de espalda, además de problemas gastrointestinales y cardiovasculares. Pero el estrés laboral no sólo perjudica al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. También pueden inducir a la enfermedad e incluso a la incapacidad laboral, lo que genera para la empresa problemas considerables de planificación, de logística y de personal. De manera que es evidente el enorme coste humano y económico que el estrés genera para la empresa.

Y como la fuente del estrés laboral puede ser múltiple, también las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral pueden ser diversas. La prevención del estrés laboral ha de pasar fundamentalmente por la intervención de

la organización, ya que la intervención individual de reducción del estrés o de sus consecuencias, puede ser útil, pero no siempre es la solución más eficaz y adecuada para prevenirlo (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2003).

Las intervenciones deben dirigirse hacia la estructura de la organización, el estilo de comunicación, los procesos de toma de decisiones, las funciones y tareas de trabajo, el ambiente físico y los métodos para capacitar a los trabajadores mejorando la comunicación, aumentando la participación de los trabajadores en las decisiones respecto al trabajo, mejorando las condiciones ambientales; formando a los trabajadores y variando y enriqueciendo las tareas.

Un aspecto importante para la prevención del estrés laboral ha sido el aumento del apoyo social en las organizaciones, favoreciendo la cohesión de los equipos de trabajo y formando a los supervisores para que adopten una actitud de ayuda a los subordinados, ya que el apoyo social no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos².

²Sitio web: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_6.shtml.18/03/2014

Por el contexto del problema, se hace presente el comportamiento organizacional, pues veremos cómo el ser humano que para este caso son los trabajadores se comportan o reaccionan ante diferentes situaciones que generan el problema y a partir de estas darles la mejor solución, objetivo principal de la psicología organizacional. Ya que los individuos reaccionan de acuerdo a factores hereditarios, ambientales y de acuerdo a la situación.

1.3 Planteamiento del Problema

El estrés laboral es un fenómeno cada vez más frecuente que está aumentando en nuestra sociedad, principalmente porque los tipos de trabajo han ido cambiando en las últimas décadas; todo esto afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional. Como el origen del estrés laboral puede ser múltiple, también las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral pueden ser múltiples; y por tanto, se debe intervenir sobre el trabajador y sobre la organización.

Generalmente todas las empresas para lograr sus objetivos y estrategias cuentan con un programa de incentivos, mediante el cual pretenden mantener a su recurso humano motivado; pero los incentivos no solamente ayudan en la motivación sino también en otros casos, como es el caso del estrés laboral, puesto

que proporcionan diferentes estrategias o medios para poder atacar este problema desde diferentes ángulos.

Cuando el estrés proviene de las propias características de la persona, es decir de la personalidad de cada individuo es muy común que este se relacione con las condiciones económicas, puesto que hoy en día el dinero es un bien muy codiciado por la mayoría de las personas; en torno a él, existe la idea de que cuanto más dinero se posea, se tendrá una mejor vida y más felices serán ya que el dinero proporciona seguridad, poder, comodidad, tranquilidad, posición social, entre otras.

Para reducir el problema es necesaria también una intervención a nivel organizacional donde se incluyen los incentivos no financieros como los horarios de trabajo, intervenciones en el estilo de comunicación, los procesos de formulación de decisiones, las funciones y tareas en el trabajo, el ambiente físico y los métodos para capacitar a los trabajadores, es decir que el trabajo debe ir de acuerdo con las habilidades y los recursos de los trabajadores, se deben establecer correctamente las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno para evitar la ambigüedad. Todo esto se debe hacer siempre en primer lugar como una medida de prevención.

Otra de las formas que se utiliza para la disminución del estrés son los beneficios sociales, pues este modera o reduce los problemas de salud protegiendo a los individuos de los efectos negativos de los estresores en el trabajo. El apoyo que reciben las personas por parte de los jefes, supervisores, compañeros de trabajo familiares y amigos son elementos de gran influencia relacionados con el estrés; debe ser percibido por el individuo, pues es más importante que el recibido, ya que es el que determina el bienestar físico y psicológico de las personas.

1.4 Enunciado del problema

¿Contribuye un Plan de Incentivos para reducir El Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V?

1.5 Justificación

Actualmente uno de los mayores problemas que presenta el capital humano de la organización es la llamada “Enfermedad del siglo XXI o el Estrés Laboral” debido a las diferentes condiciones ambientales y organizacionales a las que el trabajador está expuesto y que junto con las características propias de la personalidad agravan el problema.

Esta investigación es de suma importancia ya que ayudará a disminuir este problema dentro de la organización, beneficiando tanto a los empleados en la mejora de su salud y vida laboral, así como a la empresa y sus propietarios, pues se establecerán medidas preventivas que ayuden en la reducción del mismo y que contribuyan a la obtención de mayores resultados, además de permitirles proyectarse como una empresa que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.

Así mismo ayudará a establecer mejores relaciones con los clientes pues son ellos quienes perciben los diferentes problemas o dificultades que los empleados presentan y que con la creación de estrategias a través del plan de incentivos se ayudará a minimizar estresores que son las causas que generan el problema y poder así crear mejores relaciones cliente-empleados.

Cabe destacar que además, este tipo de investigaciones es importante ya que hoy en día el capital humano es considerado el recurso más valioso para las empresa, por lo tanto servirá de base para otros estudios que consideran al recurso humano lo más valioso de la organización.

Por último y no menos importante es necesario mencionar la importancia del estudio para los investigadores, pues se especializarán aún más en el área de recursos humanos que es hoy en día el principal elemento de las organizaciones, lo que hace necesario conocer a cerca de cómo manejarlo ante diferentes situaciones dentro de la vida organizacional, contribuyendo en gran medida en su desarrollo profesional.

1.6 Delimitación

1.6.1 Delimitación Espacial

La investigación fue realizada en la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V distribuidora San Miguel, ubicada en final 2° av. Norte, calle 1° de octubre, colonia San Francisco, San Miguel.

1.6.2 Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el período comprendido de febrero a agosto de 2014.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

- Elaborar un Plan de Incentivos que ayude a Reducir El Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V

1.7.2 Objetivos Específicos

- Identificar los mejores incentivos financieros que ayuden a moderar los estresores que afectan las propiedades de la persona.
- Establecer incentivos no financieros que contribuyan a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores.
- Definir programas de beneficio social que reduzcan las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.

1.8 Sistema de Hipótesis

1.8.1 Hipótesis General

Ho: Un Plan de Incentivos ayudará a Reducir el Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V

1.8.2 Hipótesis Específicas

Ho: Los incentivos financieros ayudan a moderar los estresores que afectan la personalidad de los empleados.

Ho: Los beneficios no financieros contribuyen a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores.

Ho: Los programas de beneficio social reducen las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico

Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.³

³<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

Nivel Mundial

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la Tierra pues los ancestros cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, trabajaban para garantizar su subsistencia desde los principios de la historia. Esta actividad con muchas y diversas variaciones, se repite hasta la actualidad.

En una era de competitividad la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas es por ello que ahora las empresas en el mundo, utilizan recompensas para hacerlos sentir a sus empleados satisfechos, conformes y, a través de ello, beneficiar a la organización.

Nivel Nacional

En el país existen diferentes empresas que utilizan los planes de incentivos para sus empleados; Atento El Salvador es un call center que considera este tipo de planes para sus empleados y, para ello, otorga bonos todos los meses de \$200 al cumplir las metas y políticas establecidas. Además, ofrecen rifas de boletos aéreos a los empleados más destacados, posibilidades de crecimiento en la empresa para ascender a mejores puestos, armonioso ambiente laboral en el cual permiten un día a la semana llegar vestidos de forma casual, celebran los cumpleaños, ofrecen fiestas navideñas establecen horarios rotativos y dan

flexibilidad en permisos por motivos de estudios.

Las siguientes son algunas de las empresas que ofrecen a sus empleados incentivos como prestaciones adicionales a los de la ley.

Grupo Q

Una empresa dedicada a la comercialización de vehículos que ofrece muy buenas prestaciones a sus empleados, entre ellas podemos mencionar recompensas no monetarias como reconocimiento del empleado del mes, flexibilidad de horarios para estudiantes, celebración a los cumpleaños del mes, así como también capacitaciones internas y cenas navideñas⁴.

HOLCIM

Para Holcim, este apoyo constituye uno de los pilares estratégicos que les ayuda a mantener una ventaja competitiva en el mercado laboral, y al mismo tiempo retener y atraer el talento que necesitan. "Para la empresa, las prestaciones que establece la ley constituyen un marco de referencia, y su meta es brindar a sus colaboradores prestaciones competitivas en relación a las características propias de la industria y en particular, los colaboradores y sus familias. Consideran que éstas mejoran la calidad de vida, pues contribuyen a su

⁴<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADTESRS0001287.pdf-26/02/2014,8:41pm>

economía familiar, de salud y bienestar", y al tener cubiertos estos aspectos a través de las prestaciones, sus colaboradores pueden enfocarse en desarrollar continuamente competencias técnicas y de liderazgo en función de las soluciones, productos y servicios que los clientes necesitan⁵.

Nivel Empresa (DIANA S.A de C.V)

Sin lugar a dudas para la empresa los incentivos son un aspecto clave para mantener la identificación de los empleados con la empresa, a la vez que refuerzan el sentido de pertenencia a la organización, es por ello que hoy en día las prestaciones extras, aparte de las requeridas por la ley, son ofrecidas a los trabajadores creando un ambiente de confianza propicio para la productividad. Sin embargo la empresa se ha enfocado en incentivos encaminados al aumento de la productividad por parte de los empleados sin tomar en cuenta un factor que hoy en día es muy importante para poder ser un empleado productivo, el cual es la salud en el puesto de trabajo⁶.

⁵Sitio web: <http://tecoloco.com.sv/BLOG/beneficios-empresariales-incentivo-para-sus-colaboradores.aspx>,26/02/2014,8:57pm

⁶Sitio web: <http://tecoloco.com.sv> Op. Cit.

2.2 Marco Normativo

Los incentivos son un acto unilateral y voluntario de cada propietario de las empresas, ya que cada patrono decide las modalidades de cada uno de estos. Después de haber revisado el conjunto de leyes laborales que rigen el país, no se encontró alguna que regule los incentivos laborales en las organizaciones.

Sin embargo el código de trabajo en su art. 29 y art. 32 establece que los patronos deben cumplir ciertas obligaciones como son: pagar al trabajador su salario, proporcionar materiales necesarios para el trabajo, entre otros; además de cumplir ciertas obligaciones con sus empleados⁷.

Art. 29.-Son obligaciones de los patronos:

- 1ª) Pagar al trabajador su salario
- 2ª) Pagar al trabajador una prestación pecuniaria
- 3ª) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo
- 6ª) Conceder licencia al trabajador:

⁷ Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Trabajo. Año 2007. Págs... 10-14

Prohibiciones

Art. 32.-Se prohíbe a los patronos:

9º) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;

10º) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermarlas prestaciones sociales que suministran a su trabajadores, salvo que exista causa legal.

2.3 Marco Teórico

Según el autor Jorge Aquino, y su enfoque acerca de las compensaciones, sostiene que Incentivo: es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta.⁸ Existen diferentes clases de incentivos los cuales son: financieros, no financieros y los beneficios sociales.

2.3.1 Incentivos Financieros

Los incentivos financieros pueden ser directos e indirecto, los *financieros directos* consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones⁹.

De acuerdo al código de trabajo vigente las prestaciones de ley se definen como:

2.3.1.1 Prestaciones Legales o de Ley:

Son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos¹⁰. Las principales prestaciones de ley son:

⁸ Jorge A. Aquino. Recursos Humanos: Compensaciones, Remuneración Fija, Variable y Beneficios 4° Edición, Pearson pág. 197

⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Recompensar a las Personas 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill pág. 284

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Recompensar a las Personas 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill pág. 346

- **Vacaciones:** En El Salvador los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.
- **Aguinaldo:** prima por cada año de trabajo laborado.
- **Jubilación:** Proceso por el cual se pone fin a la vida laboral activa de una persona. Implica un cambio global de la situación vital (individual, social, económica y legal) de la persona que se retira de la vida laboral.
- **Seguro de accidentes de trabajo:** ayuda económica que todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte, pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo.
- **Ayuda por enfermedad:** prestación monetaria por todo estado patológico, que resulte de una causa cuyo origen o motivo se encuentra en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora.
- **Día de descanso laborado:** Es la interrupción de labores por un lapso de tiempo, encaminada a la recuperación física y mental del trabajador.
- **Licencia pagada por maternidad:** Es una causa de suspensión temporal del contrato de trabajo que consiste en un permiso, en la mayoría de los

casos, retribuido que se otorga a las mujeres trabajadoras antes y después de un parto¹¹.

De acuerdo a diferentes teorías, entre los incentivos financieros se encuentran:

2.3.1.2 El salario

Representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser *directo* *indirecto*; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado¹².

La recompensa financiera *indirecta* es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales

¹¹http://www.mtps.gob.sv/index.php?option=com_glossary&task=list&glossid=1&letter=V&Itemid=11218/03/2014

¹² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Recompensar a las Personas 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill pág. 317

que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, entre otros).

En la mayoría de empresas se utiliza también otros tipos de recompensas financieras:

1. *Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa, como las ganancias o las pérdidas.* La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes

2. *Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador en la compañía* y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial¹³.

3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.* Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos¹⁴.

¹³Op Cit.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Recompensar a las Personas 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill pág. 323

4. *Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable; la organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se trata de una asociación que funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada.

2.3.1.3 Los Bonos

Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores, en función de su aportación al desempeño de la empresa. Éste se mide con base en ciertos criterios, como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad, etcétera.

Existen diferentes planes para el bono:

1- El *plan tradicional de metas definidas*, que se basa en metas presupuestadas y definidas con un techo y un piso para el pago del bono. La meta del bono es alcanzar el objetivo previamente determinado. De este modo, el bajo

desempeño no se penaliza y el desempeño excelente no se recompensa, porque el plan establece un valor definido y limitado

2- El plan de un *bono flexible o de valor económico agregado (VEA)* se basa en metas flexibles que no tienen piso ni techo para el pago del bono. El valor económico agregado (VEA) es un modelo de administración y de remuneración por incentivos que impone una nueva dirección en la empresa. Se trata de una administración sustentada en el valor y su metodología es universal y tiene reconocimiento del mercado accionario. Su objetivo es maximizar el valor creado por la empresa por medio del cambio de la cultura corporativa para que los gerentes piensen, actúen y se les recompense como si fueran accionistas de la empresa¹⁵.

La **distribución de acciones entre los trabajadores**: La distribución gratuita de acciones de la empresa a determinados trabajadores, como forma de compensación, es otra forma de remuneración flexible. En este caso, las acciones de la compañía sustituyen al dinero del bono¹⁶.

¹⁵Op. Cit

¹⁶Op Cit.

2.3.2 Incentivos No Financieros

Las empresas utiliza este tipo de incentivos para reconocer el esfuerzo realizado por los empleados otorgando reconocimientos, diplomas, placas conmemorativas y en algunas ocasiones vacaciones con goce de sueldo. (Warther Jr. Et al 1995).

Entre otros incentivos no financieros se cuenta con el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras en la calidad de vida del empleado. Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Entre los incentivos no financieros Sherman Jr. &Chruden mencionan a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización y se definirán a continuación:

- **Seguridad:** Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros esta puede

proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.

- **Afiliación:** La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conllevan a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- **Estima:** La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos prestigio y poder.
- **Autorrealización:** Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

2.3.2.1 El Puesto de Trabajo

Diseño de puesto

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma

en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.¹⁷

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo, 3ª Ed., McGraw-Hill, pág. 205.

puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”.¹⁸

Chiavenato, Idalberto establece que:

“El diseño de cargo constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los proceso de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.¹⁹

Modelos del Diseño de Puestos

- ***Modelo clásico o tradicional***

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, utilizaron ciertos principios

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: Diseño de Cargos, 5ª Ed., Mc Graw –Hill, Colombia 2000, p. 293.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo, 3ª Ed., McGraw-Hill, pág. 205.

de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenara las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

1. *La persona como apéndice de la máquina.* El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. El diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo.
2. *Fragmentación del trabajo.* Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada.
3. *Acento en la eficiencia.* Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia).

4. *Permanencia*. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado; se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica.²⁰

- **Modelo Humanista**

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, en la década de 1930.

Los representantes de la escuela humanista son Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, Kurt Lewins y Mary Parker Follet. Y la teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo*, 3ª Ed., McGraw-Hill, pág. 207.

La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.²¹

- **Modelo de las Contingencias**

El modelo de las contingencias está representado por Fiedler Mitchell y representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo.²²

En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización.

²¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo, 3ª Ed., McGraw-Hill, pág. 210.

²² Op Cit.

El modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto:

1. La *variedad* se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.
2. La *autonomía* se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la

extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la auto administración de su propio trabajo.

3. *El significado de las tareas* se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que perciben su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar los objetivos de la organización.
4. *La identidad con la tarea* se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
5. *La realimentación* es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera.²³

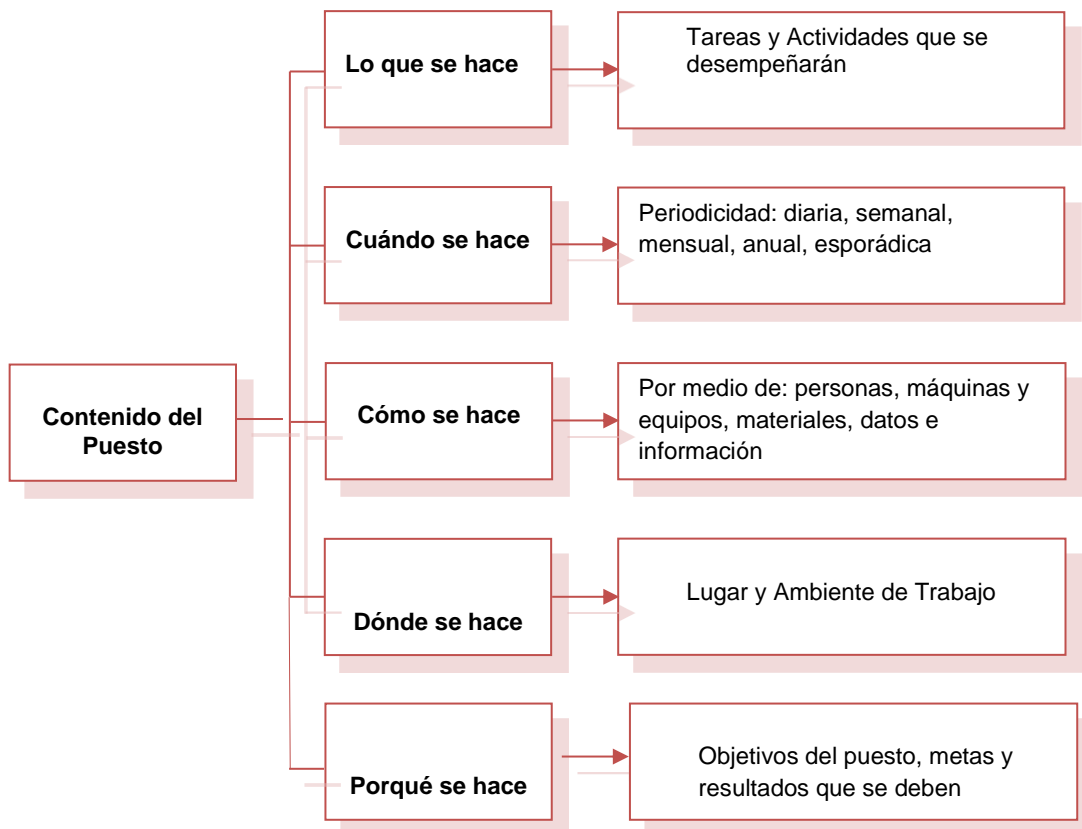
²³ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo, 3º Ed., McGraw-Hill, pág. 212.

Descripción y Análisis de los Puestos

Concepto de descripción de los puestos

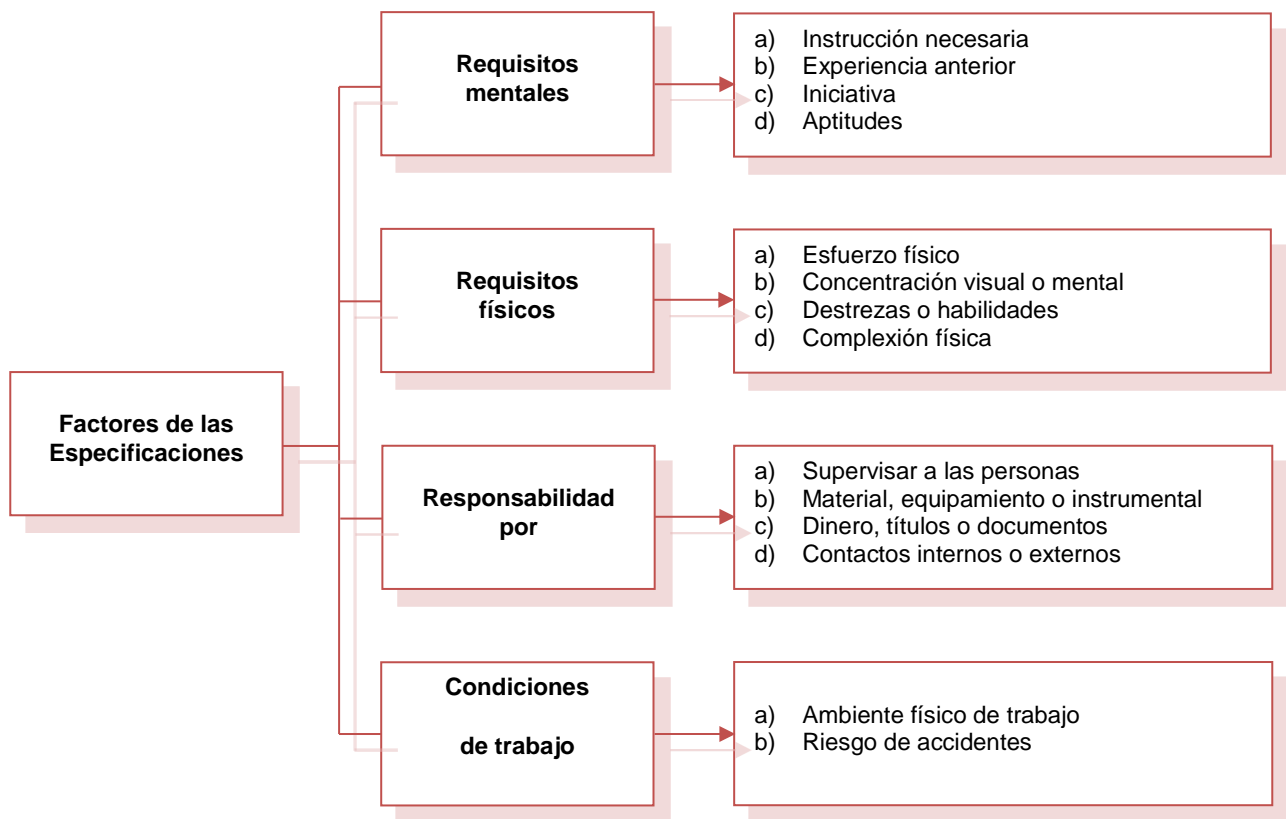
Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y porqué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de puesto.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido.



Concepto de análisis de los puestos

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.



Métodos para Reunir Datos sobre los Puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Veamos cada uno de ellos.

- **Método de la Entrevista**

Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades.

- **Método del Cuestionario**

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor. En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores.

- **Método de Observación**

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. Es común que el método de observación utilice un cuestionario

que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.²⁴

Metodos para la Recopilación de Datos.

Métodos para reunir información	Participación del analista del puesto	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa El analista reúne los datos por medio de la entrevista	Participación activa El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista
Cuestionario	Participación pasiva El analista recibe los datos por medio del cuestionario	Participación activa El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario
Observación	Participación activa El analista reúne los datos por medio de la observación	Participación pasiva El ocupante sólo trabaja, mientras el analista observa

Evaluación

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un

²⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Modelo de Trabajo, 3º Ed., McGraw-Hill, pág. 224.

proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”²⁵

La evaluación del desempeño de un empleado es un trabajo habitual del directivo, y es una actividad particularmente importante cuando se trata de la continuidad de una persona en la empresa, de revisar su retribución, de cubrir vacantes o de plantear nuevas contrataciones. Puede ser de forma sistemática o periódica, al inicio del año o incidental, al terminar un proyecto y dentro de la evaluación global del mismo.

Sin embargo, la evaluación del empleado se utiliza hoy en día como un importante instrumento de gestión de recursos humanos, dentro de los conceptos de “gestión por el desempeño” o “gestión por competencia”. Se trata de un proceso estructurado, con un protocolo específico diseñado a medida, dirigido a valorar competencias del empleado y su desempeño en el puesto. La evaluación cumple diferentes funciones:

- Logros de objetivos de desempeño. Fijación de objetivos futuros.
- Desarrollo de la carrera profesional y de las promociones. Planes de formación

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano: Evaluación del Desempeño, 3ª Ed., McGraw-Hill, pág.245.

- Plan de retribuciones, compensaciones e incentivos.
- Detección de personal con alto valor potencial.
- Reasignación de puesto de trabajo.
- Obtener información sobre el empleado.

El proceso de evaluación no se agota en sí mismo, ya que no termina con la entrega de informe de resultado y su discusión en una entrevista. Sus consecuencias son variadas y llevan a un seguimiento posterior de logro de los objetivos de la empresa y de objetivos de carrera profesional. Un resultado habitual es la preparación individualizada de un plan de mejora profesional, que incluya formación complementaria o actividad de mejora de habilidades o competencias, o asesoramiento o “coaching”²⁶. En otras ocasiones se detectan habilidades reales o potenciales que permitan pensar un cambio responsabilidades dentro de la propia empresa, contribuyendo a un mejor ajuste profesional al puesto de trabajo y a un mejor desarrollo de la carrera profesional, factores ambos de satisfacción laboral.

Existen muchas formas de llevar a cabo la evaluación, que siempre debe estar adaptada al puesto específico, al tipo y tamaño de la empresa y a

²⁶Op Cit.

su sector de actividad. Muchas de ellas las realiza el propio jefe inmediato, a través de un cuestionario o de una entrevista con el subordinado.

Existen diferentes formas y metodología de evaluación, de jefe a empleado, la de 180° del jefe al empleado y del empleado al jefe y la de 360° que incluye la evaluación por parte de todos los colaboradores, el jefe, colegas, y clientes, del empleado evaluado.

Es importante si se decide implantar un proceso de evaluación, lo que para todas las empresas modernas es necesario, el saber para qué se hace y cómo se hace. El objetivo debe ser mejorar las habilidades y competencias, alcanzar las metas personales y profesionales de directivos y empleados y los objetivos generales de la empresa.

La evaluación genera también expectativas a los empleados, por ello el proceso de evaluación se espera que vaya acompañado de cambios o mejoras de algún tipo, por lo que la empresa no puede defraudar en este punto. La información recogida se utiliza. Como hemos visto antes, la evaluación no se

agota en sí misma si no que tiene diferentes funciones, con planes de actuación concretos en algunas de ellas.²⁷

Sobrecarga de trabajo

Ivancevich (1992) dice que “La sobrecarga resulta de la interacción de la persona con el medio ambiente. El nivel absoluto de trabajo que es necesario hacer (lo que podría llamarse sobrecarga objetiva) es mediado por las características del individuo para determinar la sobrecarga subjetiva o percibida. Lo que es demasiado para una persona puede ser percibido como perfectamente razonable para otra”

Prácticamente todos hemos experimentado una sobrecarga de trabajo en un momento u otro, y la incidencia de esto va en aumento. Podemos distinguir dos tipos de sobrecarga de trabajo:

En lo **cuantitativo**: Las horas de trabajo son excesivas o bien la cantidad de tareas que se deben realizar superan las horas destinadas a tal fin. En lo **cualitativo**: Las tareas que se deben realizar superan ampliamente el

²⁷Op. Cit

conocimiento del individuo sobre la evaluación o bien el individuo no ha sido formado o perfeccionado sobre la actividad a realizar.²⁸

Condiciones laborales

Las condiciones laborales forman parte del medio ambiente físico o son manifestaciones de sucesos ambientales en este contexto, ambiental se refiere a las condiciones físicas del medio ambiente a las que es necesario que se adapte el empleado para mantener la homeostasis. En pocas palabras las condiciones laborales son percibidas normalmente por uno o más de los cinco sentidos.

Autonomía

Algunas personas quieren puestos de trabajo que les ofrezcan el derecho y el privilegio de tomar decisiones y operar sin que se ejerza sobre ellos una supervisión estrecha. La sensación de autonomía puede derivarse de la libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación. En los puestos muy estructurados y controlados por la dirección, resulta difícil crear tareas que generen una sensación de autonomía²⁹

²⁸Ivancevich, John M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial 2ª ed., Trillas México 1992, p. 132.

²⁹Ivancevich, John M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial 2ª ed., Trillas México 1992, p. 146.

2.3.2.2 Clima Laboral

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.³⁰

Relaciones interpersonales

El sentimiento de que la amistad es una norma valorada en la organización que los miembros confían entre sí y se ofrecen confianza y apoyo entre ellos. El sentimiento de que el buen trato y las buenas relaciones prevalecen en el ambiente de trabajo, dando lugar a un estado de buen trato y respeto mutuo en la organización.

Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

³⁰http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf

Conflicto Intergrupal

Según Ivancevich (1992) manifiesta que “El conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas”. Es decir estos conflictos ocurren en un grupo de trabajo que forma parte de una organización, en el cual el conflicto se provoca por uno o varios de los integrantes que forman el grupo de trabajo por lo que dificultan las actividades del grupo provocando problemas entre sí. Algunos observadores sostienen que un grupo es como una arena, en el sentido de que es el sitio en el que surge un conflicto; la experiencia de grupo es un conflicto.

Los conflictos surgen en todos los ámbitos de las relaciones humanas, como consecuencia psicológicas del contacto entre personas que son siempre diferentes, con aspiraciones, estilos de vida y formas de ver las cosas distintas. Si los conflictos son persistentes habrá un mal clima organizacional.

2.3.3 Beneficios Sociales

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal.

Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médica-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación , etc. En el caso de personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil(desde el leasing de vehículo hasta el pago de todos los gastos, incluido el conductor),casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjeta de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida.

Los beneficios, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes. ³¹ Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas:

1. Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos, sea para mantenerlos o para atraerlos.

³¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano: Beneficios y Servicios 1° ed., Mc Graw Hill, Pág. 283.

2. Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales
3. Exigencia de los sindicatos y las convenciones colectiva de trabajo
4. Exigencia de la legislación laboral y de la previsión
5. Impuestos cobrados a las organizaciones , que buscan y exploran medios lícitos para lograr deducciones en sus obligaciones tributarias
6. Necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad

Los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios.³²

2.3.1 Asistenciales

Beneficios que buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de control o de su voluntad. Incluye:

- ✓ Asistencia médico-hospitalaria
- ✓ Asistencia odontológica
- ✓ Asistencia financiera mediante prestamos
- ✓ servicio social
- ✓ Complementación de la jubilación o planes de previsión social
- ✓ Complementación del salario en ausencias prolongadas por enfermedad
- ✓ Seguro de vida en grupo o de accidentes personales

³²Op. Cit

- ✓ Guardería para hijos de los empleados, entre otros.³³

2.3.2 Supletorios

Servicios o beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- ✓ Transporte o conducción del personal
- ✓ Restaurante en el sitio de trabajo
- ✓ Estacionamiento privado para los empleados
- ✓ Horario móvil de trabajo
- ✓ Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
- ✓ Agencia bancaria en el sitio de trabajo

Constituye aquellas facilidades que si la empresa no las ofreciera, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

2.3.3 Recreativo

Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo

³³ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano: Beneficios y Servicios 1° ed., Mc Graw Hill, Pág. 286.

libre. En algunos casos, estos beneficios extienden también a la familia del empleado. Incluye:

- ✓ Asociación o club
- ✓ Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- ✓ Música ambiental
- ✓ Actividades deportivas y comunitarias
- ✓ Paseos y excursiones programadas, entre otros.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de las organizaciones informal.³⁴

2.3.4 Estrés Laboral

Estrés

El termino **estrés** se ubica en dos categorías, puede definirse como un estímulo o como una respuesta. Como un **estímulo** se define como una característica o suceso que genera una consecuencia perturbadora es decir un efecto. Como una **respuesta** el estrés se define como una respuesta a algún

³⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano: Beneficios y Servicios 1° ed., Mc Graw Hill, Pág. 286.

estimulo llamado estresor.³⁵ Un estresor son las demandas físicas o psicológicas a las que corresponde un individuo.³⁶

Hans Selye (1956), médico y endocrinólogo de la Universidad de Montreal, definió el estrés como la “*respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga*”. Fue el primero en descubrir el **Estrés Positivo (euestress)**: que proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus metas; y **Estrés negativo (distress)**: resultado de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud³⁷.

Estrés Laboral “Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.”³⁸

³⁵,Johnlvancevich, comportamiento Organizacional: Manejo Individual del Estrés7ª ed., Mc Graw Hill, pág. 281.

³⁶ Frank J. Landy, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo, Mc Graw Hill, pág. 555

³⁷Op Cit.

³⁸Sitio web: <http://whqlibdoc.who.int/pwh/2004/9243590472.pdf> 27/02/2014.

Desarrollo del Modelo de Kahn y Byosiere

El autor Frank J. Landy presenta el modelo de Kahn y Byoisier en el cual se estudian los factores que a continuación se presentan con sus respectivos elementos de estudio para lo que es el tema del estrés en los lugares de trabajo en empresas especialmente industriales.



Kahn y Byosiere (1992) desarrollaron un marco teórico amplio para el estudio del estrés laboral. Su modelo presenta varios factores importantes en el proceso del estrés. Incluyendo a) estresores laborales: estresores de la tarea y estresores del rol b) moderadores del proceso del estrés: diferencias individuales, apoyo social, c) consecuencias del estrés³⁹.

2.3.4.1 Propiedad de la Persona como Moderadores del Estrés

La **personalidad** es el factor que distingue a las personas unas de otras; se define como la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás⁴⁰.

La personalidad es el resultado de **la herencia**: que comprenden aquellos factores que están determinados en la concepción., es decir que se centra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas. Pero si todas las características de personalidad fueran dictaminadas al nacer, ninguna experiencia las alteraría. También es resultado del **ambiente**: algunos factores que ejercen presión en la formación de nuestra personalidad es la cultura en la que creemos, las normas de nuestra familia, amigos y grupos sociales y otras influencias que se experimentan. Estos factores ambientales juegan un papel sustancial en el moldeamiento de nuestra personalidad.

³⁹Frank J. Landy, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo, Mc Graw Hill, pág. 555

⁴⁰ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. 10° Edición. Pearson pág. 94

El otro factor que influye en la personalidad es **la situación**: la personalidad de cada individuo es en general estable y congruente, pero cambia con las situaciones. Las exigencias de las diferentes situaciones despiertan aspectos diversos de la personalidad. El interés radica en que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Algunas situaciones (como la iglesia, una entrevista de empleo), restringen muchas conductas mientras que otras lo hacen relativamente poco.

Atributos de la personalidad que ayudan a moderar el Estrés.

Patrón de Comportamiento Tipo A

Patrón conductual asociado con investigaciones realizadas sobre la enfermedad coronaria del corazón. La persona tipo A es un conductor agresivo, ambicioso, competitivo, orientado a la tarea y siempre de un lado a otro. Rosenman y Friedman, dos investigadores médicos señalan que los tipos A padecen más ataques cardíacos que los tipos B.⁴¹

Una persona con el patrón de comportamiento tipo A manifiesta las siguientes características:

- Lucha crónicamente por hacer la mayor cantidad de cosas posible en el menor tiempo que se pueda.

⁴¹John Ivancevich, comportamiento Organizacional: Manejo Individual del Estrés7ª ed., Mc Graw Hill, pág.295

- Es agresiva, ambiciosa, competitiva y de carácter fuerte.
- Habla en forma explosiva, presiona a los demás para que terminen de decir lo que tratan de decir
- Es impactante, odia esperar y considera la espera una pérdida de tiempo precioso.
- Le preocupan los plazos de entrega y se orienta al trabajo.
- Siempre está en lucha con personas, cosas y sucesos.⁴²

Patrón de Comportamiento Tipo B

La persona tipo B es relajada, paciente, formal y hasta ecuánime. Está libre de todas las características del patrón de comportamiento tipo A y en general no siente un conflicto apremiante con el tiempo o las personas. Es posible que la persona tipo B tenga un dinamismo considerable, desee lograr cosas y trabaje con ahínco, pero con un estilo confiado que le permite trabajar a un ritmo constante y no competir con el reloj.⁴³

⁴²Op. Cit.

⁴³John Ivancevich, comportamiento Organizacional: Manejo Individual del Estrés^{7ª} ed., Mc Graw Hill, pág.295

Resistencia

Conjunto de características de personalidad que proporciona resistencia al estrés; los individuos resistentes se sienten de su vida, tienen un sentido de compromiso con las metas y valores familiares y laborales y ven como un reto el cambio inesperado. Específicamente los individuos descritos con una personalidad resistente poseen tres características:

- Sienten que tienen el control de sus vidas.
- Tienen un sentido de compromiso con las metas y valores familiares y laborales.
- Ven el cambio inesperado como un reto más que como un obstáculo.⁴⁴

Locus de Control

Grado al que los individuos creen que son amos de su destino⁴⁵. Constructo que se refiere a si los individuos creen que lo que les sucede está bajo su control o más allá de este. Y está identificado como locus de control interno los individuos creen que las consecuencias son resultado de su esfuerzo y capacidad personal, mientras que las personas clasificadas con un locus de control externo las personas creen que las consecuencias están determinadas principalmente por otras personas, la suerte o la fe.

⁴⁴Frank J. Landy, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo, Mc Graw Hill, pág. 569

⁴⁵ Stephen P. Robbins Comportamiento Organizacional. 10ª edición. Pearson pág. 99

En general, las pruebas indican que los internos se desenvuelven mejor en su puesto. Pero esto debe matizarse, para tener en cuenta las diferencias de los trabajos. Los internos buscan más información antes de tomar una decisión, están más motivados para los logros y se esfuerzan más por controlar su entorno. En cambio los externos se quejan más y se inclinan más a seguir las instrucciones⁴⁶.

Autoestima

La autoestima, auto imagen o auto concepto positivo, es considerado un recurso importante para el afrontamiento del estrés. Es más probable que los individuos con alta autoestima adopten estrategias de afrontamiento más efectivos contra el estrés que las personas con baja autoestima (Ganster y Schaubroeck, 1995). Así, cuando se enfrentan con los mismos estresores ambientales, los individuos con baja autoestima experimentaran con más predisposiciones comparadas con aquellos con alta autoestima. En general, las investigaciones indican que la autoestima es un moderador de la relación estresor- predisposición⁴⁷.

Aun cuando los de estima alta son claramente importantes en la reducción de los efectos del estrés en el trabajo, existen evidencias de que los efectos de la

⁴⁶Op. Cit

⁴⁷OpCit

autoestima alta no siempre son positivos. A pesar de que mucha gente asume que una baja autoestima esta relaciona con la violencia en el lugar de trabajo se han realizado revisiones bibliográficas que indican que la agresión y la violencia en el escenario laboral eran más características de los individuos con alta autoestima.⁴⁸

2.3.4.2 Estresores de la Vida Organizacional

2.3.4.2.1 Estresores Físicos/de la Tarea

De acuerdo con muchos estudios experimentales y de campo, el ruido incontrolable es particularmente estresante y lleva a una disminución en el desempeño de la tarea y en la motivación (Cohen, Evans, Stokols y Krantz, 1986). A pesar de que podemos asociar el ruido con las fábricas donde operan muchas maquinas, los efectos de los estresores físicos no están limitados a los ambientes de producción. En un estudio desarrollado en un escenario de oficina abierta, se encontraron que la exposición al ruido de bajo nivel está asociada con niveles elevados de la hormona del estrés y con la reducción en el desempeño. La importancia en los aumentos en los niveles hormonales es que los estresores pueden existir aun cuando el trabajador no se dé cuenta.

⁴⁸Frank J. Landy, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo, Mc Graw Hill, pág.568 y 569.

Las demandas de un determinado puesto (ritmo y carga de trabajo, número de horas laborales) también pueden contribuir a la experiencia del estrés y a predisposiciones subsecuentes. A pesar que puede estar claro que los estresores físicos y de la tarea tienen efectos negativos en la salud de los empleados, estudios se han enfocado en los estresores psicológicos que pueden no estar tan intuitivamente relacionados en las consecuencias en la salud; existe evidencia clara de que estos estresores psicológicos juegan un papel igualmente importante en la salud de los empleados.

Hay que mantener en mente que un tipo de estresor no se hace menos importante por la presencia de otro estresor; es decir, los efectos de los estresores múltiples pueden ser acumulativos⁴⁹.

2.3.4.2.2 Estresores Psicosociales

Falta de control/ previsión

El control es uno de los grandes temas en torno al estrés. Varia los niveles de control personal y de previsión tienen efectos claros en el desempeño y el estrés laboral. Como cualquier estresor, la *percepción* de control o previsión del

⁴⁹Op. Cit.

individuo determina su respuesta a la situación y tal percepción se ve afectada por las características del trabajo y del ambiente laboral⁵⁰.

La percepción de control en el escenario laboral también se relaciona con la *autonomía*, el grado en que los empleados pueden controlar cómo y cuándo realizar las tareas de su puesto. En general las intervenciones que mejoran la percepción de control sobre el trabajo, como la toma de decisiones participativas o los horarios flexibles, tienden a reducir el estrés.

Conflicto Interpersonal

Las interacciones negativas o conflictos interpersonales con compañeros de trabajo, supervisores o clientes, pueden ir desde discusiones acaloradas hasta incidentes sutiles de comportamiento poco amigable. Los conflictos interpersonales ocurren cuando los recursos en el trabajo son escasos, cuando los empleados tienen intereses incompatibles o cuando los empleados sienten que no son tratados de manera justa. Los conflictos interpersonales pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto y tener consecuencias en la salud⁵¹.

⁵⁰Op.Cit

⁵¹ Op. Cit

Estresores del Rol

La noción básica detrás de los estresores del rol es que la mayoría de los puestos tienen tareas y responsabilidades múltiples o roles y que es más probable que un puesto sea particularmente estresante si estos roles están en conflicto o no están claros.

La ambigüedad de roles ocurre cuando los empleados carecen de conocimiento claro acerca de qué comportamiento es el esperado en su trabajo. En estos casos, los individuos experimentan incertidumbres sobre las acciones que deben realizar para desempeñarse de manera efectiva.

El conflicto de roles ocurre cuando la demanda de diferentes fuentes son incompatibles. Además, este problema puede presentarse entre las demandas organizacionales y los valores propios o entre las obligaciones con muchos compañeros de trabajo.

La sobre carga del rol es un estresor que ocurre cuando se espera que un individuo cumpla con demasiados roles al mismo tiempo; es decir, cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite, esto puede

ocasionar que las personas trabajen demasiado tiempo incrementando su estrés y las predisposiciones subsecuentes⁵².

Conflicto Trabajo - Familia

Este tipo de estresor ocurre cuando los trabajadores experimentan conflicto entre los roles que deben cumplir en el trabajo y en su vida personal. Ya que las mujeres que trabajan y las familias donde ambos trabajan se han convertido en la norma más que en la excepción, el conflicto trabajo-familia se ha convertido en una fuente común de estrés laboral. Dado que las mujeres trabajan continúan llevando la mayoría de las responsabilidades en casa es común que ellas jueguen aún más roles que los hombres.

Esfuerzo Emocional

El interés por el papel de las emociones en el escenario laboral se incrementó con rapidez dado que el estrés es, en primer lugar una reacción emocional. El **esfuerzo emocional** es la regulación de las emociones para cumplir con las demandas del puesto o de la organización⁵³.

⁵² Op Cit

⁵³ Op Cit.

El estudio del esfuerzo emocional se refiere al estrés de manejar las emociones cuando los puestos requieren que los trabajadores presenten solo determinadas expresiones ante los clientes. Los trabajadores pueden regular sus emociones mediante: a) la **actuación superficial**: consiste en manejar o fingir nuestras expresiones o emociones y b) la **actuación profunda**: consiste en manejar los sentimientos propios, incluyendo el tratar de sentir las emociones requeridas por el trabajo.

El estrés y la incomodidad suelen ocurrir cuando las emociones requeridas difieren de las emociones reales de los empleados. El suprimir emociones o mostrar emociones falsas requiere de un esfuerzo cognoscitivo y fisiológico, que tiende a ser estresante a largo plazo. Investigaciones indican que el estrés del esfuerzo emocional puede generar insatisfacción laboral, Burnout, e intentos de abandonarlo todo.

Para reducir el estrés del esfuerzo emocional, los psicólogos recomiendan usar el humor, buscar apoyo social de los compañeros de trabajo y despersonalizar los encuentros con los clientes. También tiene sentido que un trabajador preocupado por una interacción no laboral (pelea familiar) tenga

dificultades para expresar la emoción calmada y placentera que se requiere en su puesto⁵⁴.

2.3.4.3 Predisposiciones de la Persona

Está claro el vínculo entre el estrés y las consecuencias negativas de la salud de los empleados. Las consecuencias negativas del estrés crónico pueden dividirse en tres categorías:

2.3.4.3.1 Consecuencias Fisiológicas

Los cambios fisiológicos en el cuerpo ocurren cuando las situaciones estresantes causan la sobre activación del sistema nervioso simpático, la cual produce diversas clases de hormonas de estrés. Estas hormonas pueden causar un incremento en el ritmo y rendimiento cardiaco en preparación para el aumento de la actividad física y cognoscitiva⁵⁵.

Inicialmente estos cambios pueden mejorar la toma de decisiones, el juicio y el desempeño físico. Sin embargo, la activación del sistema nervioso simpático puede generar cantidades excesivas de hormonas de estrés circulando en la

⁵⁴Op Cit.

⁵⁵ Op Cit

sangre y el cerebro. A pesar de que muchas de las consecuencias fisiológicas del estrés están interrelacionados, esto es, que uno de ellos puede afectar a otros para iniciar un círculo vicioso o un efecto de bola de nieve, se clasifican en tres tipos:

Las consecuencias **cardiovasculares** que incluyen cambios en la presión arterial, el ritmo cardíaco y el colesterol. Los **gastrointestinales** que incluyen problemas digestivos de distintas clases. Las consecuencias **bioquímicas** del estrés incluyen un aumento en la cortisona y las catecolaminas (hormonas del estrés). Las situaciones del trabajo estresante están vinculadas con el aumento en los niveles de cortisona, norepinefrina y adrenalina en el flujo sanguíneo. Los niveles elevados y de larga duración de hormonas del estrés contribuyen al deterioro en el funcionamiento del sistema inmune y al desarrollo de enfermedades coronarias.

2.3.4.3.2 Consecuencias Psicológicas del Estrés

Las consecuencias psicológicas del estrés incluyen: el **burnout**: es una consecuencia del estrés particularmente importante y muy investigada, pues un

estado extremo de tensión resultado de una respuesta prologada a estresores laborales crónicos que exceden los recursos de un individuo para afrontarlos⁵⁶.

Los investigadores han identificado tres componentes del burnout: **agotamiento emocional**: ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo.

Los individuos que sufren de sentimientos de **despersonalización** se han endurecido por el trabajo y tienden a tratar a los clientes como objetos. Los individuos que tienen sentimientos de bajo logro personal no pueden lidiar con los problemas de manera efectiva y no son capaces de entender o de identificar los problemas de los demás. Se sienten débiles para impactar realmente en los problemas y por tanto no suelen implementar soluciones efectivas.

2.3.4.3.3 Consecuencias Conductuales del Estrés

Entre las consecuencias conductuales del estrés se encuentran el ausentismo, los accidentes el abuso del alcohol y drogas, el desempeño laboral pobre y los comportamientos improductivos incluyendo la violencia en el escenario

⁵⁶ Op. Cit

laboral. Dos consecuencias de comportamiento particularmente importante son: el procesamiento de la información y el desempeño⁵⁷.

El procesamiento de la información: la influencia del estrés en el procesamiento de la información ha sido ampliamente investigada. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales sobre la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño de una variedad de tareas. Además, los individuos bajo estrés comúnmente tienen dificultades para enfocar su atención.

El desempeño: investigaciones en escenarios organizacionales indican que el estrés laboral a cualquier nivel, incluyendo los niveles moderados tienen una relación negativa directa con el desempeño laboral. Es importante reconocer que el estrés representa sólo uno de los factores que pueden impactar en el desempeño laboral. Sin embargo, está claro que el estrés crónico tiene efectos negativos en el desempeño laboral⁵⁸.

⁵⁷Op. Cit.

⁵⁸Frank J. Landy, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo, Mc Graw Hill, págs.560-564

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La investigación que se realizó fue de tipo correlacional porque pretendió responder a preguntas de investigación que están asociadas a variables mediante un patrón predecible para un grupo o población⁵⁹.

Se utilizó este tipo de investigación porque ayudó a conocer las relaciones que existen entre dos o más variables de un contexto y luego analizar la vinculación.

3.2 Población

La población que se tomó como objeto de estudio fueron los 150 *empleados* que laboran en la distribuidora de la ciudad de San Miguel, de los cuales 43 se encuentran en el área administrativa y 107 en el área de ventas.

También fueron parte de la población los 8,212 *clientes* que ésta posee y que están distribuidos entre mayoristas, detallistas, centros escolares,

⁵⁹Sampieri Hernández, Roberto, Metodología de la Investigación 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 81

supermercados, tiendas de conveniencia y neverías; los cuales están ubicados en todo el departamento de San Miguel, zona norte de Morazán y La Unión⁶⁰.

3.3 Muestreo y Tamaño de la Muestra

3.3.1 Método para obtener muestra

Se utilizó el *muestreo probabilística*, en su clasificación *estratificada* en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento⁶¹. Este método se utilizó ya que es el más adecuado para la investigación pues la población en estudio estuvo compuesta por sub poblaciones y es necesario tener una representación de cada una, lo cual se logró con este método. Los estratos fueron proporcionados por la empresa.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}^{62}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.5)

Q= Probabilidad de Fracaso (0.5)

⁶⁰ José María Caballero, Gerente Productos Alimenticios DIANA SA de CV distribuidora San Miguel

⁶¹ Sampieri Hernández, Roberto, Metodología de la Investigación 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 247

⁶² Bonilla Gildaberto, Métodos Prácticos de Inferencia estadística, 2° Edición, UCA Editores. Pág.90

N= Población

E= error muestral (0.05%)

3.3.2 Tamaño de la Muestra

Para el cálculo de la muestra para los empleados y los clientes se utilizó la fórmula estadística para población finita con un margen de error del 0.05% para cada una.

Cálculo de la muestra para los Empleados. **N= 150**. Dato proporcionado por el gerente de la empresa.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(150)}{(150 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{0.9604(150)}{0.3725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{144.06}{1.3329}$$

$$n = \mathbf{108}$$

Cálculo de la muestra para los Clientes. **N= 8212** que son los datos proporcionados por el gerente de la empresa.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(8,212)}{(8,212 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{0.9604(8,212)}{20.5275 + 0.9604}$$

$$n = \frac{7,886.8048}{21.4879}$$

$$n = \mathbf{367}$$

Aplicando Factor de corrección finita a muestra de los clientes.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}^{63}$$

$$n = \frac{367}{1 + \frac{367 - 1}{8,212}}$$

$$n = \frac{367}{1.044568924}$$

$$n = 351.54$$

$$n = \mathbf{351}$$

⁶³ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, 36° Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, Pág. 303

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaron son:

La Encuesta: esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra⁶⁴. Se utilizó con la finalidad de obtener datos cuantitativos relacionados con el problema de estudio al cual se pretende darle una posible solución.

La **entrevista semi estructurada:** técnica que contiene una guía de preguntas pero se tiene la libertad de agregar preguntas para obtener mayor información sobre el tema en estudio⁶⁵. Esta técnica fue de gran utilidad para el estudio pues se puede obtener información tanto general de la empresa para hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa, así como también para conocer el problema detectado más a fondo.

3.5 Instrumentos para la Recolección de Datos

El Cuestionario: conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir⁶⁶. Fue el instrumento más idóneo para la investigación, pues contuvo

⁶⁴ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, 36° Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, Pág. 221

⁶⁵Op. Cit.

⁶⁶Sampieri Hernández, Roberto, Metodología de la Investigación 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 310

preguntas que estaban relacionadas con los indicadores de las variables en estudio.

La **guía de entrevista**: Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse⁶⁷. Este instrumento fue adecuado para la investigación pues se obtuvo información cualitativa y a fondo de la situación de la empresa y el problema en estudio, la cual fue administrada al gerente de la empresa.

3.6 Procedimiento de Validación de Instrumentos

Consulta con Expertos

Paso 1: se elaboraron las preguntas del cuestionario de acuerdo a los indicadores de cada variable.

Paso 2: con la ayuda de un experto en psicología, recursos humanos y metodología de la investigación se verificaron si las preguntas estaban bien estructuradas en cuanto a su forma y contenido.

⁶⁷ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, 36° Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, Pág. 217

3.7 Procedimiento para la Recolección de Datos

Paso 1: con la debida autorización de la empresa, los investigadores procedieron a encuestar a la muestra de empleados, posteriormente se desplazaron a los diferentes sectores de la ciudad de san miguel para encuestar a los clientes.

Pasó 2: luego de haber encuestado a la muestra se procedió a tabular los datos.

3.8 Procedimiento para Procesar los Datos

Paso 1: se verificó que los instrumentos estuvieran completamente llenos y los que no lo estaban desecharlos.

Paso 2: se clasificaron de acuerdo a criterios que se tomarán en cuenta para la obtención de la información en el instrumento.

Paso 3: se procedió a elaborar las respectivas tablas con los datos obtenidos de las encuesta de acuerdo a cada pregunta y se elaboró su respectivo gráfico.

3.9 Procedimiento para Presentar los Datos

Los datos se presentan a través de tablas, cada uno con su gráfico, análisis e interpretación correspondiente.

3.10 Estadístico para la Prueba de Hipótesis

El estadístico que se utilizó para la comprobación de las hipótesis fue la **Chi Cuadrado**: método útil para probar hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto correspondiente de frecuencias teóricas o esperadas⁶⁸. Por lo tanto fue conveniente utilizar este método pues se comprobó si las variables en estudio estaban relacionadas.

⁶⁸ Bonilla Gildaberto, Métodos prácticos de inferencia estadística, 2° Edición,, UCA Editores, pág. 149

3.11 Plan de Implementación de la Investigación

Objetivos

- Ubicar la investigación en el tiempo para evitar posibles desfases en el proceso de elaboración del proyecto.
- Establecer los costos de la elaboración del proyecto.
- Establecer un orden a las actividades a desarrollar para evitar desvíos en el proceso de elaboración del proyecto.

Actividades

- Identificación y Selección del tema
- Revisión de la literatura
- Elaboración del perfil de investigación
- Corrección y aprobación del perfil de investigación
- Recolección y presentación de los datos
- Presentación del informe final
- Defensa del informe final

CAPÍTULO IV: TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4.2 Tabulación de Encuestas Dirigidas a Empleados

1- ¿Posee la empresa un plan de incentivos?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un plan de incentivos.

Tabla nº 1

	Fa	Fr
SI	108	100%
NO	0	0%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 1



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De los 108 empleados encuestados el 100% de ellos contestaron que la empresa si cuenta con un plan de incentivos para los empleados.

Interpretación: La empresa cuenta con un plan de incentivos pero que está enfocado en el mejoramiento de la productividad y sobre todo el aumento de la motivación para que los empleados puedan cumplir metas establecidas.

2- Menciones qué tipo de incentivos financieros y no financieros de los que no se dispone le gustaría recibir

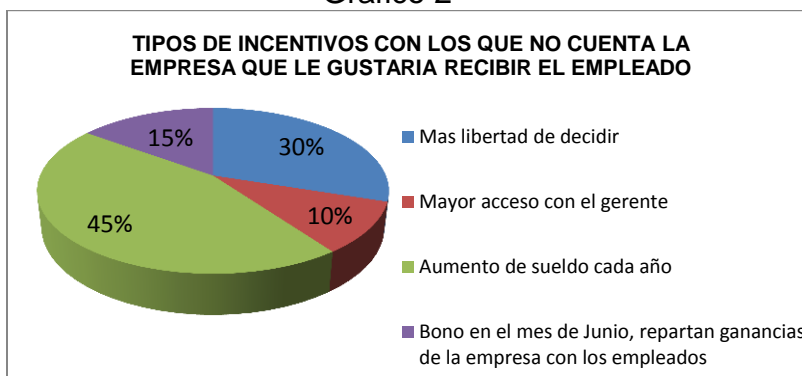
Objetivo: Determinar con que tipos de incentivos financieros y no financieros con los que les gustaría contar a los clientes.

Tabla nº 2

	Fa	Fr
Más libertad de decidir	32	30%
Mayor acceso con el gerente	11	10%
Aumento de sueldo cada año	49	45%
Bono en el mes de Junio, repartan ganancias de la empresa con los empleados	16	15%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 2



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El gráfico nos muestra que el 30% de los empleados encuestados les gustaría tener más libertad de decidir, el 10% mayor acceso con el gerente, el 45% aumento de sueldo cada año, 15% bono en el mes de Junio, repartan ganancias de la empresa con los empleados.

Interpretación: De la mayoría de los empleados que se encuestaron prefieren que la empresa les proporcionara un aumento en el sueldo cada año, y también que les dieran más libertad de decisión.

3- ¿Considera que un plan de incentivos ayudará a disminuir el estrés laboral?

Objetivo: Identificar si un plan de incentivos ayudara a disminuir el estrés laboral.

Tabla nº 3

	Fa	Fr
SI	67	62%
NO	41	38%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 3



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El grafico nos muestra que el 62% de los empleados consideran que un plan de incentivos ayudaría a disminuir el estrés laboral, mientras que el 38% opinan que no ayudaría.

Interpretación: Pues esta herramienta puede ser también utilizada para poder disminuir el estrés en los empleados que laboran en la empresa estableciendo los incentivos más idóneos para corregirlo

4- ¿Qué tipo de incentivos considera ayudaría en mayor medida en la disminución de le estrés?

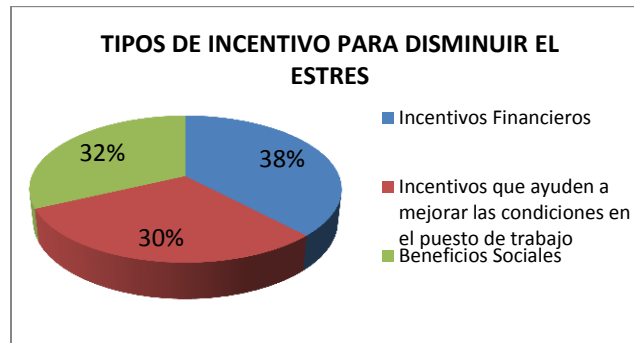
Objetivo: Conocer qué tipo de incentivos ayudaría a disminuir el estrés laboral.

Tabla nº 4

	Fa	Fr
Incentivos Financieros	41	38%
Incentivos que ayuden a mejorar las condiciones en el puesto de trabajo	32	30%
Beneficios Sociales	35	32%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 4



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El grafico nos muestra que el 38% consideran que los incentivos financieros ayudaría a disminuir el estrés, el 32% los beneficios sociales y el 30% Incentivos que ayuden a mejorar las condiciones en el puesto de trabajo.

Interpretación: que según los resultados los incentivos financieros y los beneficios sociales, son los que ayudarían a disminuir el estrés laboral, pues la falta de estos es la principal causa del problema en ellos.

5- ¿Qué le gustaría que la empresa ofreciera para disminuir el estrés?

Mencione:

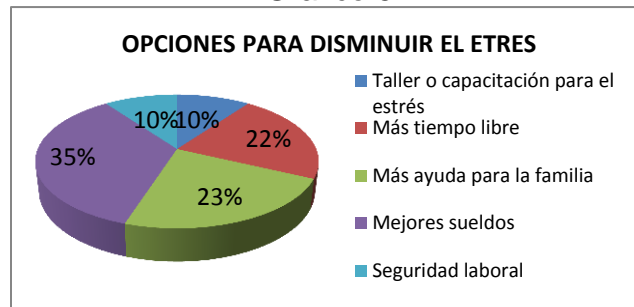
Objetivo: Identificar que les gustaría a los empleados que ofreciera la empresa para disminuir el estrés.

Tabla nº 5

	Fa	Fr
Taller o capacitación para el estrés	11	10%
Más tiempo libre	24	22%
Más ayuda para la familia	25	23%
Mejores sueldos	38	35%
Seguridad laboral	10	10%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Gráfico 5



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 35% opinan que les gustaría tener mejores sueldos, el 23% más ayuda para su familia, el 22% más tiempo libre, el 10% taller o capacitación y el 10% seguridad laboral.

Interpretación: Los empleados desean que la empresa les ofreciera otras herramientas para disminuir el problema entre las cuales podemos encontrar más tiempo libre y talleres o capacitación, técnicas que ayuden a manejar y por ende disminuir el problema.

6- ¿En qué época padece de estrés?

¿Por qué?

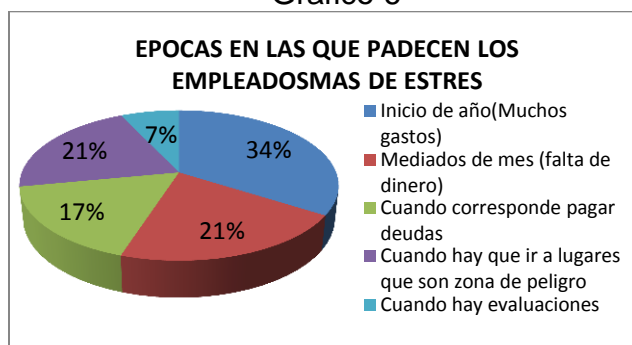
Objetivo: Conocer en que épocas del año padecen de estrés los empleados.

Tabla nº 6

	Fa	Fr
Inicio de año(Muchos gastos)	36	34%
Mediados de mes (falta de dinero)	23	21%
Cuando corresponde pagar deudas	18	17%
Cuando hay que ir a lugares que son zona de peligro	23	21%
Cuando hay evaluaciones	8	7%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 6



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 34% de los empleados padecen de estrés Inicio de año (Muchos gastos), el 21% mediado de mes (falta de dinero), 21% cuando hay que ir a lugares que son zona de peligro, el 17% cuando corresponde pagar deudas y el 7% cuando hay evaluaciones.

Interpretación: A principio de año es cuando los empleados experimentan mucho estrés debido a muchos gastos que se realizan, además a mediados de mes y cuando les corresponde pagar deudas.

7- ¿Cuáles son las prestaciones de Ley que la empresa le brinda?

Objetivo: Conocer cuáles son las prestaciones de ley que la empresa les brinda a sus empleados.

Tabla nº 7

	Fa	Fr
Salarios	108	100%
Vacaciones	108	100%
ISSS	108	100%
AFP	108	100%
Pago de horas extras	108	100%
Asuetos	108	100%
Indemnización	108	100%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 7



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De todos los empleados encuestados el 100% de ellos reciben las prestaciones de ley otorgadas por la empresa.

Interpretación: La empresa proporciona a sus empleados los incentivos financieros que establece la ley a todos sus empleados.

8- ¿Recibe de algún tipo de prestaciones financieras por parte de la empresa?

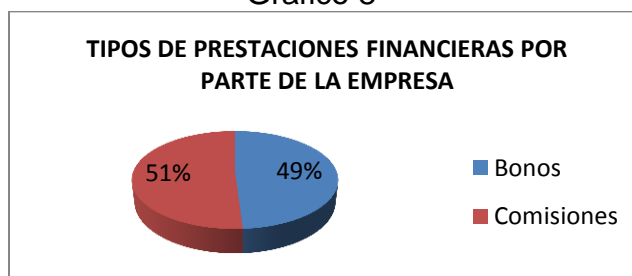
Objetivo: Conocer si los empleados reciben algún tipo de prestaciones financieras por parte de la empresa.

Tabla nº 8

	Fa	Fr
Bonos	53	49%
Comisiones	55	51%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 8



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Del total de los empleados encuestados el 49% de ellos reciben bonos y el 51% reciben comisiones.

Interpretación: Los bonos y comisiones, estos últimos otorgados especialmente al personal que se encarga de cumplir metas establecidas en un período de tiempo determinado como lo son los vendedores y las impulsadoras.

9- Seleccione las características con las cuales se identifica según su comportamiento

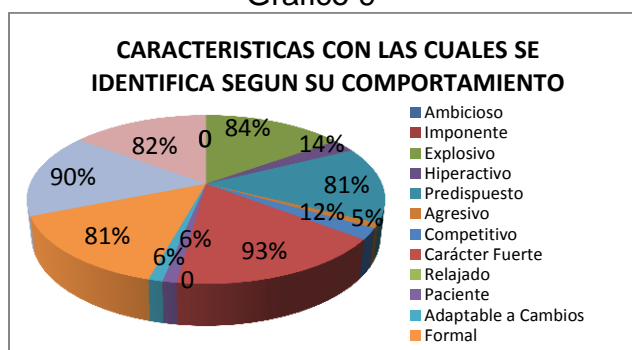
Objetivo: Determinar qué tipo de comportamiento tienen cada uno de los empleados encuestados.

Tabla nº 9

	Fa	Fr
Ambicioso	0	0
Imponente	0	0
Explosivo	91	84%
Hiperactivo	15	14%
Predispuesto	87	81%
Agresivo	5	5%
Competitivo	13	12%
Carácter Fuerte	100	93%
Relajado	0	0
Paciente	6	6%
Adaptable a Cambios	7	6%
Formal	98	81%
Equitativo	97	90%
Imparcial	89	82%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 9



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 84% de los encuestados son explosivos, el 14% son hiperactivos, el 81% son predispuestos, el 5% son agresivos, el 12% son competitivos, el 93% de carácter fuerte, el 6% paciente, el 6% adaptable a cambios, el 81% son formales, el 90% equitativos, y el 82% imparciales.

Interpretación: De acuerdo con los resultados los empleados en su mayoría, especialmente aquellos que son casados, jefes, vendedores e impulsores experimentan o tiene una personalidad del tipo A. Es decir que son más sensibles a los factores del trabajo que generan estrés.

10-¿Cómo reacciona ante los cambios laborales que se le presentan?

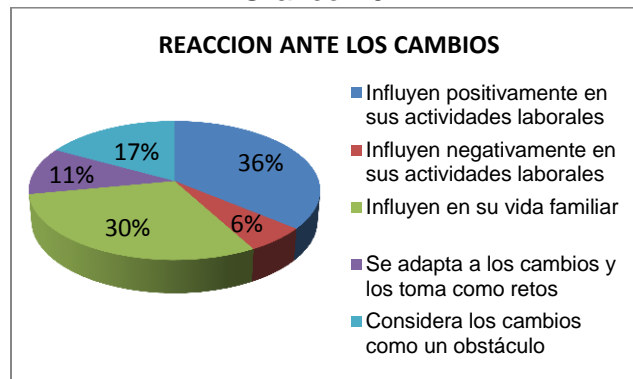
Objetivo: Identificar cual es la reacción que presentan los empleados ante los cambios laborales.

Tabla nº 10

	Fa	Fr
Influyen positivamente en sus actividades laborales	39	36%
Influyen negativamente en sus actividades laborales	7	6%
Influyen en su vida familiar	32	30%
Se adapta a los cambios y los toma como retos	12	11%
Considera los cambios como un obstáculo	18	17%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 10



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 36% influyen positivamente en sus actividades laborales, el 6% influyen negativamente en sus actividades laborales, el 30% influyen en su vida familiar, el 11% se adapta a los cambios y los toma como retos y el 17% considera los cambios como un obstáculo.

Interpretación: Por lo cual experimentan mayores situaciones que los conducen a estresarse con facilidad y se muestran resistentes ante los cambios, dificultándoseles aceptarlos o adaptarse a ellos.

11-Considera que los resultados que usted obtiene son efecto de:

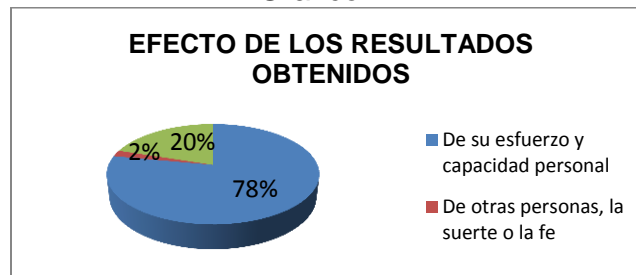
Objetivo: Conocer los resultados que obtienen los empleados y ver cuál es el efecto que estos tienen.

Tabla nº 11

	Fa	Fr
De su esfuerzo y capacidad personal	84	78%
De otras personas, la suerte o la fe	2	2%
Tiempo de trabajo	22	20%
TOTAL		

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 11



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 78% opina que sus resultados son por su esfuerzo y capacidad personal, el 2% otras personas, la suerte o la fe y el 20% por su tiempo de trabajo.

Interpretación: La mayoría de los empleados poseen un locus de control interno, pues consideran que sus resultados son propiciados por sus propios esfuerzos, no son cosas por casualidad o resultado del accionar de otros.

12-Usted se considera como una persona:

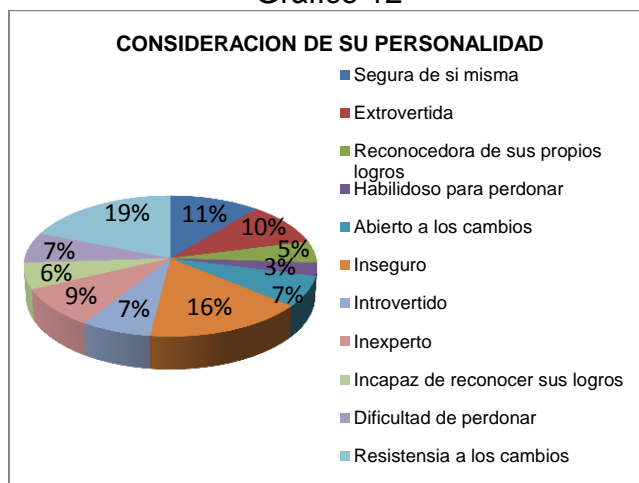
Objetivo: Identificar como tiene el autoestima cada uno de los empleados.

Tabla nº 12

	Fa	Fr
Segura de sí misma	12	11%
Extrovertida	11	10%
Reconocedora de sus propios logros	5	5%
Habilidoso para perdonar	3	3%
Abierto a los cambios	7	7%
Inseguro	17	16%
Introvertido	8	7%
Inexperto	10	9%
Incapaz de reconocer sus logros	7	6%
Dificultad de perdonar	8	7%
Resistencia a los cambios	20	19%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Gráfico 12



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Del total encuestados el 11% se sienten seguros de sí mismos, el 10% extrovertido, el 5% reconocedora de sus propios logros, el 3% habilidoso para perdonar, el 7% abierto a los cambios, el 16% inseguro, el 7% introvertido, el 9% inexperto, el 6% incapaz de reconocer sus logros, el 7% dificultad de perdonar y el 19% resistencia a los cambios.

Interpretación: Otro factor importante es el autoestima de los empleados y que según los resultados obtenidos en su mayoría poseen una autoestima baja, especialmente aquellos que tiene cargos que no son ejecutivos.

13-En su puesto de trabajo tiene conocimiento de:

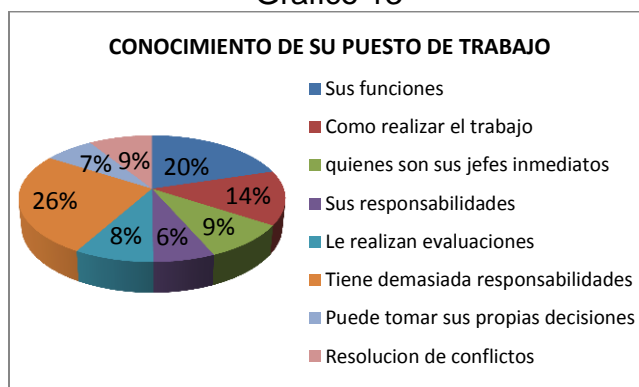
Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de sus funciones que realizan, como les realizan las evaluaciones y la resolución de conflictos.

Tabla nº 13

	Fa	Fr
Sus funciones	22	20%
Como realizar el trabajo	15	14%
quienes son sus jefes inmediatos	10	9%
Sus responsabilidades	7	6%
Le realizan evaluaciones	9	8%
Tiene demasiada responsabilidades	28	26%
Puede tomar sus propias decisiones	8	7%
Resolución de conflictos	10	9%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 13



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: el 20% tienen conocimiento de sus funciones, el 14% como realizar su trabajo, el 9% quiénes son sus jefes inmediatos, el 6% conocen sus responsabilidades, el 8% le realizan evaluaciones, el 26% tienen demasiadas responsabilidades, el 7% pueden tomar sus propias decisiones y el 9% resolución de conflictos.

Interpretación: En su mayoría, los empleados manifiestan que existen estresores en el ambiente laboral, específicamente relacionados con el puesto de trabajo pues muy pocas veces pueden tomar sus propias decisiones, resolver problemas y no tienen bien definidas sus funciones a desempeñar, además de tener muchas responsabilidades.

14-¿Cómo le dan a conocer sus funciones en su puesto de trabajo?

Explique:

Objetivo: Determinar cómo se dan a conocer las funciones en el puesto de trabajo de los empleados.

Tabla nº 14

	Fa	Fr
Verbalmente cuando nos capacitan	108	100%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 14



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De todos los empleados encuestados el 100% opinan que las funciones se las dan a conocer verbalmente cuando los capacitan.

Interpretación: A todos los empleados se les dan a conocer sus funciones en el puesto de trabajo mediante capacitaciones verbalmente.

15-¿Considera que su puesto de trabajo está de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?

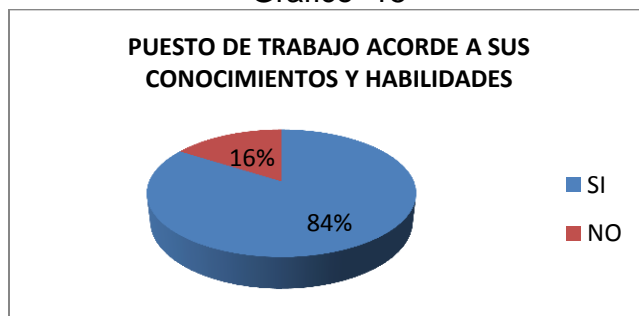
Objetivo: Identificar si los puestos de trabajo están acorde a los conocimientos y habilidades de los empleados.

Tabla nº 15

	Fa	Fr
SI	91	84%
NO	17	16%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 15



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 84% de los empleados encuestados opinan que sus puestos están acorde a sus conocimientos mientras el 16% que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados realizan sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

16-¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa?

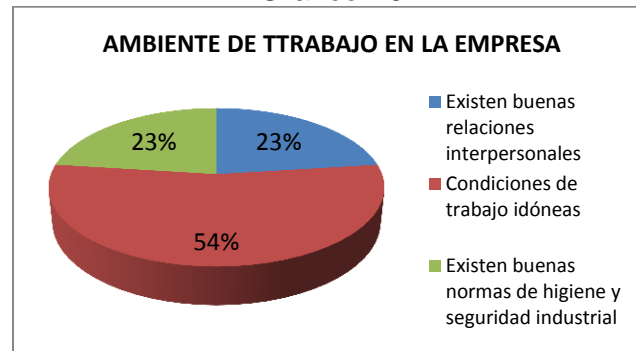
Objetivo: Determinar cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa.

Tabla nº 16

	Fa	Fr
Existen buenas relaciones interpersonales	25	23%
Condiciones de trabajo idóneas	58	54%
Existen buenas normas de higiene y seguridad industrial	25	23%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 16



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 23% opinan que existen buenas relaciones interpersonales, el 54% que existen condiciones de trabajo idóneas y el 23% existen buenas normas de higiene y seguridad industrial.

Interpretación: Un factor importante es que en el ambiente de trabajo existen condiciones de trabajo idóneas ya que la mayoría de los empleados opinan que sus condiciones son muy buenas.

17-¿Qué le distrae con facilidad?

Explique:

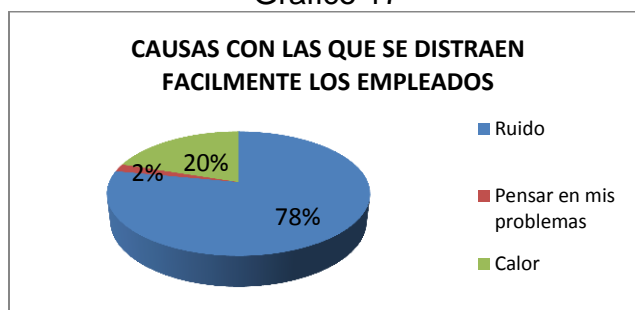
Objetivo: Conocer cuáles son las causas que les distrae con facilidad a los empleados.

Grafico nº 17

	Fa	Fr
Ruido	84	78%
Pensar en mis problemas	2	2%
Calor	22	20%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 17



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 78% opinan que les distrae el ruido, el 20% el calor y el 2% pensar en sus problemas.

Interpretación: En su mayoría los empleados se distraen con facilidad con elementos como el ruido, calor y ritmo de trabajos que afectan y generan situaciones estresantes.

18-¿Ha escuchado hablar del estrés laboral?

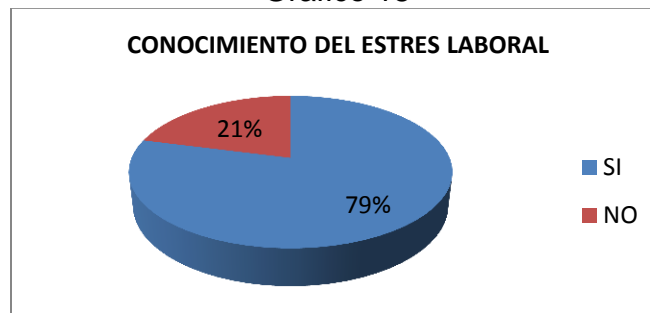
Objetivo: Identificar si los empleados han escuchado hablar de estrés laboral.

Tabla nº 18

	Fa	Fr
SI	85	79%
NO	23	21%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 18



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 79% de los empleados tienen conocimiento del estrés mientras que el 21% no.

Interpretación: En su mayoría los empleados tienen conocimiento del estrés laboral mientras que algunos nunca han escuchado hablar de este problema que está afectando a la mayoría de las empresas, pero no conocen la mejor forma de manejarlo.

19-Dentro de las instalaciones de la empresa se enfrenta con situaciones o elementos que le generan estrés

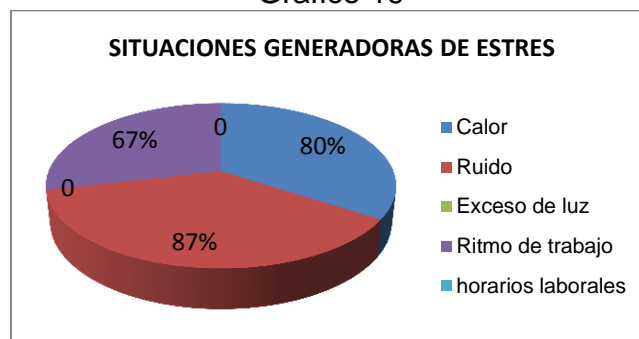
Objetivo: Conocer si los empleados dentro de la empresa se enfrentan a situaciones que les generan estrés.

Tabla nº 19

	Fa	Fr
Calor	86	80%
Ruido	94	87%
Exceso de luz	0	0
Ritmo de trabajo	72	67%
horarios laborales	0	0
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 19



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 80% de los empleados el estrés se los ocasiona el calor, mientras que el 87% el ruido y el 67% el ritmo de trabajo.

Interpretación: La mayoría de los empleados se estresan con facilidad con el ruido, el calor y el ritmo de trabajo. Ya que estas situaciones son las que más les afectan y ocasionan estrés dentro de la empresa.

20-¿Cuáles de las siguientes opciones considera le generan estrés en el trabajo?

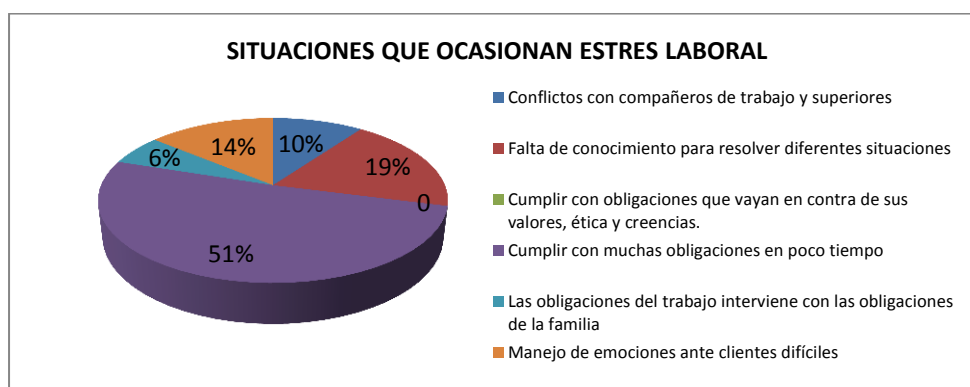
Objetivo: Identificar cuáles son las condiciones que les generan estrés en el trabajo a los empleados.

Tabla nº 20

	Fa	Fr
Conflictos con compañeros de trabajo y superiores	11	10%
Falta de conocimiento para resolver diferentes situaciones	21	19%
Cumplir con obligaciones que vayan en contra de sus valores, ética y creencias.	0	0
Cumplir con muchas obligaciones en poco tiempo	55	51%
Las obligaciones del trabajo interviene con las obligaciones de la familia	6	6%
Manejo de emociones ante clientes difíciles	15	14%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 20



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 10% consideran que los conflictos con compañeros de trabajo y superiores les ocasionan estrés, el 19% falta de conocimiento para resolver diferentes situaciones, el 51% cumplir con muchas obligaciones en poco tiempo, el 6% las obligaciones del trabajo interviene con las obligaciones de la familia y el 14% manejo de emociones ante clientes difíciles.

Interpretación: los empleados manifiestan que el factor que más los estresa es el cumplir con muchas obligaciones en poco tiempo y a veces la falta de conocimiento para resolver diferentes situaciones.

21-A ¿Cuáles de los siguientes beneficios sociales le ofrece la empresa?

Asistenciales

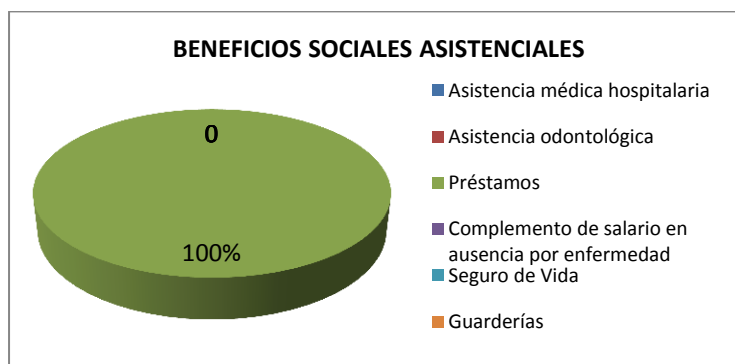
Objetivo: Determinar cuáles son los beneficios sociales asistenciales que ofrece la empresa.

Tabla nº 21

	Fa	Fr
Asistencia médica hospitalaria	0	0
Asistencia odontológica	0	0
Préstamos	108	100%
Complemento de salario en ausencia por enfermedad	0	0
Seguro de Vida	0	0
Guarderías	0	0
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Gráfico 21



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Al 100% de los empleados la empresa les ofrece beneficios sociales como lo son los préstamos.

Interpretación: Los empleados de la empresa gozan de ciertos beneficios sociales que les ayudan a poder disminuir el problema del estrés laboral, como son los préstamos pero que solo son otorgados en ciertas situaciones.

21 - B ¿Cuáles de los siguientes beneficios sociales le ofrece la empresa?

Supletorias

Objetivo: Determinar cuáles son los beneficios sociales supletorios que ofrece la empresa.

Tabla nº 22

	Fa	Fr
Transporte	0	0
Comedor	0	0
Estacionamiento	0	0
Horas móviles	0	0
Convenios con supermercados	0	0
Cajeros	0	0
TOTAL	0	0

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De 108 empleados encuestados ninguno recibe beneficios supletorios.

Interpretación: Los empleados no reciben beneficios sociales supletorios ya que la empresa no ofrece ninguno de estos.

21 - C ¿Cuáles de los siguientes beneficios sociales le ofrece la empresa?

Recreativos

Objetivo: Determinar cuáles son los beneficios sociales recreativos que ofrece la empresa.

Tabla nº 23

	Fa	Fr
Membrecías a clubes	0	0
Áreas de descanso en la empresa	0	0
Música ambiental	11	10%
Actividades deportivas	108	100%
Paseos y excursiones	108	100%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 22



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 100% de los empleados reciben beneficios sociales como actividades deportivas y el 100% paseos y excursiones.

Interpretación: Todos los empleados son beneficiados con las actividades deportivas que son gozados en general; además de paseos y excursiones.

22 ¿Con cuáles de los beneficios antes mencionados no cuenta y le gustaría contar?

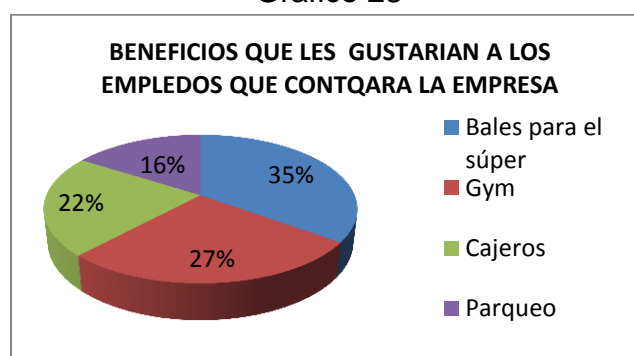
Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios con los cuales les gustaría contar a los empleados.

Tabla nº 24

	Fa	Fr
Vales para el súper	38	35%
Gym	29	27%
Cajeros	24	22%
Parqueo	17	16%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 23



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 35% les gustaría contar con vale para el súper, el 27% con membrecías al gimnasio, el 22% con cajeros y el 16% con un parqueo.

Interpretación: A unos empleados les gustaría contar con vales para el súper ya que esto les ayudaría en gran manera y desmullera sus gastos, a otros que la empresa haga alianzas con un gimnasio para poder ir a dejar un poco de su estrés, mientras que otros prefieren que dentro de la empresa exista un cajero y por ultimo otros quieren que la empresa les proporcionara un parqueo.

23 - A ¿Cuáles de los siguientes efectos ha experimentado dentro y fuera de su jornada laboral? Fisiológicas

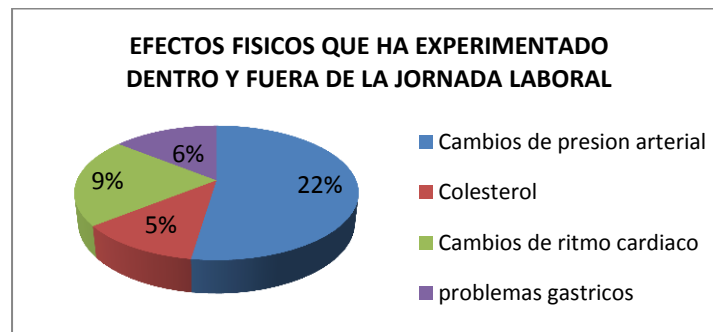
Objetivo: Identificar cuáles son los efectos fisiológicos que han experimentado los empleados en su jornada laboral.

Tabla nº 25

	Fa	Fr
Cambios de presión arterial	24	22%
Colesterol	5	5%
Cambios de ritmo cardiaco	10	9%
problemas gástricos	7	6%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 24



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 22% de los empleados han experimentado cambios de presión arterial, el 5% colesterol, el 9% cambios de ritmo cardiaco y el 6% problemas gástricos.

Interpretación: los empleados enfrentan cambios en la presión arterial dentro de las jornadas laborales, mientras que otros tienen diferentes efectos fisiológicos como son colesterol, cambios de ritmo cardiaco y problemas gástricos.

23 - B ¿Cuáles de los siguientes efectos ha experimentado dentro y fuera de su jornada laboral? Psicológicas

Objetivo: Identificar cuáles son los efectos psicológicos que han experimentado los empleados en su jornada laboral.

Tabla nº 26

	Fa	Fr
Tensión	23	21%
Agotamiento emocional	18	17%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 25



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Los empleados padecen de tensión el 21% de ellos y el 17% de agotamiento emocional.

Interpretación: Los efectos psicológicos que más han experimentado los empleados son tensión y agotamiento emocional, lo cual les afecta mucho a la hora de realizar sus funciones.

23 – C ¿Cuáles de los siguientes efectos ha experimentado dentro y fuera de su jornada laboral? Conductuales

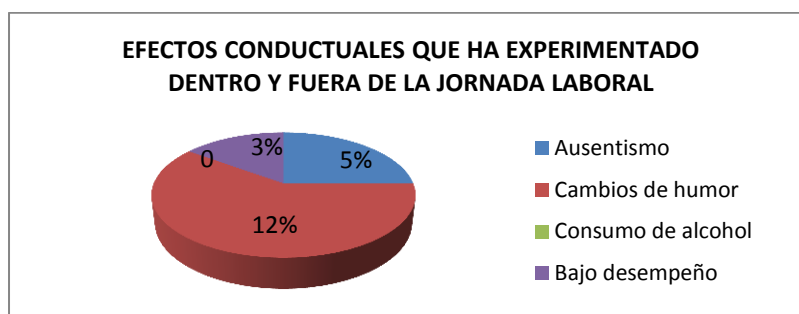
Objetivo: Identificar cuáles son los efectos conductuales que han experimentado los empleados en su jornada laboral.

Tabla nº 27

	Fa	Fr
Ausentismo	5	5%
Cambios de humor	13	12%
Consumo de alcohol	0	0
Bajo desempeño	3	3%
TOTAL	108	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 26



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 5% de los encuestados han tenido ausentismo, el 12% cambios de humor y el 3% bajo desempeño.

Interpretación: A raíz de los efectos conductuales que han experimentado los empleados tienen cambios de humor, ausentismo y bajo desempeño; ya que estos les afectan mucho en sus jornadas laborales.

4.2 Tabulación de Encuestas Dirigidas a Clientes

1- ¿Qué recomendaría a la empresa para disminuir el estrés laboral de sus empleados?

Objetivo: Identificar con qué tipo de incentivo disminuyera el estrés laboral en los empleados.

Tabla nº 28

	Fa	Fr
Más dinero	108	31%
Mejor ambiente de trabajo	70	20%
Otros beneficios sociales	173	49%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 27



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 31% de los clientes prefieren que se les den a los empleados incentivos financieros, el 20% y el 49% los programas sociales.

Interpretación: El incentivo de programas sociales es el predilecto o preferido según los clientes para disminuir el estrés laboral, ya que según ellos estos ayudarían a disminuir el problema, seguido de los incentivos financieros pues opinaron que hoy en día la falta de dinero es una de las principales causas que generan el problema del estrés.

2- ¿Cómo considera la atención que le brinda el empleado de la empresa DIANA?

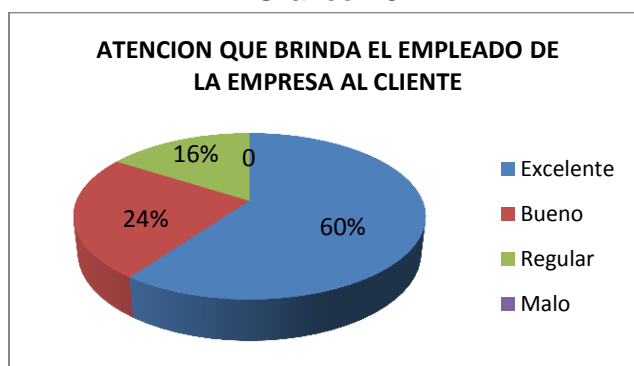
Objetivo: Conocer si la atención brindada por los empleados a los clientes es la idónea.

Tabla nº 29

	Fa	Fr
Excelente	211	60%
Bueno	85	24%
Regular	55	16%
Malo	0	0
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 28



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 60% de los clientes opinan que la atención brinda por los empleados es excelente, el 24% bueno y el 16% regular.

Interpretación: Los clientes manifiestan que la atención brindada por los empleados es excelente, pues son amables con ellos, prestan atención a sus necesidades y nunca han respondido de forma grosera.

3- Los empleados lo tratan amablemente cuando lo visitan o usted hace alguna compra

Objetivo: Conocer como es el trato que les brindan los empleados a los clientes cuando los visitan.

Tabla n° 30

	Fa	Fr
SI	301	86%
NO	26	7%
A VECES	24	7%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 29



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Del total encuestados el 86% opinan que si los empleados se muestran amables con ellos, el 7% no y el 7% a veces.

Interpretación: El trato brindado a los clientes por parte de los empleados al momento que los visitan en su mayoría si se muestran amables con ellos aunque unos pocos opinan que no y otros que algunas veces.

4- ¿Le prestan atención a sus necesidades y escuchan atentamente sus peticiones?

Objetivo: Identificar si los empleados atienden las necesidades de los clientes.

Tabla nº 31

	Fa	Fr
SI	315	89%
NO	34	10%
A VECES	2	1%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 30



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 89% de los clientes si son escuchadas sus necesidades, el 10% no y el 1% a veces.

Interpretación: En su mayoría las necesidades y peticiones de los clientes son escuchadas por los empleados lo que significa que a pesar de que los empleados experimenten estrés, estos no lo manifiestan a los clientes, es decir que manejan sus emociones ante estos.

5- ¿Alguna vez le han respondido de forma grosera y con poca paciencia cuando le visitan o les llama?

Objetivo: Identificar como tratan los empleados a los cliente al momento que los visitan.

Tabla nº 32

	Fa	Fr
SI	19	5%
NO	305	87%
A VECES	27	8%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 31



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De todos los empleados encuestados el 5% opinan que si los empleados los tratan de forma grosera, el 87% que no y el 8% que a veces.

Interpretación: La mayor parte de los clientes que se encuetro opinan que los empleados que los visitan no les responden de forma grosera y además que los atienden muy bien cuando les preguntan o los llaman.

6- ¿Considera que los empleados experimentan estrés en su trabajo?

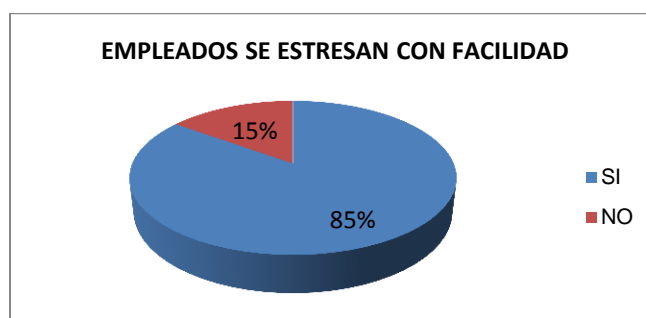
Objetivo: Determinar si los empleados experimentan estrés a la hora de realizar sus labores.

Tabla nº 33

	Fa	Fr
SI	298	85%
NO	53	15%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 32



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: En su mayoría los clientes manifiestan que los empleados si experimentan estrés mientras algunos dicen que no.

Interpretación: A pesar que los clientes experimentan estrés al momento de realizar sus funciones pero aun así lo saben manejar y cumplen con sus obligaciones, aunque algunos clientes opinan que no.

7- ¿La persona que le atiende realiza más de una actividad a la vez?

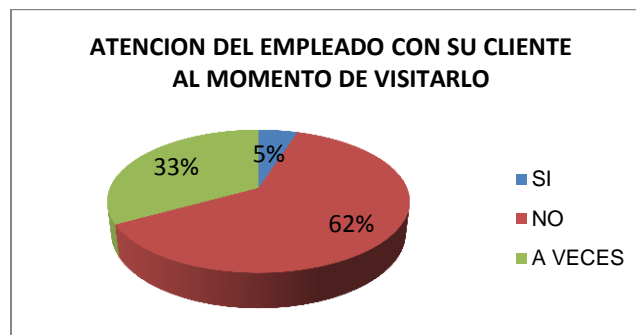
Objetivo: Identificar si los empleados realizan más de una actividad a la vez.

Tabla nº 34

	Fa	Fr
SI	16	5%
NO	217	62%
A VECES	118	33%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 33



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 5% de los encuestados opinan que los empleados si realizan varias actividades a la vez mientras que el 62% que si y el 33% que alguna veces.

Interpretación: La mayoría de los clientes expresa que los empleados (en su mayoría vendedores) no realizan varias actividades al mismo tiempo, sin embargo otros manifiestan lo contrario.

8- ¿Considera que el empleado tiene un total conocimiento del trabajo que realiza?

Objetivo: Conocer si los empleados tiene un total conocimiento de las actividades que realizan.

Tabla nº 35

	Fa	Fr
SI	339	97%
NO	12	3%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 34



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Los clientes manifiestan que el 97% los empleados si tienen conocimiento de lo que hacen mientras que el 3% dicen que no.

Interpretación: La mayoría de los clientes opina que los empleados si tienen un total conocimiento de su trabajo que realizan se puede decir que en ocasiones los empleados se ven en la obligación de efectuar operaciones múltiples para poder realizar completamente su trabajo.

9 ¿Cree que el empleado realiza actividades repetitivas y monótonas?

Objetivo: Determinar si los empleados realizan actividades repetitivas y monótonas.

Tabla nº 36

	Fa	Fr
SI	309	88%
NO	42	12%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 35



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 88% de los clientes manifiestan que si los empleados realizan actividades repetitivas y el 12% que no.

Interpretación: Los empleados se ven sometidos a realizar trabajos con actividades que son repetitivas, por lo que se ven sometidos a una situación rutinaria, y esto genera el problema del estrés.

10 ¿Considera que los empleados trabajan bajo presión?

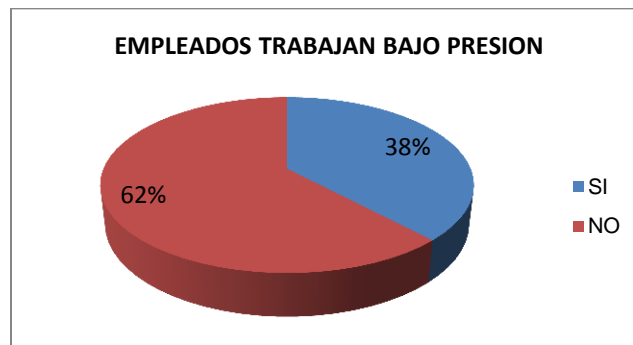
Objetivo: Conocer lo que consideran los clientes si los empleados trabajan bajo presión.

Tabla nº 37

	Fa	Fr
SI	132	38%
NO	219	62%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 36



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: El 38% de los clientes si han visto que los empleados trabajan bajo presión mientras el 62% que no.

Interpretación: En su mayoría los clientes manifiestan que los empleados no se ven sometidos a trabajar bajo presión, mientras que algunos opinaron lo contrario.

11 ¿Ha escuchado alguna vez quejarse de dolor físico al momento de realizar su trabajo?

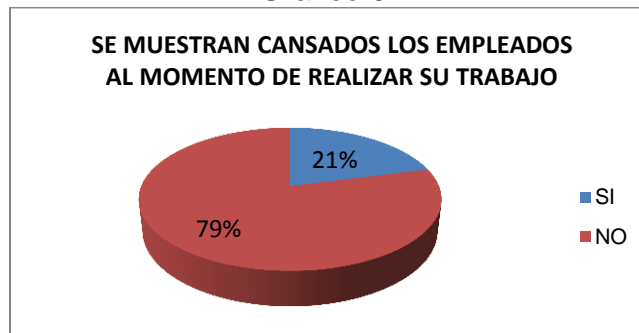
Objetivo: Identificar si los empleados se quejan de dolores físicos cuando realizan su trabajo.

Tabla nº 38

	Fa	Fr
SI	72	21%
NO	279	79%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 37



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Los clientes encuestados el 21% opinan que los empleados se quejan de dolores musculares mientras que el 79% que no.

Interpretación: En su mayoría los clientes no han escuchado a los empleados quejarse de dolores físicos al momento de realizar sus funciones, mientras que algunos opinan que si han visto algunos que se quejan de dolores físicos.

12 Si su respuesta anterior es positiva ¿con qué frecuencia lo ha escuchado?

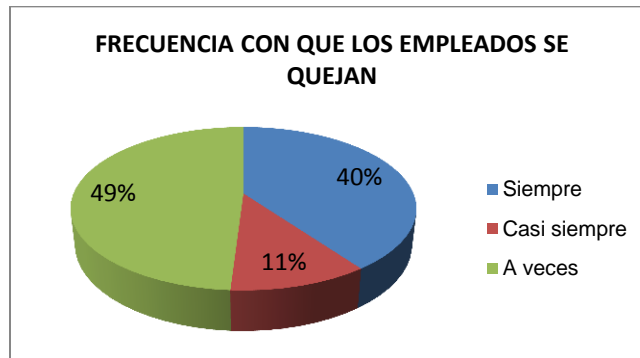
Objetivo: Determinar con qué frecuencia los empleados se quejan de dolores físicos.

Tabla nº 39

	Fa	Fr
Siempre	140	40%
Casi siempre	40	11%
A veces	171	49%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 38



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: De todos los clientes encuestados el 40% han escuchado que los empleados se quejan de dolores, el 11% casi siempre y el 49% a veces.

Interpretación: Los clientes manifiestan que los vendedores a veces se quejan de dolores físicos como dolor de espalda o de cabeza pero no con mucha frecuencia y algunos que casi siempre se quejan de diferentes dolores cuando otros también opinan que siempre se quejan de dolores físicos.

13 ¿Cómo observa a los trabajadores cuando desempeñan su trabajo?

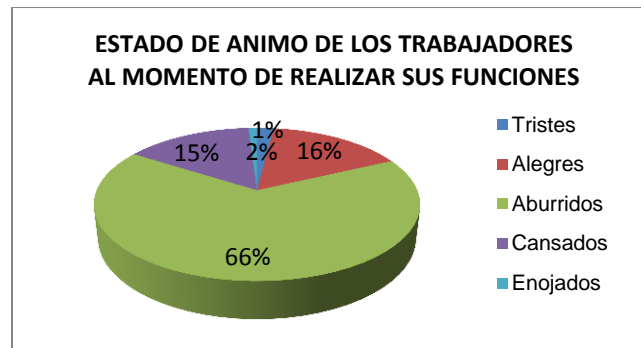
Objetivo: Conocer cómo se muestran los trabajadores cuando realizan su trabajo.

Tabla nº 40

	Fa	Fr
Tristes	7	2%
Alegres	55	16%
Aburridos	235	66%
Cansados	53	15%
Enojados	1	1%
TOTAL	351	100%

Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Grafico 39



Fuente: Elaboración grupal por medio de la encuesta

Análisis: Los empleados a veces se muestran tristes el 2%, el 16% alegres, el 66% aburridos, el 15% cansados y el 1% enojados.

Interpretación: La mayoría de veces los empleados se han mostrado aburridos, otras de las manifestaciones emocionales por parte de los vendedores han sido el cansancio y la tristeza estos son los padecimientos que más afectan a los empleados.

4.3 Resumen de Entrevista Dirigida al Gerente

1- ¿Posee la empresa plan de incentivos? Mencione alguno de ellos

La empresa si posee un plan de incentivos, que especialmente está dirigido a la motivación y el cumplimiento de metas por parte de los empleados encargados de distribuir los productos como son los vendedores y las impulsadoras.

2- ¿Considera que los empleados experimentan estrés en el lugar de trabajo?

Efectivamente estos padecen de este problema pero que en estos momentos es sufrido en mayor medida por la inseguridad laboral que experimentan, pues la empresa está atravesando por una reingeniería que conlleva muchos cambios en los diferentes procesos y que ha conllevado al despido de algunos empleados

3- ¿Qué sugerencias propone para reducir el estrés laboral en los empleados?

Sugiere capacitaciones que ayuden a los empleados a conocer cómo manejar y disminuir el problema, además de prestaciones sociales como gimnasios y spa, además de eventos recreativos. Además de ofrecer algún tipo de seguridad en el puesto de trabajo a través de algún programa que ayude a ello.

4- ¿Qué tipo de prestaciones financieras adicionales a los de ley ofrece la empresa y cuál de ellos es el más solicitado u ofrecido?

La empresa posee prestaciones financieras adicionales a los de ley que son los préstamos, estos pueden ser por fallecimiento de familiares, bodas, construcciones y otros.

5- Describa algunas características positivas y negativas del comportamiento de los empleados en la empresa

En general los empleados son cooperativos y responsables, pero también destacan otras características como son la impaciencia, ambiciosos, explosivos y de carácter fuerte

6- ¿Cómo reaccionan los empleados ante los cambios que se dan en la empresa?

Y cuando de cambios se hablan en su mayoría presentan señales de predisposición ante los cambios, pues tiene temor de las cosas nuevas.

7- ¿Considera que los empleados poseen una buena autoestima?

Poseen una autoestima término medio es decir ni tan baja ni tan alta.

8- ¿Cómo es el trabajo y ambiente laboral en la empresa?

Todos los empleados tiene conocimiento de sus responsabilidades y actividades a realizar en su puesto de trabajo las cuales fueron dadas a conocer en el proceso de capacitación que recibieron antes de ejercer sus actividades, ya que no existen manuales de descripciones de puesto, estos están siendo elaborados; existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo pero se tiene una comunicación lineal, por lo cual no se tiene acceso o

comunicación con los más altos ejecutivos, no hay mucha autonomía en los puestos de trabajo. Existen elementos como el ruido, sol, calor, horas de trabajo, peligros relacionados con la delincuencia y monotonía para la mayoría de los empleados lo que provoca estrés o incomodidad en los empleados.

9- ¿Cómo es la relación entre los empleados dentro de la empresa?

Pues es relativamente buena, aunque es inevitable que existan roces entre alguno de ellos ya sea por competitividad u otros elementos asociados a las personalidades de cada uno.

10-¿Ofrece la empresa beneficios sociales? Mencione

La empresa ofrece beneficios sociales, especialmente de esparcimiento, torneos de futbol, música ambiental para ciertas partes de la empresa, lo que impide que todos los trabajadores gocen de este beneficio, además de paseos y excursiones. Otro de los beneficios es la canasta navideña la cual es entregada a cada uno de los trabajadores sin excepción.

11-¿Tiene conocimiento de prestaciones que los empleados desean tener?

Algunos empleados han manifestado ante compañeros que les gustaría tener un servicio de parqueo exclusivo para sus vehículos personales, seguros médicos y poder tener el acceso a becas por parte de la empresa para sus hijos o para ellos mismos especialmente para estudios universitarios.

4.4 Comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba Chi Cuadrado pues se probaron las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en la muestra y el conjunto correspondiente de frecuencias teóricas o esperadas. Los datos que se utilizaron para la aplicación de la prueba fueron únicamente los obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados.

Estadístico de la prueba:

$$X^2_{cal} = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

O_i= frecuencia observada de realización de un acontecimiento determinado.

E_i = frecuencia esperada.

La aplicación de esta ecuación requiere lo siguiente:

1. Encontrar la diferencia entre cada frecuencia observada y la correspondiente frecuencia esperada.
2. Elevar al cuadrado estas diferencias.
3. Dividir cada diferencia elevada al cuadrado entre la correspondiente frecuencia esperada.
4. Sumar los cocientes resultantes.

Para el uso de la tabla de distribución de Chi – Cuadrado para hacer el contraste entre el valor de $X^2_{calculado}$ y el valor crítico de $X \alpha^2$, necesitamos seleccionar un nivel de significación y determinar los grados de libertad en el problema. En nuestro problema vamos a asumir un nivel de 0.05.

Para encontrar los grados de libertad utilizaremos la siguiente fórmula:

$$v = (F - 1)(C - 1)$$

Dónde:

F= número de filas

C= número de columnas⁶⁹

Nota: Para la aplicación de esta prueba se tomarán únicamente los datos obtenidos de las encuestas distribuidas a los empleados de la empresa.

⁶⁹Bonilla, Gidalberto, (Ed). (1992). Estadística II, Métodos prácticos de inferencia estadística segunda edición: El Salvador: UCA editores. Cap. 5. Muestreo pequeño. Distribución de Chi cuadrado pág. 149 -151.

Prueba de Hipótesis General.

Ho: Un Plan de Incentivos ayudará a Reducir el Estrés Laboral en los empleados de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V

Tabla de valores observados

	SI	NO	Total
SI	67	41	108
NO	0	0	0
Total	67	41	108

Fuente: Pregunta 1 y 3

Cálculo para los valores esperados

$$\frac{67(108)}{108} = 67$$

$$\frac{41(108)}{108} = 41$$

$$\frac{67(0)}{108} = 0$$

$$\frac{14(108)}{108} = 0$$

	SI	NO
SI	67	41
NO	0	0

$$X^2_{cal} = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$X^2_{cal} = \frac{(67 - 67)^2}{67} + \frac{(41 - 41)^2}{41} + \frac{(0 - 0)^2}{0} + \frac{(0 - 0)^2}{0}$$

$$X^2_{cal} = 0$$

Cálculo grados de libertad

$$v = (\text{cantidad de filas} - 1)(\text{cantidad de columnas} - 1)$$

$$v = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$v = (1)(1)$$

$$v = 1$$

Nivel de significancia

$$p = 1 - \text{nivel de significancia}$$

$$p = 1 - 0.05$$

$$p = 0.95$$

$$X^2_{cal} \leq \text{valor critico}$$

$$0 \leq 0.0039$$

Regla de decisión

si $X_o^2 < X1^2$, se acepta H_o

si $X_o^2 > X1^2$, se rechaza H_o y se acepta $H1$

Por lo tanto se acepta la Hipótesis nula (H_o) pues el valor calculado es menor que el valor critico o valor en tabla, comprobando así que un Plan de Incentivos ayudará a Reducir el Estrés Laboral en los empleados de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V

Prueba de Hipótesis específica No 1

Ho: Los incentivos financieros ayudan a moderar los estresores que afectan la personalidad de los empleados.

Tabla de valores observados

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales	Total
Tipo A	19	15	17	51
Tipo B	21	17	19	57
	40	32	36	108

Fuente: Pregunta 4 y 9

Cálculo para los valores esperados

$$\frac{40(51)}{108} = 18$$

$$\frac{32(51)}{108} = 15$$

$$\frac{36(51)}{108} = 17$$

$$\frac{40(57)}{108} = 21$$

$$\frac{32(57)}{108} = 16$$

$$\frac{36(57)}{108} = 19$$

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales
Tipo A	18	15	17
Tipo B	21	16	19

$$X^2_{cal} = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$X^2_{cal} = \frac{(19 - 18)^2}{30} + \frac{(15 - 15)^2}{15} + \frac{(17 - 17)^2}{17} + \frac{(21 - 21)^2}{21} + \frac{(17 - 17)^2}{17} + \frac{(19 - 19)^2}{19}$$

$$X^2_{cal} = 0.05$$

Cálculo grados de libertad

$$v = (\text{cantidad de filas} - 1)(\text{cantidad de columnas} - 1)$$

$$v = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$v = (1)(2)$$

$$v = 2$$

Nivel de significancia

$$p = 1 - \text{nivel de significancia}$$

$$p = 1 - 0.05$$

$$p = 0.95$$

$$X^2_{cal} \leq \text{valor critico}$$

$$0.05 \leq 0.103$$

Regla de decisión

si $Xo^2 < X1^2$, se acepta Ho

si $Xo^2 > X1^2$, se rechaza Ho y se acepta $H1$

Por lo tanto se acepta la Hipótesis nula (Ho) pues el valor calculado es menor que el valor critico o valor en tabla, comprobando así que los incentivos financieros ayudan a moderar los estresores que afectan la personalidad de los empleados.

Prueba de Hipótesis específica No 2

Ho: Los estímulos no financieros contribuyen a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores.

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales	Total
Buenas relaciones interpersonales	10	7	8	25
Condiciones de trabajo idóneas	22	17	19	58
Buenas normas de higiene y seguridad en el trabajo	10	7	8	25
Total	42	31	35	108

Fuente: Pregunta 4 y 16

Cálculo para los valores esperados

$$\frac{42(25)}{108} = 10$$

$$\frac{42(58)}{108} = 23$$

$$\frac{42(25)}{108} = 10$$

$$\frac{31(25)}{108} = 7$$

$$\frac{31(58)}{108} = 17$$

$$\frac{31(25)}{108} = 7$$

$$\frac{35(25)}{108} = 8$$

$$\frac{35(58)}{108} = 19$$

$$\frac{35(25)}{108} = 8$$

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales
Buenas relaciones interpersonales	10	7	8
Condiciones de trabajo idóneas	23	17	19
Buenas normas de higiene y seguridad en el trabajo	10	7	8

$$X^2_{cal} = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$X^2_{cal} = \frac{(10 - 10)^2}{10} + \frac{(7 - 7)^2}{7} + \frac{(8 - 8)^2}{8} + \frac{(22 - 23)^2}{23} + \frac{(17 - 17)^2}{17} + \frac{(19 - 19)^2}{19} \\ + \frac{(10 - 10)^2}{10} + \frac{(7 - 7)^2}{7} + \frac{(8 - 8)^2}{8}$$

$$X^2_{cal} = 0.043$$

Cálculo grados de libertad

$$v = (\text{cantidad de filas} - 1)(\text{cantidad de columnas} - 1)$$

$$v = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$v = (2)(2)$$

$$v = 4$$

Nivel de significancia

$$p = 1 - \text{nivel de significancia}$$

$$p = 1 - 0.05$$

$$p = 0.95$$

$$X^2_{cal} \leq \text{valor crítico}$$

$$0.043 \leq 0.711$$

Regla de decisión

si $X_o^2 < X1^2$, se acepta H_o

si $X_o^2 > X1^2$, se rechaza H_o y se acepta $H1$

Por lo tanto se acepta Hipótesis nula (H_o) pues el valor calculado es menor que el valor encontrado en tabla, comprobando que los estímulos no financieros contribuyen a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores.

Prueba de Hipótesis específica No 3

Ho: Los programas de beneficio social reducen las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales	Total
Psicológicas	17	13	15	45
Físicas	16	12	13	41
Conductuales	8	7	7	22
Total	41	32	35	108

Fuente: Pregunta 4 y 23

Cálculo para los valores esperados

$$\frac{41(45)}{108} = 17$$

$$\frac{41(41)}{108} = 15$$

$$\frac{41(22)}{108} = 8$$

$$\frac{32(45)}{108} = 13$$

$$\frac{32(41)}{108} = 12$$

$$\frac{32(22)}{108} = 6$$

$$\frac{35(45)}{108} = 15$$

$$\frac{35(41)}{108} = 13$$

$$\frac{35(22)}{108} = 7$$

	Financiero	No Financiero	Beneficios Sociales
Psicológicas	17	13	15
Físicas	15	12	13
Conductuales	8	6	7

$$X^2_{cal} = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$X^2_{cal} = \frac{(17 - 17)^2}{17} + \frac{(13 - 13)^2}{13} + \frac{(15 - 15)^2}{15} + \frac{(16 - 15)^2}{15} + \frac{(12 - 12)^2}{12} + \frac{(13 - 13)^2}{13} + \frac{(8 - 8)^2}{8} + \frac{(7 - 6)^2}{6} + \frac{(7 - 7)^2}{7}$$

$$X^2_{cal} = 0.$$

Cálculo grados de libertad

$$v = (\text{cantidad de filas} - 1)(\text{cantidad de columnas} - 1)$$

$$v = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$v = (2)(2)$$

$$v = 4$$

Nivel de significancia

$$p = 1 - \text{nivel de significancia}$$

$$p = 1 - 0.05$$

$$p = 0.95$$

$$X^2_{cal} \leq \text{valor crítico}$$

$$0.23 \leq 0.711$$

Regla de decisión

si $X_o^2 < X1^2$, se acepta H_o

si $X_o^2 > X1^2$, se rechaza H_o y se acepta $H1$

Por lo tanto se acepta la hipótesis nula (H_o) ya que el valor calculado es menor que el valor en tabla, comprobando que los programas de beneficio social reducen las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.

4.5 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La empresa cuenta con un plan de incentivos el cual está específicamente enfocado en el mejoramiento de la productividad y sobre todo el aumento de la motivación para que los empleados puedan cumplir metas establecidas.
- La empresa proporciona a sus empleados los incentivos financieros que establece la ley, además de algunos otros como son los bonos y comisiones, estos últimos otorgados especialmente al personal que se encarga de cumplir metas establecidas en un período de tiempo determinado, como lo son los vendedores y las impulsadoras. La mayoría de los empleados especialmente aquellos que son casados, jefes, vendedores e impulsadoras experimentan o tiene una personalidad del tipo A; es decir que son más sensibles a los factores del trabajo que generan estrés, por lo cual experimentan mayores situaciones que los conducen a situaciones estresantes dificultándoseles el aceptarlos o adaptarse a ellos; poseen un locus de control interno, pues consideran que sus resultados son propiciados por sus propios esfuerzos, no son cosas por casualidad o

resultado del accionar de otros. Pero poseen una autoestima baja, especialmente aquellos que tienen cargos que no son ejecutivos.

- Existen estresores en el ambiente laboral, específicamente relacionados con el puesto de trabajo pues muy pocas veces pueden tomar sus propias decisiones, resolver problemas y no tienen bien definidas sus funciones a desempeñar, además de tener muchas responsabilidades. Pero a pesar de ellos su puesto de trabajo está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades; en su trabajo se exponen a elementos como el ruido, calor y ritmo de trabajo que afectan y generan situaciones estresantes, agregando a ello el cumplir con sus obligaciones en tiempos determinados.
- Los empleados de la empresa gozan de ciertos beneficios sociales que les ayudan a poder disminuir el problema del estrés laboral, como son los préstamos, pero que solo son otorgados en ciertas situaciones, música ambiental pero únicamente en las áreas administrativas y que solo por cierto tiempo son ocupadas también por los demás empleados; actividades deportivas que son gozados por todos los empleados en general, además de paseos y excursiones. A pesar de ello, experimentan efectos negativos tanto físicos, psicológicos y conductualmente, pues el problema no se ha

tratado de la mejor manera o no se han utilizado las medidas necesarias, oportunas e idóneas para lograr su manejo o disminución.

Recomendaciones

- Se debe elaborar un plan de incentivos que sea utilizado para poder disminuir el estrés en los empleados que laboran en la empresa, estableciendo los más idóneos para poder reducir y a la vez manejar el problema.
- Se deben ofrecer otro tipo de incentivos financieros que no sean bonos o comisiones otorgadas por el cumplimiento de objetivos o metas, pues generalmente en esta modalidad, los empleados se ven afectados por presión o más carga de trabajo, que generalmente conllevan al estrés. Los incentivos que pudieren ofrecerse serían el reparto de las utilidades que obtenga la empresa entre todos sus empleados y el otorgamiento de una bonificación en concepto de aguinaldo en el mes de junio.
- Es necesario establecer incentivos que vayan encaminados a la reducción de estresores del ambiente laboral, pues es el lugar donde los empleados pasan la mayor parte de su tiempo, contribuyendo con esto a crear un

ambiente de trabajo agradable que ayude a que los empleados no experimenten situaciones estresantes y no resulten afectados por las consecuencias del problema.

- La empresa puede ofrecer beneficios sociales que no vayan encaminados a beneficiar al empleado directamente, sino también a su familia, un factor que en la actualidad influye en gran medida en las personas, especialmente cuando se es el jefe de la familia, logrando con ello ofrecer una mejor calidad de vida del empleado y su familia, además de comprometer y fidelizar a los empleados con la empresa.

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA REDUCIR
EL ESTRÉS LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A DE C.V DISTRIBUIDORA SAN
MIGUEL**

Resumen Ejecutivo

La empresa productos alimenticios DIANA es una empresa Salvadoreña fundada en junio de 1951, dedicada a la producción y distribución de boquitas, dulces, conos para helados y galletas, los cuales se exportan a Centroamérica y Estados Unidos e incursiona en nuevos mercados internacionales.

Cuenta con su casa matriz en San salvador y una extensa línea de distribuidoras a nivel regional ubicadas en Morazán, Merliot, Santa Ana, Sonsonate, Suchitlan, Usulután y San Miguel. La distribuidora de San Miguel, cuenta con 150 empleados, 43 en el área administrativa y 107 en el área de ventas.

La empresa cuenta con programas de incentivos enfocados en la productividad de los empleados, dejando de lado el problema que en estos momentos enfrentan los empleados como lo es el estrés laboral. Por lo cual la investigación se enfocó en la resolución de este problema, para la obtención de datos fue realizada mediante entrevistas y la administración de encuesta a empleados y clientes de la empresa.

Con los resultados obtenidos se concreta la propuesta de un plan de incentivos para la reducción del estrés, que incluye medidas como plan de capacitaciones y algunas guías (riesgo ocupacional y primeros auxilios), y brochur con información básica del problema para que el empleado tenga a su alcance diferentes tips prácticos y con ello mejorar la calidad de vida laboral.

Justificación

A través de la investigación realizada, se llegó a la conclusión que la empresa no ofrece a sus empleados prestaciones o beneficios enfocados a la disminución y afrontamiento de estresores a los cuales se ven expuestos diariamente los empleados y que les generan estrés; por cuanto, se hace necesario que la empresa elabore un plan de incentivos que contenga estrategias encaminadas a la disminución del problema, ya que con esto logrará tener empleados en mejores condiciones de salud y con un ambiente de trabajo agradable, logrando con ello que los empleados tengan una mejor calidad de vida y bajo ausentismo.

Con todo ellos la empresa se vería beneficiada en múltiples sentidos, uno de ellos es que formaría una imagen de empresa enfocada a los empleados y no solamente al cliente, pues estará ofreciendo apoyo social a sus empleados y a la sociedad en sí, pues cualquier ciudadano puede en algún momento formar parte de ella y obtener beneficios que contribuyan a su salud física y mental, además de tener prestaciones que ayuden a su familia. Conjuntamente, al tener empleados saludables y en sus mejores condiciones la empresa lograría reducir costos provocados por el ausentismo laboral, abandono o renuncia del trabajo teniendo

que pagar indemnizaciones, así como el costo relacionado al proceso de reclutamiento si hay deserciones por parte de empleados. Por último pero no menos importante logrará tener clientes satisfechos tanto con el producto como con el servicio ofrecido por sus empleados, ya que son ellos quienes se encargan de representar y formar la imagen de la empresa ante los demás.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar estrategias a través de incentivos financieros, no financieros y beneficios sociales que permitan disminuir el estrés laboral de los empleados de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V distribuidora San Miguel, logrando con ello el mejoramiento de las condiciones ambientales de trabajo, físicas e individuales de los empleados; permitiéndole a la empresa proyectarse como una organización que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores además de reducir los costos que generaría el ausentismo, baja productividad y renuncias por parte de sus empleados.

Objetivos Específicos

- Ofrecer las prestaciones más idóneas que contribuyan a la disminución del estrés laboral y la trata de sus efectos en los empleados.
- Definir un plan de acción que permita que las estrategias establecidas logren los resultados esperados como son la estabilidad laboral, ausentismo, mejores relaciones laborales, decaimiento emocional, entre otros.
- Lograr que la propuesta sea para la empresa una herramienta que ayude a la buena administración de su recurso humano y que contribuya a tener empleados saludables y con las mejores condiciones laborales.

Misión

Enriquecer las condiciones de vida de los trabajadores, mediante la retribución de su valor, mejoramiento continuo del ambiente laboral y de su calidad de vida personal y familiar en las áreas recreativas y de salud.

Visión

Ser una empresa reconocida por el compromiso social con su personal y sus clientes, evidenciado con empleados satisfechos, sanos y comprometidos con la organización, además de poseer clientes complacidos con sus productos y especialmente con el servicio brindado por su personal.

Valores

- Compañerismo
- Solidaridad
- Lealtad
- Cooperación
- Respeto

Importancia

Actualmente los empleados son el recurso más importante para las empresas, pues son ellos quienes crean y venden la imagen de la empresa ante los clientes, el mercado y la sociedad, además de ser ellos los responsables del buen funcionamiento y crecimiento de la misma, por tal motivo es indiscutible que las empresas deben elaborar y ejecutar programas o proyectos en pro de las necesidades de los empleados para que estos se encuentren en las mejores condiciones para realizar su trabajo, aumentando su productividad y darle a la empresa una imagen positiva.

Aunado a ello se logrará que los empleados tengan una mejor calidad de vida no solo en el ambiente laboral sino también en el ambiente familiar, siendo este último una de las mayores preocupaciones de hoy en día de los jefes de familia; no obstante con la propuesta se espera que se reduzcan costos dentro de la empresa relacionados con el ausentismo además de reducir el mismo en el mayor porcentaje posible, lograr que los empleados sean más proactivos y puedan tomar las mejores decisiones para la empresa, también se espera crear relaciones sólidas entre los empleados entre sí y con la empresa misma para que estos se fidelicen más a la misma.

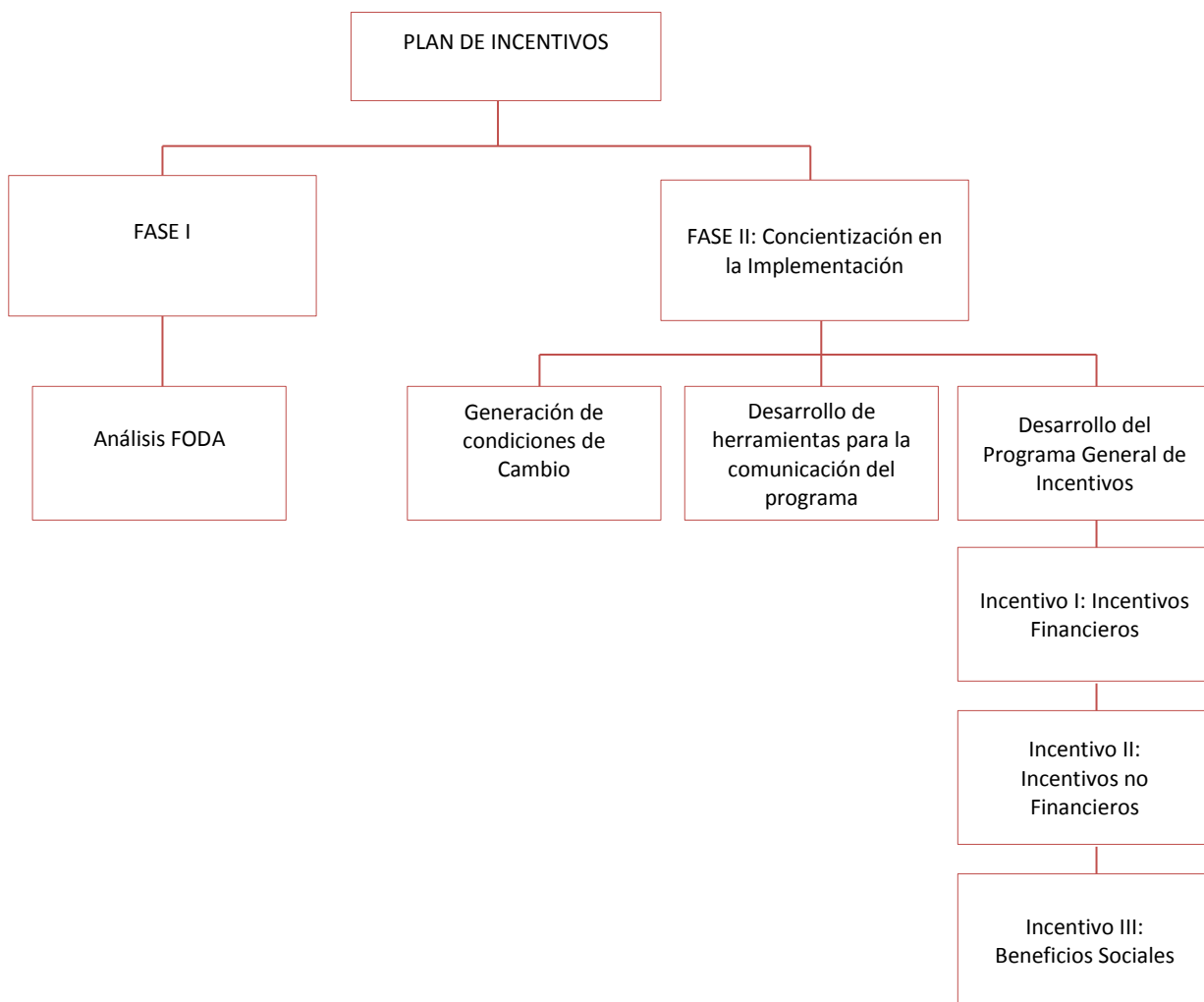
Beneficios

- La propuesta servirá como una herramienta que permita solucionar el problema del estrés laboral de la mejor manera a través de beneficios financieros, no financieros y beneficios sociales.
- Ofreciendo a los empleados, nuevos beneficios monetarios, mejoramiento del ambiente de trabajo, asistenciales, supletorios y recreativos, que satisfagan sus necesidades, logrando la fidelización y compromiso de su personal para con la empresa
- La organización creará una imagen de empresa enfocada a sus empleados, es decir se considerará una empresa de apoyo social para sus empleados y no se enfocará únicamente al cliente. Ya que si los empleados cuentan con las mejores condiciones laborales y están saludables lograrán transmitirlo a los clientes satisfaciéndolos en el servicio, logrando con ello crear fuertes relaciones empresa-empleado-cliente.

Alcance de la Propuesta

Con el plan de incentivos se pretende implementar una mejora en las prestaciones que reciben los empleados de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V, específicamente a los que forman parte de la distribuidora de la Ciudad de San Miguel, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los empleados y a la vez formar a la empresa una imagen de empresa con responsabilidad social.

Esquema del Programa que Permita la Optimización.



Desarrollo de la Propuesta de un Plan de Incentivos

FASE I: Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo jóvenes. • Poca conflictividad laboral. • Cambios en los procesos que ayudarán a optimizar al personal. • Otorgamiento de incentivos adicionales a los de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los empleados las mejores prestaciones que ayuden a la empresa a generar una imagen de conciencia social. • Atracción de competencia laboral. • Actualizar políticas de personal. • Implementar nuevos planes. • Mayor competitividad.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de perfiles para los puestos de trabajo. • Falta de capacitación y desarrollo para el personal. • Falta de comunicación de los nuevos procesos generados por la reingeniería a los empleados. • Falta de investigación sobre problemas que se presenten en el recurso humano en la organización. • Los empleados no cuentan con los mismos beneficios con los que sí cuentan empleados de otras sucursales de la empresa. • Falta de preparación para los empleados ante la inseguridad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con mejores prestaciones para sus empleados. • Competencia más actualizada en cuanto a la admón. Del recurso humano. • Deserción de empleados hacia empresas con mejores prestaciones.

FASE II: Concientización en la Implementación

✓ Generación de Condiciones de Cambio

Para que los empleados puedan comprender y utilizar de la mejor manera los incentivos propuestos en el plan, es necesario concientizarlos acerca del problema que se está presentando para que estos puedan comprender la importancia y del porqué se ha diseñado.

Para lograr sensibilizar a los empleados del problema se puede hacer a través de brochure, que contenga información general del problema, como son las causas y especialmente las consecuencias que este podría traer a su salud física y mental.

✓ Desarrollo de Herramienta para la Comunicación Efectiva del Programa de Incentivos

Cuando en la organización se realizan cambios, no se trata simplemente de realizarlos, sino que deben ser comunicado a todas las personas que se verán involucradas o afectadas por el mismo. Para el caso del plan de incentivos, se pueden utilizar diferentes herramientas de comunicación que ayudarán a dar a conocer la misma a los empleados, entre estas herramientas se proponen:

- **Reuniones:** que permitirán la interacción de todo el personal, dónde el gerente general o el representante del departamento de recursos humanos dará a conocer a los empleados de todas las áreas de qué se trata el plan, su enfoque y cómo se pondrá en práctica.
- **Revista o folleto institucional:** con el fin de informar a los empleados de la existencia y funcionabilidad del plan, al cual tendrán acceso de sus beneficios y toda la información necesaria del mismo.

✓ **Desarrollo del Programa General de Incentivos**

Incentivos I: Incentivos Financieros

Incentivos para Ejecutivos, Profesionales y Vendedores

Objetivo: satisfacer necesidades financieras de los empleados con incentivos monetarios adicionales a los de ley y los otorgados por la empresa, a fin de que los empleados no se vean envueltos en situaciones donde la falta de dinero sea la principal causa del desencadenamiento del problema del estrés.

Estrategias

- **Reparto de utilidades:** para todos los empleados de todos los niveles, haciéndolos con ello sentirse parte de los logros de la empresa.
- **Aguinaldo:** adicional al de ley.

Acciones

- Al finalizar cada año contable la empresa deberá destinar un porcentaje de sus ganancias para repartirlas entre los empleados, dicho porcentaje deberá ser suficiente para dar a cada trabajador un salario mínimo adicional a su sueldo devengado.

- En el mes de junio cada empleado recibirá una gratificación equivalente a un aguinaldo, el cual será otorgado junto con su salario, como compensación de su trabajo realizado en el medio año.

Incentivo II: Incentivos No Financieros

Incentivos Relacionados con el Puesto de Trabajo

a) Seguridad en el Lugar de Trabajo

Objetivo: ofrecer a los empleados prestaciones que brinden seguridad laboral y que ayuden a la reducción de los estresores en el puesto de trabajo como son la inseguridad por la delincuencia, accidentes de trabajo, estabilidad laboral, entre otros.

Estrategias

- **Adiestramiento y Capacitación:** formar grupos de adiestramientos que con la colaboración de instituciones como el ministerio de salud, capaciten al personal sobre cómo prevenir accidentes en el lugar de trabajo, el uso de herramientas como extintores y otros artefactos en caso de emergencias. Además de brindar al personal capacitaciones sobre salud mental y seguridad física.

- **Elaborar guías de prevención y seguridad:** para que ayuden al personal en la realización de sus actividades diarias, especialmente a aquellos trabajadores que realizan sus actividades fuera de las instalaciones de la empresa y que se enfrentan ante situaciones de peligro por el alto grado de delincuencia que atraviesa actualmente el país.
- **Autonomía y seguridad en el puesto de trabajo:** para que los empleados puedan tomar decisiones para la resolución a conflictos, además de ofrecer estabilidad en el puesto de trabajo.
- **Aseguramiento de camiones repartidores:** que brindarán seguridad a los empleados que se desplazan para la entrega de productos.
- **Retroalimentación:** hacer evaluaciones periódicas sobre las capacitaciones impartidas.
- **Capacitar a los empleados en primeros auxilios y salud ocupacional:** para que en caso de emergencias puedan actuar de la manera correcta y en el tiempo oportuno, pudiendo prevenir tragedias mayores. Además de poseer el conocimiento básico para la trata y disminución del estrés laboral.

Acciones

- Disponer con el espacio físico necesario para poder realizar las actividades de capacitación y adiestramiento.
- Tener a disposición todas las herramientas necesarias para brindar seguridad a los empleados en casos de accidentes, además de poseer y poner en práctica una guía de higiene y seguridad industrial.
- Se deberá elaborar un buzón de quejas y sugerencias el cual estará ubicado en el área administrativa de la empresa, además de tener la facilidad de poder conocer y hablar con sus jefes;
- Elaborar un programa de desvinculación laboral asistida para que los empleados no se sientan olvidados y usados por la empresa cuando estos sean despedido o inicien su proceso de jubilación. En el caso de despidos, este deberá ser comunicado con un mes de anticipación para que los empleados tengan la oportunidad de obtener un nuevo empleo antes que ocurra la desvinculación.
- Contratar a una empresa aseguradora que permita el establecimiento de un vigilante con cada vendedor que maneja los camiones repartidores.

- Brindarle a cada empleados la guía de prevención y seguridad comercial que ayude a prevenir situaciones de inseguridad en la realización de sus labores.
- Crear un comité de seguridad y salud ocupacional conformado por tres empleados, dos del área administrativa, uno del área de ventas y uno del área de seguridad para que sean capacitados con la colaboración del ministerio de salud, para que luego puedan capacitar a sus demás compañeros de trabajo en el área de primeros auxilios y seguridad general.
- Ofrecer a los empleados capacitación relacionada al estrés laboral con el apoyo del ministerio de salud, cruz roja, hospital, seguro social, pro familia.

b) Ofrecer a trabajador oportunidades de estima y autorrealización

Objetivo: lograr la participación de los empleados en la organización para el logro de la integración de todo el personal dentro de la organización para mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.

Estrategias

- **Cada persona en su puesto de trabajo:** especialmente para los nuevos empleados que serán contratados para evitar discrepancias entre sus conocimientos y habilidades y las requeridas por el puesto de trabajo.
- **Ofrecer Días compensatorios:** para los empleados que hayan laborado en horas fuera de su horario de trabajo, ofreciéndoles la oportunidad de que puedan cumplir con compromisos familiares, sociales o personales por haber laborado hora extras o diferente a su jornada laboral establecida en el contrato de trabajo.
- **Premio o reconocimiento al empleado del mes y del año:** por alcanzar metas establecidas y al que se haya destacado en el desarrollo de sus actividades en el transcurso del año.
- **Promociones Internas:** para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y superación dentro de la organización de acuerdo a sus resultados, actitudes y aptitudes a lo largo de su desempeño dentro de la empresa.

Acciones

- Elaborar perfiles de los puestos de trabajo que permitan establecer parámetros para realizar de la mejor manera el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos que optan a puestos de trabajo en la organización.
- Dar a conocer a los empleados que tienen la oportunidad de reponer horas destinadas a sus actividades personales y que por alguna situación han tenido que trabajarlas, disminuyendo así las preocupaciones por no cumplir con sus obligaciones personales.
- Dar diplomas de reconocimientos al empleado más destacado en el mes o en el año, el cual deberá contener la foto del empleado y ser expuesta en un área donde sea visible ante los demás empleados.
- Ofrecer capacitaciones a los empleados que mejor se desempeñan en su trabajo para poder ayudarlos en su desarrollo profesional y que puedan optar por puestos de trabajos más altos dentro de la organización.

Incentivos Relacionados con el Clima Laboral

a) Implementación de actividades que permitan la convivencia entre los empleados

Objetivo: mejorar las relaciones entre los empleados creando un clima de armonía y convivencia, logrando disminuir la presencia de estresores relacionados con el ambiente de trabajo como la falta de una buena comunicación y ambiente laboral agradable. .

Estrategias

- **Celebración de Cumpleaños:** minutos antes de la hora de salida en la última semana del mes, se hará una pequeña celebración para festejar a los cumpleaños del mes. Los nombres de los cumpleaños serán colocados en un cuadro en un lugar visible para todos los empleados.
- **Celebración de fechas especiales:** se estipulará un día para celebrar fechas especiales como el día de la madre, día del padre, día del administrador de empresas.
- **Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo:** que ayudará a prevenir o

disminuir el estrés ante estresores que se presentan durante la jornada laboral.

Acciones

- Se formará un comité que recaude mes a mes una pequeña colaboración para realizar las celebraciones, la empresa puede dar obsequios a los festejados.
- Elaborar un Plan de ambientación contra el estrés que incluya colocar en las instalaciones de la empresa afiches con técnicas de relajación y ejercicios para la oficina que ayuden a disminuir el estrés, además de afiches con proverbios o frases de reflexión que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles. Todo esto acompañado de la elaboración de panfletos que contengan información nutricional a cerca de hábitos alimenticios que ayuden a la reducción del problema.

Incentivo III: Beneficios Sociales

a) Beneficios Asistenciales

Objetivo: sanar los efectos negativos que han sido causados por los estresores a los cuales el empleado se ha enfrentado, como son el decaimiento emocional, la fatiga mental, dolores musculares etc. además de brindar beneficios a sus familiares.

Estrategias

- **Asistencia médicas-hospitalarias:** la empresa destinará un fondo para el seguro médico, en el cual se establecerán límites monetarios los cuales serán cubiertos por la empresa, ya sea si se tratare del empleado o un familiar en los casos de consultas, cirugías, hospitalizaciones, medicamentos, servicios odontológicos, psicológicos, entre otros.
- **Asistencia Educativa:** que se brindará a los empleados que deseen seguir estudiando y a algunos hijos de estos.

Acciones

- Establecer alianzas estratégicas o convenios con clínicas médicas u hospitales y farmacias para que puedan brindar sus servicios y ofrecer sus productos a los empleados y familiares de estos en cualquier caso.
- La empresa anualmente rifará una media beca, se llevará a cabo entre los empleados que deseen superarse con una carrea universitaria o especialización, y dos medias becas universitarias para los hijos de los empleados.

b) Beneficios Supletorios

Objetivo: contribuir a la mejora de la calidad de vida del empleado, logrando disminuir los estresores que los afectan o pueden afectar su bienestar.

Estrategias

- **Despensa:** cada tres meses serán otorgados vales de despensa a los empleados, el cual ascenderá a la cantidad de \$20.00 canjeables en súper selectos.
- **Permisos:** ante diferentes situaciones que se le puedan presentar al trabajador.

- **Nacimiento de un Hijo o Adopción:** 2 días laborales, ampliables a 5 sin goce de sueldo.
 - **Traslado del Domicilio Actual:** 1 día
 - **Concurrencia a exámenes:** con la debida comprobación
 - **Visitas Médicas:** 3 horas, no más de 5 horas en el mes
 - **Visita médica de los hijos:** 4 horas, no más de 8 en el mes.
-
- **Guardería:** para las empleadas que no tengan a su disposición a personas que cuiden a sus hijos en sus jornadas laborales.

 - **Comedor:** que estará acondicionado para que los empleados puedan tomar sus alimentos a la hora de la comida

Acciones

- Se establecerán alianzas con supermercados para que los empleados puedan canjear los vales en sus instalaciones.

- Se otorgarán permiso a todos los empleados según sus necesidades, en su mayoría esas horas serán pagadas.

- Se adecuará un espacio dentro de las instalaciones de la empresa para que pueda ser utilizada como guardería, además se contratarán a dos personas que se encargarán de los hijos de los empleados.
- Destinar un espacio de la empresa y acondicionarlo para que los empleados puedan comer durante sus horas de desayuno y almuerzo.

c) Beneficios Recreativos

Objetivo: proporcionar al trabajador las mejores condiciones físicas y psicológicas que permitan evitar y minimizar el estrés en los empleados.

Estrategias

- **Música ambiental:** que servirá como medio para conseguir la relajación en las jornadas de trabajo.
- **Membresía a Gimnasio:** para que los empleados puedan hacer uso de sus servicios, y especial mente solicitar servicios que sean técnicas para reducir el estrés.

- **Membresía a Spa:** para que les puedan ofrecer tratamientos que ayuden a relajar a los empleados.
- **Ofrecimiento de artículos humorísticos:** pues científicamente se ha demostrado que la risa produce endorfinas que resultan buenas para combatir el estrés.

Acciones

- Se instalará un sistema de audio para toda la empresa, y todos los empleados disfruten de agradable música, haciendo del lugar de trabajo un espacio agradable.
- Establecer alianzas con gimnasios y spas para que sus empleados puedan hacer uso de sus servicios y especialmente brindarles técnicas o terapias encaminadas a la disminución del estrés. Estos pueden ser: la aromaterapia, hidroterapia, yoga, taichí, Pilates.
- La empresa brindará a los empleados películas en formato digital, es decir a través de emails o creando una página de internet donde se publicarán links de películas humorísticas para que los empleados las disfruten en la comodidad de sus hogares o en su tiempo libre de la oficina.

Plan de Acción

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
INCENTIVOS I: INCENTIVOS FINANCIEROS						
Incentivos para Ejecutivos, Profesionales y Vendedores						
<p>•Reparto de utilidades: para todos los empleados de todos los niveles, haciéndolos con ello sentirse parte de los logros de la empresa.</p>	<p>•Al finalizar cada año contable la empresa deberá destinar un porcentaje de sus ganancias para repartirlas entre los empleados, dicho porcentaje deberá ser suficiente para dar a cada trabajador un salario mínimo adicional a su sueldo devengado.</p>	150 Empleados	\$3,030.00	\$36,360.00	Departamento de Finanzas	12 de enero de cada año.
<p>•Aguinaldo: adicional al de ley.</p>	<p>•En el mes de junio cada empleado recibirá una gratificación equivalente a un aguinaldo, el cual será otorgado junto con su salario, como compensación de su trabajo realizado en el medio año.</p>	150 Empleados	\$--	\$ 27,158.35	Depto. De Recursos Humanos	30 de Junio de cada año.

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
INCENTIVO II: INCENTIVOS NO FINANCIEROS						
Incentivos Relacionados con el Puesto de Trabajo						
a) Seguridad en el Lugar de Trabajo						
<p>•Adiestramiento y Capacitación: formar grupos de adiestramientos que con la colaboración de instituciones como el ministerio de salud, capaciten al personal sobre cómo prevenir accidentes en el lugar de trabajo, el uso de herramientas como extintores y otros artefactos en caso de emergencias. Además de brindar al personal capacitaciones sobre salud mental y seguridad física</p>	<p>•Disponer con el espacio físico necesario para poder realizar las actividades de capacitación y adiestramiento.</p>	<p>1 Salón</p>	<p>\$ --</p>	<p>\$ --</p>	<p>Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional con ayuda del Ministerio de Salud, Cruz Roja, ISSS.</p>	<p>En la instalaciones de la empresa</p> <p>Cada 6 meses</p>
<p>•Elaborar guías de prevención y seguridad comercial: para que ayuden al personal en la realización de sus actividades diarias, especialmente a aquellos trabajadores que realizan sus actividades fuera de las instalaciones de la empresa y que se enfrentan ante situaciones de peligro por el alto grado de delincuencia que atraviesa actualmente el país.</p>	<p>•Tener a disposición todas las herramientas necesarias para brindar seguridad a los empleados en casos de accidentes, además de poseer y poner en práctica una guía de higiene y seguridad industrial.</p>	<p>1 Guía de Higiene y Seguridad y Guía de prevención y seguridad comercial</p>	<p>\$ --</p>	<p>\$--</p>	<p>Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional junto con el Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>La empresa</p>

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
<p>•Autonomía y seguridad en el puesto de trabajo: para que los empleados puedan tomar decisiones para la resolución a conflictos, además de ofrecer estabilidad en el puesto de trabajo.</p>	<p>•Se deberá elaborar un buzón de quejas y sugerencias el cual estará ubicado en el área administrativa de la empresa, además de tener la facilidad de poder conocer y hablar con sus jefes</p>	1 Buzón		\$ 24.25	Gerencia	En las instalaciones de la empresa, el cual deberá estar siempre.
	<p>Elaborar un programa de desvinculación laboral asistida para que los empleados no se sientan olvidados y usados por la empresa cuando estos sean despedidos o inicien su proceso de jubilación. En el caso de despidos, este deberá ser comunicado con un mes de anticipación para que los empleados tengan la oportunidad de obtener un nuevo empleo antes que ocurra la desvinculación.</p>	1 Programa de desvinculación	\$ 2.85	\$34.20	Depto. de Recursos Humanos	En las instalaciones de la empresa cada vez que se produzca un despido.
<p>•Aseguramiento de camiones repartidores: que brindarán seguridad a los empleados que se desplazan para la entrega de productos.</p>	<p>•Contratar a una empresa aseguradora que permita el establecimiento de un vigilante con cada vendedor que maneja los camiones repartidores.</p>	41 Vigilantes	\$ 45.00	\$ 22,140	Depto. de Recursos Humanos	En cada camión repartidor los 12 meses del año.
<p>•Retroalimentación: hacer evaluaciones periódicas sobre las capacitaciones impartidas.</p>	<p>•Brindarle a cada empleados la guía de prevención y seguridad comercial que ayude a prevenir situaciones de inseguridad en la realización de sus labores.</p>	150 Empleados	\$ --	\$ 262.50	Depto. de Recursos Humanos	La empresa, cada vez que se haga la contratación de empleados.

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
<p>•Capacitar a los empleados en primero auxilios y salud ocupacional: para que en caso de emergencias puedan actuar de la manera correcta y en el tiempo oportuno, pudiendo prevenir tragedias mayores. Además de poseer el conocimiento básico para la trata y disminución del estrés laboral.</p>	<p>•Crear un comité de seguridad y salud ocupacional conformado por tres empleados, dos del área administrativa, uno del área de ventas y uno del área de seguridad para que sean capacitados con la colaboración del ministerio de salud, para que luego puedan capacitar a sus demás compañeros de trabajo en el área de primeros auxilios y seguridad general.</p>	1 Comité de Seguridad y Salud ocupacional	\$ --	\$ --	Depto. De Recursos Humanos	La empresa
	<p>•Ofrecer a los empleados capacitación relacionada al estrés laboral con el apoyo del ministerio de salud, cruz roja, hospital, seguro social, pro familia.</p>	1 Capacitación	\$ 200.00	\$ 200.00	Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional junto con el Departamento de Recursos Humanos	Hotel Florencia, Octubre - Noviembre
b)Ofrecer a trabajador oportunidades de estima y autorrealización						
<p>•Cada persona en su puesto de trabajo: especialmente para los nuevos empleados que serán contratados para evitar discrepancias entre sus conocimientos y habilidades y las requeridas por el puesto de trabajo.</p>	<p>•Elaborar perfiles de los puestos de trabajo que permitan establecer parámetros para realizar de la mejor manera el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos que optan a puestos de trabajo en la organización.</p>	1	\$ --	\$--	Depto. De Recursos Humanos	La empresa

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
<p>•Ofrecer Días compensatorios: para los empleados que hayan laborado en horas fuera de su horario de trabajo, ofreciéndoles la oportunidad de que puedan cumplir con compromisos familiares, sociales o personales por haber laborado hora extras o diferente a su jornada laboral establecida en el contrato de trabajo.</p>	<p>•Dar a conocer a los empleados que tienen la oportunidad de reponer horas destinadas a sus actividades personales y que por alguna situación han tenido que trabajarlas, disminuyendo así las preocupaciones por no cumplir con sus obligaciones personales.</p>	-	\$ --	\$ --	Depto. De Recursos Humanos	La empresa
<p>•Premio o reconocimiento al empleado del mes y del año: por alcanzar metas establecidas y al que se haya destacado en el desarrollo de sus actividades en el transcurso del año.</p>	<p>•Dar diplomas de reconocimientos al empleado más destacado en el mes o en el año, el cual deberá contener la foto del empleado y ser expuesta en un área donde sea visible ante los demás empleados.</p>	1 Diploma de reconocimiento al empleado	\$ 1.50	\$ 18.00	Gerencia	La empresa. Cada mes
<p>•Promociones Internas: para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y superación dentro de la organización de acuerdo a sus resultados, actitudes y aptitudes a lo largo de su desempeño dentro de la empresa.</p>	<p>•Ofrecer capacitaciones a los empleados que mejor se desempeñan en su trabajo para poder ayudarlos en su desarrollo profesional y que puedan optar por puestos de trabajos más altos dentro de la organización.</p>	3 Capacitaciones	\$ 100.00	\$ 300.00	Depto. De Recursos Humanos	La empresa. Trimestralmente

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
Incentivos Relacionados con el Clima Laboral						
a) Implementación de actividades que permitan la convivencia entre los empleados						
<p>•Celebración de Cumpleaños: minutos antes de la hora de salida en la última semana del mes, se hará una pequeña celebración para festejar a los cumpleaños del mes. Los nombres de los cumpleaños serán colocados en un cuadro en un lugar visible para todos los empleados.</p> <p>•Celebración de fechas especiales: se estipulará un día para celebrar fechas especiales como el día de la madre, día del padre, día del administrador de empresas entre otras.</p>	<p>•Se formará un comité que recaude mes a mes una pequeña colaboración para realizar las celebraciones, la empresa puede dar obsequios a los festejados.</p>	<p>3 Celebraciones</p>	<p>\$ 10.00</p>	<p>\$ 360.00</p>	<p>Comité de Festejos junto con el Depto. De Recursos Humanos</p>	<p>La empresa. Cada mes</p>
<p>•Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo: que ayudará a prevenir o disminuir el estrés ante estresores que se presentan durante la jornada laboral</p>	<p>•Elaborar un Plan de ambientación contra el estrés que incluya colocar en las instalaciones de la empresa afiches con técnicas de relajación y ejercicios para la oficina que ayuden a disminuir el estrés, además de afiches con proverbios o frases de reflexión que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles. Todo esto acompañado de la elaboración de panfletos que contengan información nutricional a cerca de hábitos alimenticios que ayuden a la reducción del problema.</p>	<p>1 Plan de ambientación contra el estrés</p>	<p>\$ --</p>	<p>\$ 16.00</p>	<p>Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional</p>	<p>La empresa, cada año.</p>

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
INCENTIVO III: BENEFICIOS SOCIALES						
a)Beneficios Asistenciales						
<p>•Asistencia médicas-hospitalarias: la empresa destinará un fondo para el seguro médico, en el cual se establecerán límites monetarios los cuales serán cubiertos por la empresa, ya sea si se tratare del empleado o un familiar en los casos de consultas, cirugías, hospitalizaciones, medicamentos, servicios odontológicos, psicológicos, entre otros.</p>	<p>•Establecer alianzas estratégicas o convenios con clínicas médicas u hospitales y farmacias para que puedan brindar sus servicios y ofrecer sus productos a los empleados y familiares de estos en cualquier caso.</p>	1 Alianza estratégica	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	Depto. de Recursos Humano	Ciudad de San Miguel, durante todo el año.
<p>•Asistencia Educativa: que se brindará a los empleados que deseen seguir estudiando y a algunos hijos de estos.</p>	<p>•La empresa anualmente rifará una media beca, se llevará a cabo entre los empleados que deseen superarse con una carrea universitaria o especialización, y dos medias becas universitarias para los hijos de los empleados. la mensualidad será de \$ 80.00</p>	3 Medias Becas	\$ 240.00	\$ 2,880.00	Depto. de Recursos Humano	La empresa, cada año

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
b)Beneficios Supletorios						
<ul style="list-style-type: none"> •Despensa: cada tres meses serán otorgados vales de despensa a los empleados, el cual ascenderá a la cantidad de \$20.00 canjeables en súper selectos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se establecerán alianzas con supermercados para que los empleados puedan canjear los vales en sus instalaciones. 	150 Vales	\$ 3,000	\$ 9,000.00	Depto. de Recursos Humanos	La empresa, se otorgarán cada tres meses
<ul style="list-style-type: none"> •Permisos: ante diferentes situaciones que se le puedan presentar al trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se otorgarán permiso a todos los empleados según sus necesidades, en su mayoría esas horas serán pagadas. 	--	\$--	\$ --	Depto. de Recursos Humanos	La empresa, Se otorgarán cada vez que sea necesario y según el detalla el plan.
<ul style="list-style-type: none"> •Guardería: para las empleadas que no tengan a su disposición a personas que cuiden a sus hijos en sus jornadas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se adecuará un espacio dentro de las instalaciones de la empresa para que pueda ser utilizada como guardería, además se contratarán a dos personas que se encargarán de los hijos de los empleados. 	1 Salón	\$ --	\$ 8,142.60	Depto. de Recursos Humanos	La empresa,
<ul style="list-style-type: none"> •Comedor: que estará acondicionado para que los empleados puedan tomar sus alimentos a la hora de la comida 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar un espacio de la empresa y acondicionarlo para que los empleados puedan comer durante sus horas de desayuno y almuerzo. 	1 Comedor	\$ --	\$ 2,109.25	Depto. de Recursos Humanos	La empresa,

DESCRIPCION		CANTIDAD Y RECURSO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE	LUGAR Y TIEMPO
ESTRATEGIAS	ACCIONES					
c)Beneficios Recreativos						
<ul style="list-style-type: none"> • Música ambiental: que servirá como medio para conseguir la relajación en las jornadas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se instalará un sistema de audio para toda la empresa, y todos los empleados disfruten de agradable música, haciendo del lugar de trabajo un espacio agradable. 	1 Sistema de Audio	\$328.85	\$328.85	Depto. de Recursos Humanos	La empresa,
<ul style="list-style-type: none"> • Membrecía a Gimnasio: para que los empleados puedan hacer uso de sus servicios, y especial mente solicitar servicios que sean técnicas para reducir el estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con gimnasios y spas para que sus empleados puedan hacer uso de sus servicios y especialmente brindarles técnicas o terapias encaminadas a la disminución del estrés. Estos pueden ser: la aromaterapia, hidroterapia, yoga, taichí, Pilates. 	2 Alianzas	\$ 300.00	\$ 3,600.00	Depto. de Recursos Humanos	Gimnasios y Spas de la ciudad de San Miguel Durante todo el año.
<ul style="list-style-type: none"> • Membrecía a Spa: para que les puedan ofrecer tratamientos que ayuden a relajar a los empleados. 						
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecimiento de artículos humorísticos: pues científicamente se ha demostrado que la risa produce endorfinas que resultan buenas para combatir el estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa brindará a los empleados películas en formato digital, es decir a través de emails o creando una página de internet donde se publicarán links de películas humorísticas para que los empleados las disfruten en la comodidad de sus hogares o en su tiempo libre de la oficina. 	--	\$ --	\$ --	Comité de Higiene y Seguridad con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos	La empresa, cada mes

Programa de Capacitación

Programa de Capacitación						
Nombre de Curso: Manejo del estrés				N° de participantes: 15 Fecha: 06/10/14 – 17/10/14		
				Horas por curso: Una Hora		
Nombre de la unidad de aprendizaje: El estrés y la Vida Actual (Manejo del estrés)						
Objetivo de la unidad: Brindar a los empleados los conocimientos teóricos básico a cerca del estrés en el trabajo o estrés laboral. .						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - El estrés en el mundo laboral. - El estrés y la efectividad en el trabajo 	Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos sobre el tema	<p style="text-align: center;">Expositiva</p> <p style="text-align: center;">Activa</p>	<p style="text-align: center;">Lectura</p> <p style="text-align: center;">Comentada</p>	-Diapositivas	-Participación de los empleados	1 Hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón Laptop Material impreso	Todo el personal de la empresa en total 150	INSAFORD	Hotel Florencia	Cada año	--	Que al finalizar la capacitación los empleados conozcan los fundamentos básicos del manejo del estrés
Responsable: Departamento de Recursos Humanos.			Facilitador:			

Programa de Capacitación						
Nombre de curso: Manejo del estrés				N° de participantes: 15		Fecha: 20/10/14 – 31/10/14
				Horas por curso: Una Hora		
Nombre de la unidad de aprendizaje: Indicadores del Estrés (Manejo del estrés)						
Objetivo de la unidad: Dar a conocerá los empleados cuáles son los motivos o las causas que generan el estrés y sus consecuencias						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> - Un modelo de estrés: fuentes de estrés, estrés experimentado, consecuencias. - Auto diagnóstico del nivel de estrés. - Enfoques basados en el individuo. - Enfoques organizacionales. 	Identificar las fuentes de estrés y las implicancias de éste en el trabajo, en la vida familiar y en general en la vida cotidiana	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva Activa 	<ul style="list-style-type: none"> Lectura Comentada 	-Diapositivas	-Participación de los empleados	1 Hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón Laptop Material impreso	Todo el personal de la empresa en total 150	INSAFORD	Hotel Florencia	Cada Año	--	Que al finalizar la capacitación los empleados conozcan las implicaciones del estrés en la vida laboral y personal.
Responsable: Departamento de Recursos Humanos.				Facilitador:		

Programa de Capacitación						
Nombre de curso: Manejo del estrés			Nº de participantes: 15		Fecha: 03/11/14 – 14/11/14	
			Horas por curso: Una Hora			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Enfrentamiento del estrés Laboral (Manejo del estrés)						
Objetivo de la unidad: Ofrecer a los empleados el conocimiento acerca de técnicas de relajación que ayudan a minimizar el estrés laboral.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
- Manejo exitoso del tiempo. - Relajación y técnicas de respiración. - Autocuidado.	Adquirir técnicas de relajación para el manejo adecuado y reducción del estrés.	Expositiva Activa	Lectura Comentada	-Diapositivas -Dinámica	-Participación de los empleados	1 Hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón Laptop Material impreso	Todo el personal de la empresa en total 150	INSAFORD	Hotel Florencia	Cada Año	--	Que al finalizar la capacitación los empleados conozcan la forma de cómo manejar el estrés que experimentan, evitando tener consecuencias graves.
Responsable: Departamento de Recursos Humanos.			Facilitador:			

Programa de Capacitación

Nombre de curso: Manejo del estrés

N° de participantes: 15

Fecha: 17/11/14 – 28/11/14

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: La Prevención del Estrés (Manejo del estrés)

Objetivo de la unidad: Conocer otras técnicas y estratégicas para poder canalizar y disminuir el estrés laboral.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Manejo del estrés - Taller práctico de manejo del estrés - Ejercicio y hábitos alimenticios - Actitudes proactivas ante los conflictos.	Conocer y aplicar otras técnicas y estrategias para manejar el estrés.	Expositiva Activa Participativa	Desarrollo de casos prácticos	- Retroalimentación -Dinámica	-Participación de los empleados	1 Hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón Laptop Material impreso Papel bond	Todo el personal de la empresa en total 150	INSAFORD	Hotel Florencia	Cada Año	--	Que al finalizar la capacitación los empleados manejen el estrés de forma positiva.
Responsable: Departamento de Recursos Humanos.			Facilitador:			

Programa de Capacitación de Primeros Auxilios

Programa de Capacitación						
Nombre de curso: Primeros Auxilios			N° de participantes: 25		Fecha:	
			Horas por curso: 2			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Primeros Auxilios						
Objetivo de la unidad: Lograr que los participantes dominen conocimientos de primeros auxilios y su proceder ante situaciones de emergencia.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Primeros Auxilios - Concepto - Diferencia entre primeros auxilios y tratamientos médicos. - Criterios generales de actuación - Evaluación de una situación - Intervención básica	Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos sobre el tema	Expositiva Activa	Lectura Comentada	-Diapositivas - Simulacros	-Participación de los empleados	2 Hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón Laptop Material impreso Material de apoyo	Personal de las diferentes áreas 150 en total.	Cruz Roja Salvadoreña	La Empresa	Cada 6 meses	\$-	Que al finalizar la capacitación los empleados conozcan los fundamentos básicos de los primeros auxilios
Responsable: Departamento de Recursos Humanos.				Facilitador: Externo		



**PROGRAMA DE
OUTPLACEMENT O
DESVINGULACIÓN
ASISTIDA**

Objetivos

Objetivo General

- Asesorar, orientar, brindar apoyo psicológico y técnico individual al trabajador, con el fin de superar la situación de crisis que implica la desvinculación de la empresa.

Objetivos Específicos

- Transmitir a los empleados técnicas efectivas para llevar a cabo la búsqueda de empleo, asiendo de su conocimiento lugares y medios donde pueden realizar la búsqueda.
- Proveer técnicas para el diseño y mercadeo del curriculum vitae en bolsas de trabajo y otros medios de reclutamiento, contribuyendo a la reducción de la inactividad laboral del desvinculado.

El outplacement o desvinculación asistida es un proceso de asesoría, apoyo, orientación, dirigido a la persona por egresar de la institución para búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condicione similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

¿Cómo Afrontar un Despido?

Debido al actual panorama económico, todos deberíamos contemplar la pérdida de trabajo como una realidad que puede sucederle a cualquiera.

- **Ante todo, mantener la calma**

Sí, convengamos en que no es la situación ideal ser llamados al despacho de nuestro superior y que se nos informe que “prescindirán de nuestros servicios”. Es mucho más que un balde de agua fría. Probablemente, la primera reacción, después del estupor, sea de enojo, especialmente si no ha sido su desempeño lo que motivó el despido. Lo sentimos como una clara injusticia.

Pero enojarnos con la persona que tiene frente a usted no tiene ninguna utilidad, más aún: si eres un buen trabajador, seguramente tu jefe estará pasando un mal momento también. En muchos casos, la decisión ni siquiera es suya, y, aunque lo fuera, el enfrentamiento no conduce a nada.

Por supuesto, tienes todo el derecho de que se te expliquen los motivos de la decisión, y las condiciones en que dejarás la empresa. Pide un informe por escrito, previo al despido efectivo, en el que conste cuál será la liquidación final, y fírmalo sólo si estás de acuerdo con lo que allí figura. De lo contrario, comunica que lo harás revisar por tu abogado. Si puedes negociar un tiempo extra para buscar un nuevo empleo, hazlo. Y solicita una carta de recomendación para presentar en tus futuras entrevistas laborales, en la que conste que el despido se debió a causas ajenas a tu desempeño.

- **Cuida tus emociones**

Seguramente, esta situación te producirá un shock emocional. Más allá de que, obviamente, se te vendrán a la cabeza las cuentas que debes pagar puntualmente mes a mes, tengas o no empleo, debes enfocarte en los pasos a seguir de forma inmediata.

La búsqueda de un nuevo empleo requiere que te sientas seguro de ti mismo y confiado en tus capacidades. Recuerda: tus conocimientos y habilidades no han sido puestos en duda. Si eres bueno en lo que haces, lo seguirás siendo después del despido.

Algunas Estrategias para Superar el Despido

- **Desahogarse en el tiempo justo**
 - Conviene ser realista y reconocer las cosas tal y como son, no dramatizar y no ponerlas peor, exagerando lo ocurrido.
 - Es bueno desahogarse y hablar del tema, siempre y cuando se haga en términos constructivos y no se abuse de las quejas, porque éstas sólo lograrán que se caiga en un gran pesimismo.
 - Hay que asumir el despido como una situación de transición entre un trabajo y otro.
 - En positivo se debe pensar que si se ha desempeñado hasta ahora un trabajo con profesionalidad, ¿por qué no va a ser posible conseguirlo en otra empresa?

- **El trabajo de buscar trabajo**
 - **Recurrir a la red de contactos.** Está demostrado que la vía más eficaz suele ser la de recurrir a la red de contactos. Se estima que entre el 65% y el 70% de los puestos de trabajo surgen a través del conocido como "networking" (recomendaciones de amigos, conocidos o antiguos colegas).

- **Empresas de la competencia.** También se puede explorar la posibilidad de encontrar trabajo en otras empresas del sector donde hasta ahora se había trabajado. Al tener conocimiento del mismo, se podrán ofrecer a otras compañías las habilidades directivas o la experiencia que se haya adquirido.

- **Planificación Económica**

Durante un tiempo dejará de contar con ingresos, por lo que es necesario pararse a hacer cuentas y realizar una planificación de las finanzas siguiendo dos parámetros fundamentales: calcular el dinero con el que se cuenta para pasar los próximos meses, y analizar cuáles son los gastos habituales que se pueden reducir.

Pautas para Reducir los Gastos

- **Hacer un estudio detallado y analizar los posibles gastos**, para así amoldarse mejor a la nueva situación
- **Dejar las vacaciones y grandes compras** para mejores momentos.

- **Planifica y mejora tu CV**

Una vez pasado el primer momento de enojo, frustración y quizás, hasta desesperación, comienza a planificar. ¿Tienes un CV actualizado? Seguramente

no, así que... ¡manos a la obra! Asegúrate de incluir todos los conocimientos que hayas adquirido en la última empresa en las que has estado.

Quizás sea el momento de actualizar tus conocimientos, o adquirir nuevas habilidades. Puedes hacer cursos, o un posgrado, cualquier estudio que te dé mayores opciones a la hora de buscar un nuevo empleo. Busca trabajo en forma consistente. Revisa tu red de contactos, busca oportunidades laborales en los sitios web de las grandes empresas, envía tu CV a consultorías importantes.

Lo más importante, en esos momentos, es mantenerte activo y no perder la calma, y tener siempre un pensamiento positivo. **Recuerda que las oportunidades aparecen cuando y donde menos las esperamos.**

TIPOS DE CURRICULUM VITAE	DESCRIPCIÓN	USO
FUNCIONAL	Concentra la atención en las cualidades principales y las realizaciones de carácter funcional obtenida en ciertas áreas sin suministrar registro cronológico	Para las personas que han tenido alta rotación laboral, así como una amplia experiencia laboral y madurez.
CRONOLÓGICO	Su estructura se ajusta a un registro cronológico de la historia ocupacional.	Generalmente utilizado por personas que no tienen vacío en su historial
COMBINADO	Parte de una mezcla de los estilos funcional y cronológico, es muy global.	Utilizado por personas que revelan la historia laboral destacando cualidades específicas.

CURRICULUM VITAE

GABRIEL LÓPEZ

Urb. Venecia Pje. Parma #4 Soyapango

Teléfono: 2245-8933 (casa), 7754-1113 (móvil)

e-mail: gabriellopez@hotmail.com

EXPERIENCIA LABORAL

Marzo 2007- A la fecha

Asesor de Servicio al cliente

Call Center Pizza Hut

Funciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Tomar pedidos de clientes para el servicio a domicilio

Octubre 2005- marzo 2007

Teleoperador

Atento de El Salvador

Funciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Solventar los problemas de los clientes

Febrero 2002- octubre 2005

Asistente a Gerencia

Omnisport S.A de C.V

Funciones:

- Responsable de llevar la agenda del gerente
- Atender tareas operativas de la gerencia

ESTUDIOS

2000-2005 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

SAN MIGUEL

Graduado de Lic. En Administración de Empresas

1996-1998 COLEGIO SAN AGUSTÍN

USULUTÁN

Bachiller Técnico Vocacional Opción Contaduría

REFERENCIAS PROFESIONALES

- Ing. Rafael Pérez
Pizza Hut. Tel: 7756-5556

REFERENCIAS PERSONALES

- Lic. Karen Chicas
Tel: 2261-3666 y 7912-8193

Análisis del Curriculum Vitae

VARIABLE	REVISIÓN
Limpieza del currículum	
Claridad en la escritura, facilidad de leerlo	
Espacios en blanco u omitidos	
Lagunas de tiempo entre un empleo y otro	
Se evalúan acciones conjuntas de estudio y trabajo	
Contradicciones de fechas	
Incongruencias entre cargos y formación académica	
Razones de los cambios de un trabajo a otro	
Tiempo en un empleo u otro	
Cambio de remuneración de un empleo a otro	
Conceptos englobados en la remuneración	
Relación entre el título del cargo y las funciones realizadas	
Claridad y color de la letra	

Guion de la Entrevista

El entrevistador dividirá la entrevista en las siguientes partes:

- ✓ **Introducción:** destacar el objetivo, mecánica y estructura de la entrevista.
- ✓ **Seleccionar algún tema para romper el hielo:** hobbies, premios y becas
- ✓ **Experiencias laborales:** puntualizar funciones realizadas, logros importantes, aprendizaje, logros importantes, retroalimentaciones obtenidas y motivos de egreso.
- ✓ **Educación:** hacer preguntas referidas a las razones que pesaron para seleccionar la carrera que estudió, los logros importantes, actividades extracurriculares, etc.
- ✓ **Autoevaluación:** indagar a cerca de fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ **Visión Profesional:** preguntas sobre expectativas a corto y largo plazo
- ✓ **Cierre:** breve descripción de la empresa en general y de la posición, próximos pasos del proceso de selección, aclarar dudas del candidato.

Tips para la Entrevista

- ✓ Mantener una postura corporal adecuada y vestirse apropiadamente
- ✓ Mantener contacto visual con el entrevistador y demostrar interés en su exposición
- ✓ Tener una actitud empática y agradable
- ✓ Respetar las pausas y el silencio
- ✓ La regla 80/20 consiste en que la distribución de tiempo de conversación entre el entrevistador vs. Entrevistado es: 80% entrevistado y 20% entrevistador
- ✓ Evitar preguntas sobre el salario y horarios de la plaza al inicio de la entrevista; si esa información no es aclarada durante la misma, reserve esas preguntas para el final cuando el entrevistador le indique si tiene dudas.
- ✓ Dar respuestas pertinentes a la pregunta y de dar toda aquella información que le muestre al entrevistador todas sus cualidades y conocimientos al respecto.

Lo que debes de hacer.

- *Prepárate Previamente*

Antes de enfrentar la entrevista de trabajo conviene que “hagas la tarea” y te tomes el tiempo en investigar ciertos puntos importantes acerca de la empresa

a la que estás aplicando; aspectos como sector, actividad de la misma, los productos que distribuyen, su historia, competidores, entre otras opciones que consideres importantes. Esto podría ser la diferencia entre obtener puntos extra con tu entrevistador o comenzar con un primer error.

Prepara tu entrevista repasando cada uno de los puntos que has colocado en tu currículum ya que con seguridad te preguntarán sobre ellos, intenta repasar cuáles son tus cualidades y ventajas competitivas, cuáles son tus objetivos profesionales, que puedes aportar a la nueva empresa, como puedes diferenciarte del resto y sobre todo... porque has decidido optar a una plaza en la misma.

Tu apariencia personal juega un papel importante en la misma y debes de cuidar de ella eligiendo una noche antes de la entrevista tu atuendo, el cual debe de ser sobrio y cómodo. Definitivamente no es un buen momento para “experimentar” con una nueva combinación de ropa; recomendamos más bien una vestimenta clásica, formal y discreta.

- *Cuida cada Detalle.*

Asegúrate y confirma cada detalle de tu entrevista, lugar de la misma, hora de la entrevista y sobre todo el nombre tu entrevistador, cuidando cada uno de estos detalles podrás evitarte grandes inconvenientes. La puntualidad es un punto

medular en tu gestión por lo que te recomendamos estar al menos 15 minutos antes de la hora pactada, esto te servirá para tranquilizarte, tomarte el tiempo para ver un poco a cerca de la empresa, el ambiente laboral en la misma y sobre todo dar una última revisión a los datos importantes de tu cv.

Recomendamos llevar al menos dos copias de tu currículum a la entrevista de trabajo; recuerda, debes estar preparado para cualquier imprevisto que pueda surgir. Espera a que tu entrevistador dé la pauta para el saludo inicial, el cual puede variar dependiendo de la personalidad del mismo, puede ser un beso o un apretón de manos el cual debe de ser firme y manteniendo en todo momento el contacto visual con el mismo.

Cuida tu comunicación no verbal, un descuido en algún gesto puede restarnos puntos importantes en un proceso de selección por lo que te recomendamos que intentes estar lo más relajado posible y que en todo momento tomes en cuenta este aspecto; esto con el fin de evitar “tronar los dedos”, jugar con el cabello u o sobre gesticular.

Muestra confianza y naturalidad en tus acciones, recuerda que el simple hecho de estar sentado en la entrevista significa que ya has superado el primer

filtro de selección, muestra fluidez en tus palabras y cuídate de las “muletillas” o palabras repetitivas. Toma tu tiempo, esto es preferible a sonar ensayado.

Finalmente recuerda que lo más importante en una entrevista es conseguir el trabajo por lo que no debemos desenfocarnos y prestas más atención en las vacaciones, los bonos, los permisos ni demás.

Lo que no debes de hacer

Con respecto a este tema existen muchos factores que influyen y que pueden uno a uno restarnos puntos en nuestra entrevista; para evitar que cometas algunos te mencionamos los más comunes:

- No lles a otra persona a tu entrevista. Esto definitivamente hablará mal de ti y demostrará que no tienes independencia ni auto-confianza.
- No llegues sudando a la entrevista, intenta llegar con tiempo suficiente.
- Cuida tu puntualidad no llegando más de 15 minutos antes ni mucho menos tarde a tu entrevista.
- No fumar antes, en la recepción o durante la entrevista.
- No hables mal de tu actual o antiguo empleador.
- Nunca contestes una llamada telefónica durante el transcurso de una entrevista.

- No uses lentes de sol, mucho menos como diadema.
- Evita perder el control y las discusiones acerca de fútbol, religión o política.
- No cuentes chistes.
- No comas durante la entrevista.
- No pidas permiso para ir al baño.
- No interrumpas o tutees a tu entrevistador.
- No hables de más.
- No bosteces.
- Evite masticar chicle, un lápiz o lapicero.
- Evita ver tu reloj en todo momento.
- Apaga tu celular.

Al finalizar.

Tan importante como la labor previa es el cierre de la entrevista por lo que al finalizar debes pedir el trabajo, usualmente en esta etapa el entrevistador suele preguntarte si tienes alguna duda; este es el momento ideal para consultar cuando piensan tomar una decisión, o cual será el siguiente paso.

Finalmente muestra genuino interés en la plaza aun y cuando “sientas” que no te fue tan bien, la entrevista de trabajo no se trata de sentimiento sino más bien de mi experiencia, personalidad y habilidades.

- **Niveles de Comunicación en la Entrevista**

Inconsciente	Consciente
<p>Son comportamientos que las personas no controlan y son propios de cada individuo</p>	<p>Conocimiento consciente de las experiencias o vivencias de las personas que intervienen en la entrevista</p>
<p>Ejemplos: gestos, tono de voz, pausas y silencios, posturas del interlocutor, etc.</p>	<p>Ejemplos: relatos acerca de historias laborales, anécdotas, historias en los centros educativo, etc.</p>

- **Variables Exploradas en la Entrevista**

Perfil Profesional	Perfil Empresarial
Orientación al logro	Eficiencia
Motivación	Economía
Comunicación	Procedimientos
Decisión	Ganancias
Apariencia Personal	Orientación al Cliente
Concepto de Sí Mismo	Perfil Académico
Fortalezas y Áreas de mejora	Estudios Realizados y Tiempo de Alcance
Por qué está calificado para el trabajo	Rendimientos Académicos
Perfil Profesional	Experiencia en los trabajos en equipo
Confiabilidad	Logros académicos
Integridad	Experiencia en centros de estudio
Capacidad para escuchar	Planes Futuros
Tipos de empleos anteriores	Visualización a Corto, mediano y largo plazo
Cargos anteriores y funciones realizadas	Metas a alcanzar
Promociones	Visión a largo plazo
Experiencias en aspectos críticos del cargo	Actividades en Tiempo Libre
Potencial para adecuarse a las exigencias del cargo	Entretenimientos
Aprendizaje	

Cómo Buscar empleo si eres una Persona con Capacidades Especiales

A veces es difícil para las personas con capacidades especiales encontrar trabajo; pero siempre mantén una actitud positiva de "puedo hacerlo" y sigue estos pasos para tener éxito en tu búsqueda laboral.

- **Aprovecha los servicios de rehabilitación vocacional:** en El Salvador el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo ha establecido alianzas con diversas instituciones que trabajan en el tema de inserción laboral de Personas con Capacidades Especiales, principalmente en el fortalecimiento de las competencias en los temas de atención al cliente en restaurantes, ventas, operadores de centros de llamadas y cajeros.
- **Ponte en contacto con organizaciones locales y nacionales** que ayudan a individuos con discapacidad a encontrar trabajo, o acude a empresas de las que tengas conocimientos que contratan a personas con capacidades especiales como La Despensa de Don Juan o "Walmart".

Guía de Contactos

EMPRESA	CONTACTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	PÁGINA WEB
ADOC	Lic. Johana Escobar	Coord. R.H.	2251-7258	johana.escobar@empresasadoc.com	N/A
ASESUISA	Lic. Roxana Menéndez	Enc. de R&S	2209-5000	menendez@asesuiza.com	www.asesuisa.com
ATENTO	Lic. Felipe Romero	Reclutador	2211-9000	fromero@atento.com.sv	www.atento.es
BCO.AGRICOLA	Lic. Alejandro Veles	Gte. de R.R.H.H.	2267-5000	avelez@bancoagricola.com	www.bancoagricola.com
Bco. Azteca	Lic. Diana de Lazo	Enc. de R&S	2514-4500	dgonzalezd@bancoazteca.com.sv	www.bancoazteca.com.sv
Bco. América Ctral	Lic. Carolina Vásquez	Enc. de R&S	2206-4161	selección@svcredomatic.com	www.bac.net
Bco.de Fomento	Lic. Sonia Esmeralda Caballero	Gte. de R.R.H.H.	2241-0870	Sonia.caballero@bfa.gob.sv	www.bfa.gob.sv
Bco. Hipotecario	Lic. Isabel Alfaro	Enc. de R&S	2231-4669	isabel.alfaro@hipotecario.com.sv	www.bancohipotecario.com.sv
Bco. Procrédit	Lic. Sara de Reyes	Enc. de R&S	2267-4400	Aplicación a través de página web	www.bancoprocredit.com.sv
Bco. Promérica	Lic. María del Carmen Argueta	Gte. de R.R.H.H.	2513-5000	margueta@promerica.com.sv	www.promerica.com.sv
Biggest	Lic. Enrique Argumedo	Enc. de R&S	2278-6000	recursoshumanosbiggest@yahoo.com	www.biggest.com.sv
CEL	Lic. Carmen Sánchez	Enc. de R&S	2211-6000	Plazas_vacantes@hotmail.com	www.cel.gob.sv
Fedecrédito	Lic. Norma Contreras	Enc. de R&S	2209-9696	Norma.contreras@fedecredito.com.sv	www.fedecredito.com.sv
FgrupoAgrisal	Lic. Silvia Grajeda	Enc. de R&S	2500-9051	Silvia.grajeda@agrisal.com	www.agrisal.com
Grupo Roble	Lic. Glenda Rivera	Enc. de R&S	2213-6297	Glenda.rivera@gruporoble.com	www.gruporoble.com
HSBC	Lic. Karla Palucho	Gte. de R.R.H.H.	2214-2066	Karla.palucho@hsbc.com.sv	www.hsbc.com.sv
Ind. La Constancia	Lic. Evelyn Mejía	Reclutador	2209-7478	empleosLC@ca.sabmiller.com	www.laconstancia.com
Kimberly Klark	Lic. Virginia Rivera	Enc. De Talentos	2319-4549	Virginia.rivera@kcc.com	www.kimberly-Clarkcarreras.com
Pizza Hutt	Lic. Héctor Romero	Analista de R&S	2260-8560	empleoas@cfa.com.sv	www.pizzahut.com.sv
Pollo Campero	Lic. nancy Villalobos	Téc. Selección	2222-1392	Nvillalobos.@campero.com	www.campero.com
Scotiabank	Lic. Javier Henríquez	Gte.R.R.H.H.	2250-1111	Javier.henriquez@scotiabank.com.sv	www.scotiabank.com.sv
Simán	Lic. Daniela Molina	Esp.Reclutam.	2271-8636	Daniela_molina@siman.com	www.siman.com
StreamGlobalServices	Lic. Gloria Arévalo	Reclutadora	25003842	Gloria.arevalo@stream.com	http://careers.stream.com
SYKES	Lic. Evelyn Álvarez	SourcingSpecialist	2261-3926	Evelyn.alvarez@sykes.com	www.sykes.com/sv
Taca	Licda. Patricia Marenco	Jefe Talento	2267-8888	Patricia.marenco@aviancataca.com	www.taca.com
Telefónica	Licda. Claudia de Vega	Gerente RRHH	2257-4000	Claudiabeatriz.devega@telefonica.com	www.telefonica.com.sv
Tigo	Licda. Elsa Torres	Encargada de R&S	2500- 4600	Mtorres.@sv.tigo.com	www.tigo.com.sv
Transactel	Licda. Pamela Rodas	Gte. De Reclutamiento	2523-8305	prodas@transactel.net	www.transactel.net/es/el-salvador
Bolsas de Trabajo	Contacto	Cargo	Teléfono	e-mail	Página web
Express Personnel	Licda. Wendy Mancias Salas	Encargada de R&S	2224-0667	Wmancia.@integre.com.sv	N/A
Forza	Licda. Fernanda Galeano	Director General	2252-5927	Fernanda.galeano@forza.com.sv	www.forza.com.sv
Latin Top Jobs	Ing. Regina Andreu	Director General	2529-3915	randreu@telemovil.net	www.latintopjobs.com/es/el_salvador.php
Ministerio de Trabajo	Licda. Marisol Bernal	Jefe Bolsa de Empleo	2259-3915	mbernal@mtps.gob.sv	www.mtps.gob.sv
Outsource	Licda. Celeste Sánchez	Jefe de Servicios	2530-6081	Celeste.sanchez@outsource.com.sv	www.outsource.com.sv
Search	Licda. Mónica de Maas	Encargada de R&S	2565-6000	mmas@searchjobsca.com	www.searchjobsca.com
Stratega	Licda. Georgina Vásquez	Encargada de R&S	2260-5864	selección@estratega-rrhh.com	www.estratega-rrhh.com
Tecoloco	Lic. Dalmiro Monge	Encargada de R&S	2559-8315	Dalmiro.monge@tecoloco.com	www.tecoloco.com.sv

Aplicaciones por Internet	Contacto	Cargo	Teléfono	e-mail	Página web
Acción Trabajo	N/A	N/A	N/A	N/A	http://acciontrabajo.com.sv/
Computrabajo	N/A	N/A	N/A	N/A	www.sv.computrabajo.com/
El empleo.com	N/A	N/A	N/A	N/A	www.elempleo.com.sv
Empleo futuro	N/A	N/A	N/A	N/A	www.empleofuturo.com/pais/empleo-en-el-salvador
Red Nacional de Empleos	N/A	N/A	N/A	N/A	www.renaceempleo.gob.sv
Un Mejor Empleo	N/A	N/A	N/A	N/A	http://sv.unmejorempleo.com
Unilever	N/A	N/A	N/A	N/A	www.unilever.com.sv
Red Social	Contacto	Cargo	Teléfono	e-mail	Página web
Linked In	N/A	N/A	N/A	N/A	www.linkedin.com

Requieren personal 100%bilingue:
Inglés - Español

Programa de Ambientación

Objetivo General:

- Ambientar las instalaciones de la empresa para crear un entorno de educación en salud para los empleados de la empresa en el tema del estrés laboral.

Objetivos Específicos

- Ofrecer a los empleados recomendaciones que ayuden a evitar que caigan en el problema del estrés laboral.
- Dar a conocer a los empleados técnicas que permitan manejar el estrés en el lugar de trabajo.

A continuación se presentan algunas sugerencias para ambientar los lugares de trabajo que ayudarán a disminuir el stress y ser una persona

“FELIZ Y SALUDABLE FISICA Y EMOCIONALMENTE”.



Reir y jugar



Ejercitate frecuentemente.



Comer saludablemente 5 veces al día.



Exigir una carga de trabajo razonable.



Dormir entre 7 y 8 horas diarias.



Tener horarios razonables.



Utilizar técnicas de relajación como la respiración profunda.



Buscar ayuda cuando se necesite.



Mantener comunicación con tu familia y amigos.



Conocer muy bien nuestras responsabilidades.



Realizar actividades dentro de la empresa para socializar.



www.blogdefarmacia.com

www.blogdefarmacia.com

Conocer muy bien nuestras responsabilidades.



Realizar actividades dentro de la empresa para socializar.



BIENESTAR. EL ESTRÉS SUCEDE CUANDO ALGO LO HACE SENTIR FRUSTRADO, MOLESTO O NERVIOSO. TÓMESE EL TIEMPO PARA IDENTIFICAR LAS RAZONES DE SU ESTRÉS Y ALIVIARLO.



SURMEDIKAL
OXIGENOTERAPIA

Cinco causas de **ESTRÉS** (y cómo manejarlas)

EXCESO DE TRABAJO

Atención, 'workahólicos'. La intensa carga laboral, las fechas límites, una mala relación con el jefe o con los compañeros (ojo con el 'mobbing') son factores comunes de estrés para millones de personas.

CONSEJO: Aproveche las horas libres para dedicarlas a actividades placenteras. Salga a correr, haga yoga, busque un taller de arte, duerma temprano. Cuide también su alimentación.



PENSAMIENTOS INTERNOS

Las personas pueden estresarse a sí mismas. Los perfeccionistas, por ejemplo, andan en estrés constante debido a la presión interna por hacer las cosas bien. Asimismo, establecerse metas elevadas y plazos para lograrlos

CONSEJO: Hay que aprender a ser realista y, sobre todo, tolerante con uno mismo. Trabajar por una meta no implica dejarse demostrar por ella.



CAMBIOS PROFUNDOS

Episodios tristes e irreversibles, como la muerte de un ser querido, son hechos que alimentan el estrés y dejan a la persona más vulnerable ante las adversidades.

CONSEJO: El duelo es un tema muy delicado que, en muchos casos, requiere apoyo profesional. Si resulta difícil salir solo, no tenga miedo de pedir ayuda.



ENTORNO FÍSICO

Además de la contaminación ambiental, hay otros tipos de contaminación. La sonora, por ejemplo, puede estresar profundamente a una persona.

CONSEJO: Aprenda a luchar contra el entorno. Si usted vive o trabaja en una zona bulliciosa, o diariamente tiene que soportar el tráfico vehicular, le vendría muy bien aprender a respirar bien. Inhalar y exhalar profundamente es un remedio poderoso.



RELACIONES AMOROSAS

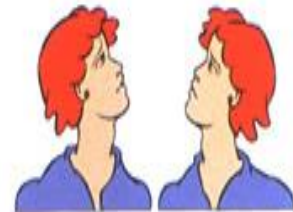
El miedo a perder al ser amado es motivo usual de estrés. Sin embargo, hay personas que sienten dicho temor en niveles elevados, lo cual puede afectar terriblemente su calidad de vida.

CONSEJO: En vez de pensar en el futuro, fíjese en el presente. Viva intensamente su relación, invierta tiempo y calidad en ella.

EJERCICIOS DE RELAJACIÓN MUSCULAR



Póngase en cuclillas y, lentamente, acerque la cabeza lo más posible a las rodillas.



Gire lentamente la cabeza de derecha a izquierda.



Apoye su cuerpo sobre la mesa.

Siéntese en una silla, separe las piernas, cruce los brazos y flexione su cuerpo hacia abajo.



Ponga sus manos en los hombros y flexione los brazos hasta que se junten los codos.

BIENESTAR

¿ESTÁ MUY ESTRESADO? CONOZCA ESTAS SENCILLAS POSTURAS QUE LO AYUDARÁN A RELAJARSE.

Posturas contra EL ESTRÉS

1 Párese con los pies ligeramente separados. Los brazos deben estirarse y colocarse de manera paralela al cuerpo. Tire los hombros hacia atrás. Haga 10 respiraciones bien profundas.



2 Busque una pared. Péguese a ella de modo que los glúteos se apoyen en la superficie. Levante las piernas y apóyelas en la pared. Ponga las manos sobre sus costillas. Respire profundamente durante tres o cinco minutos.



Ojo
Puede aprovechar estos minutos de respiración profunda para meditar. No hay que ser budista para hacerlo.

5 Párese y flexione levemente las rodillas. Baje el torso. Tómese los codos. Manténgase abajo durante un minuto, inhalando y exhalando. Ojo, si sufre de la columna, consulte a su médico previamente.



3 Siéntese sobre una colchoneta. Cruce las piernas. Evite que la espalda se arquee. Inhale y exhale profundamente durante tres minutos.



4 Siéntese sobre sus piernas flexionadas. Tire los brazos hacia atrás suavemente, como si estuviera intentado juntar los omóplatos. Las manos deben estar abiertas. Haga cinco respiraciones bien profundas.



RUTINA Antiestrés



1
3-5 segundos
cada lado



2
3-5 segundos
tres veces



3
3-5 segundos



4
5 segundos
cada lado



5
15 segundos



6
8-10 segundos



7
8-10 segundos
cada lado



8
5 segundos



Cero ***Estrés***

**“Con una actitud
positiva, los
problemas se
vuelven retos;
los obstáculos,
enseanzas;
y las penas,
parte de la vida!”**

Bringthaflaiva

Proverbios 15:1

“LA RESPUESTA AMABLE
CALMA EL ENOJO,
PERO LA AGRESIVA
ECHA LEÑA AL FUEGO”

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: _____

Título del puesto: _____

Departamento: _____

Superior inmediato: _____

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace: _____

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo: _____

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo: _____

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: _____

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: _____

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí () No () Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: _____

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: _____

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: _____

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:
Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Conocimientos específicos: _____

Habilidades: _____

11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: _____

Firma: _____ Fecha: ____/____/____

Brochure con Información Nutricional para Combatir el Estrés

La vitamina C y el Estrés

La vitamina C es indispensablemente utilizada en situaciones de estrés. Ingerir comidas altas en vitamina C es muy útil. Las verduras de hojas verdes como el brócoli y la coliflor son importantes fuentes de estas vitaminas. Otras plantas que contienen esta vitamina son: los rábanos, espinacas, plátanos, melones sandías, zanahorias, piñas, peras, papayas, ajos, apio, fresas, uvas, papas, aguacates, cocos, etc.



NUTRICIÓN Y ESTRÉS



La clave para combatir el estrés se basa en descubrir su origen y encontrar el modo de reducir su causa o de vivir con ella.

5 alimentos Anti Estrés

Plátano: por su alto contenido en potasio que permite relajar el sistema neuromuscular favoreciendo su normal funcionamiento y por ser rico en hidratos de carbono, es un excelente alimento para calmar la ansiedad y aliviar el estrés



Frutas secas: su contenido en magnesio equilibra el sistema nervioso central y contribuye a la relajación del organismo,



además, brinda grasas saludables y antioxidantes que nos ayudan a luchar de forma efectiva contra el negativo impacto del estrés en el organismo.

Leche: la leche y sus derivados lácteos tienen un gran poder relajante en el organismo, no sólo porque de sus proteínas se obtiene triptófano precursor de serotonina, sino también, por su riqueza en minerales que contribuyen al funcionamiento del sistema neuromuscular. Prueba del poder anti-estrés de la leche es la recomendación de beber un vaso antes de dormir.



Carnes: su riqueza en triptófano es el principal responsable de su efecto anti-estrés, así como también, su alto contenido proteico que mantiene ocupado al aparato digestivo dando señales de que no todo es estrés para el organismo.



Té: según la variedad escogida el efecto relajante puede variar, pero la realidad es que el efecto anti-estrés de ésta infusión se debe más al momento que estamos acostumbrados a asociar con la ingesta de una taza de té que a sus propiedades mismas, aunque el tilo y albahaca, son verdaderos desestresantes naturales.





GUÍA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL



Manipulación Manual de Carga

Cualquier operación de transporte de una carga por parte de uno o varios trabajadores, como el levantamiento, la colocación, el empuje, tracción o el desplazamiento.

Medidas Preventivas

- Utilizar siempre las herramientas adecuadas y otros medios para manipular cargas y minimizar los pesos a manejar.
- No cargar objetos por encima o por debajo de una máquina en funcionamiento
- Tener en cuenta el espacio disponible para la maniobra, la distancia de transporte de la carga.

Introducción

La higiene industrial pretende conocer y evaluar factores del ambiente de trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud de los empleados con la finalidad de poner en práctica medidas encaminadas a preservar a los empleados en las mejores condiciones de trabajo además de su salud física y mental, previniendo así que los empleados se enferme o se ausente de manera provisional del trabajo.

Es por ello que este manual de Higiene y Seguridad Industrial, pretende informar sobre los distintos riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pueden presentarse en el ambiente de trabajo y sugiere un conjunto de medidas preventivas para evitar dichos riesgos. Entre las medidas a aplicar está la señalización adecuada dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, estas incluyen señales de prevención, de emergencia, obligatorias o reglamentarias y las informativas; también se desarrollan medidas que indican cómo deben estar las instalaciones o el lugar de trabajo, como utilizar el equipo de trabajo, y otras medidas relacionadas con la seguridad física, la higiene y la seguridad ergonómica y psicológica.

Objetivos

Objetivo General:

Difundir medidas preventivas destinadas a proteger al personal que desempeñan actividades que implican riesgos inherentes a la seguridad y salud física.

Objetivos Específicos:

Establecer normas de seguridad que permitan salvaguardar la integridad física y la salud de los empleados dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Normas Básicas de Higiene y Seguridad

- Todo trabajador está obligado al uso de los elementos de protección personal según el área y actividad involucrada.
- Mantener orden y limpieza en las distintas áreas de trabajo.
- Tener libre de obstáculos los extintores de incendio y las cajas eléctricas.
- Las máquinas o herramientas accionadas eléctricamente deberán contar con puesta a tierra.
- Cualquier trabajo en altura deberá hacerse con cinturón de seguridad
- No obstaculizar la visualización de carteles distribuidos en los diferentes sectores con normas de seguridad.
- No reparar ni engrasar máquinas cuando estas estén en movimiento.
- No manejar vehículos ni máquinas sin registro ni la debida autorización.
- Informar acerca de cualquier situación que implique riesgo para la salud
- Asistir a las capacitaciones brindadas por la empresa o el ministerio de salud.

Señalización y Protección de Zonas de Trabajo

Cuyo objetivo es separar los sitios de trabajo y de tránsito, lo cual se logra prestando atención a tres aspectos:

- Dar a conocer las condiciones de vehículos, peatones y trabajadores con las normas de señalización necesarias para mantener la seguridad y protección de los trabajadores y clientes.
- Guiar el movimiento de vehículos y personas hacia rutas seguras a través de la señalización correspondiente.
- Proteger a los que trabajan y a los que transitan por el lugar a través de la señalización y las normas de seguridad establecidas en el manual.

Señalización Interna

Se deberán colocar las señales de prevención, avisos de peligro y demás señales que se requieran para demarcar y proteger la zona de trabajo, según el tipo de actividad desarrollada. Se utilizarán colores distintivos para esta señalización, teniendo en cuenta los estándares que existen para tal fin.

Plataformas, rampas, corredores y escaleras requeridas en construcción y mantenimiento de edificios, montaje de estructuras y demás obras, deben ser instaladas técnicamente de tal manera que ofrezcan seguridad a los trabajadores, y provistos de barandas o pasamanos resistentes y debidamente asegurados.

Todas estas señales deben colocarse especialmente al interior de las instalaciones y en todos lugares necesarios de acuerdo a lo que se quiera dar a conocer a los empleados y clientes. Deben ser cambiadas cada vez que sea necesario de acuerdo a su estado de desgaste.

Significado General de los Colores de Seguridad

COLOR	SIGNIFICADO	APLICACIÓN	LUGAR
ROJO	Parada Prohibición	<ul style="list-style-type: none"> Señal de parada (Stop) Para de emergencia Señal de prohibición 	<p>Todas estas señales deberán ser colocadas en pilares o paredes, según las instalaciones lo permitan, y a una altura no menor de 1.80 mts. La señal de salida de emergencia deberá ser colocada a una altura de 2.10 mts.</p>
AMARILLO	Fuego Precaución, Riesgo de Peligro Atención Zona de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Este color también se usa para prevenir el fuego, equipo contra incendio y su ubicación Señales de riesgo Señalización de pasillos, obstáculos. Prevención de escalones hacia arriba o hacia abajo. Indicaciones de peligro. 	
VERDE	Situación o situaciones de seguridad Primeros auxilios	<ul style="list-style-type: none"> Señalización de pasillos y salidas de emergencia, socorro. Puestos de emergencia y para prestaciones de primeros auxilios y rescates, botiquines. Evacuación de edificios. 	
AZUL	Obligatoriedad Emplazamiento Acción de mando	<ul style="list-style-type: none"> Medidas obligatorias Obligatoriedad de usar equipos de protección personal. 	

SEÑALIZACIÓN INTERNA

Se deberán colocar las señales de prevención, avisos de peligro y demás señales que se requieran para demarcar y proteger la zona de trabajo, según el tipo de actividad desarrollada.

SEÑALES DE SEGURIDAD

Señales Preventivas



Señales de Emergencia



Señales Reglamentarias y Prohibición



Señales Informativas y Educativas



El Lugar de Trabajo

Suelos Pasillos y Escaleras

Los suelos en los lugares de trabajo deberán ser fijos, estables y no resbaladizos, sin irregularidades ni pendiente peligrosas.

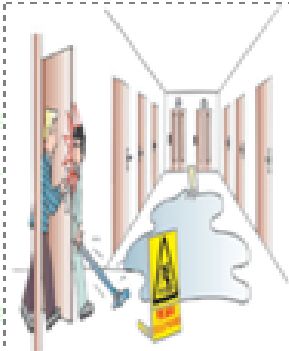
Medidas Preventivas

Liberar de obstáculos las zonas de paso y de trabajo, con especial atención a desniveles, irregularidades o desperfectos del suelo. Notificando al jefe inmediato cualquier anomalía o desperfecto.



Para evitar caídas de personal o personas que atraviesen la zona de ser limpiadas, se colocarán señales de advertencia de "suelo mojado".

Ventanas y Puertas

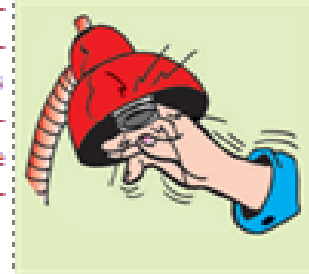


Deberán ser diseñadas de modo que la abertura, cierre, ajustes o fijación de las mismas se pudiera realizar de forma totalmente segura.

Las puertas transparentes tendrán una señalización a la altura de la vista, las de vaivén partes transparentes que permitan la visibilidad para evitar choques.

Instalaciones Eléctricas

Los contactos eléctricos pueden producir muertes, lesiones graves, quemaduras etc., y pueden generar incendios y explosiones, de consecuencias potencialmente muy graves.



Medidas Preventivas

- No manipular instalaciones o aparatos eléctricos mojados o con las manos o partes del cuerpo mojadas.
- No tocar instalaciones eléctricas deficientes. Avisar al jefe para que se proceda a su revisión.

Equipo de Trabajo

Máquinas y Vehículos

El conocimiento de los métodos de trabajo, y la correcta utilización y adecuada manipulación, son aspectos claves para realizar el trabajo de un modo seguro.

Medidas Preventivas

Seguir rigurosamente las normas de conservación y mantenimiento que indica el fabricante, con revisiones y mantenimientos periódicos por personal calificado.

Las máquinas deben contar con sistema de frenado de fácil acceso y parada de emergencias.

Estanterías y Archivadores



Asegurar y utilizar correcta, entre las estanterías y archivadores ayudará a evitar accidentes.

Medidas Preventivas

Fijar las estanterías al suelo o pared para mejorar su estabilidad y evitar su movimiento.

Comenzar a llenarlos por los niveles inferiores y de adentro hacia afuera.

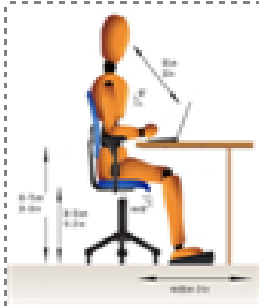
Escritorios o Mesas de Trabajo

En la elección de los escritorios hay que tener en cuenta el trabajo que se debe realizar en ellos. Si esta altura es excesiva obligará al usuario a levantar los hombros con el consecuente dolor en la zona dorsal (cervical).

Sillas

En función de cada uso y de las dimensiones corporales de la persona se requiere un diseño específico para cada situación.

Asiento regulable en altura comprendida entre 380 y 480 mm, anchura entre 400 y 450 mm y profundidad entre 380 y 420 mm. Acolchado recubierto con tela flexible y transpirable y borde anterior inclinado.



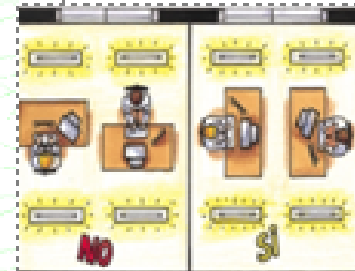
Computadora

El uso de computadora puede causar muchos riesgos como micro traumatismos en dedos y muñecas, fatiga física, visual y mental.

SI



Medidas Preventivas



- La pantalla debe estar frente al usuario para minimizar el giro de la cabeza (no debe girar más de 35°).
- Para trabajar con gráficos, el tamaño del monitor debería ser como mínimo 42cm o 17".

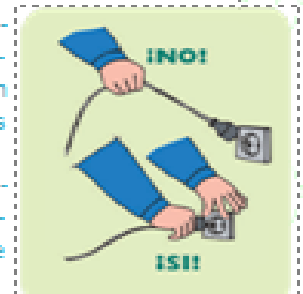
Riesgos con la Seguridad

Riesgo Eléctrico

Los accidentes eléctricos aunque no son muy frecuentes pueden provocar lesiones graves o mortales y por ello son importantes.

Medidas Preventivas

- Disponer de la instalación eléctrica adecuada y en perfecto estado de conservación y un buen estado de equipos y o maquinas antes de su uso.
- Realizar mantenimiento permanente e inmediato de las deficiencias observadas en bases de enchufes, conexiones y cables.



Riesgo de Incendio

Los focos de incendios más habituales suelen ser de tipo eléctrico o un uso incorrecto de productos de limpieza inflamable.

Medidas Preventivas

Nunca dejar vasos con líquidos sobre equipos o aparatos eléctricos

Al final de la jornada laboral, desconectar los aparatos eléctricos que no necesitan estar conectados.

Uso del extintor

No ocultar los extintores, tampoco obstaculizar las vías de evacuación o salidas de emergencia con cajas, embalajes u otros objetos.



En caso de Terremotos

Antes del Terremoto

Medidas Preventivas

- Tenga preparados: botiquín de primeros auxilios en sitio conocido por todos.
- Prevea un plan de actuación en caso de emergencia y asegure el reagrupamiento de los empleados en un lugar seguro.

- Confeccionar un directorio telefónico para, en caso de necesidad, poder llamar a Protección Civil, Bomberos, o Policía.
- No coloque objetos pesados encima de muebles altos, asegúrelos en el suelo.

Durante el Terremoto

Si el terremoto no es fuerte, tranquilícese, acabará pronto.

Si el terremoto es fuerte, mantenga y transmita la calma.



No se acerque ni penetre en los edificios para evitar ser alcanzado por la caída de objetos peligrosos (cristales, cornisas, etc.). Vaya hacia lugares abiertos, no corra y cuidado con el tráfico.

Si va en vehículo cuando ocurra el temblor, párelo donde le permita, permanezca dentro del mismo, retirado de puentes, árboles y hendiduras.

Después del Terremoto

Guarda la calma y haga que los demás la guarden. Impida cualquier situación de pánico.

Compruebe si alguien está herido, préstele los auxilios necesarios. Los heridos graves no deben moverse, en caso de empeoramiento de la situación (fuego, derrumbamiento, etc.) muévelo con precaución.



En caso de Erupción Volcánica

Medidas Preventivas

Durante la Erupción

Proceda inmediatamente a la evacuación para evitar los escombros volantes, gases calientes, explosiones laterales y corrientes de lava.



Si se queda atrapado en el interior:

- Cierre ventanas, puertas y toda abertura al exterior

Si se queda atrapado en el exterior:

- Busque refugio bajo techo
- Evite áreas bajas donde los flujos de lodo pueden ser más peligrosos

Después de la Erupción

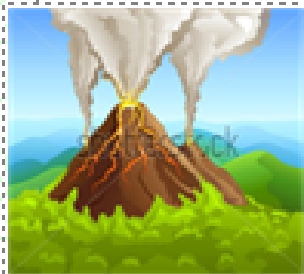
Manténgase alejado de la ceniza volcánica

No conduzca a través de ella, dañe los vehículos

Hierva el agua que vaya a beber.

Revise con precaución si funcionan luz, agua y teléfono

Qué hacer si cae ceniza volcánica



- Permanezca en el interior. Si se encuentra en el exterior, busque refugio y use mascarilla o pañuelo para protegerse del polvo. No existe riesgo de gases tóxicos a pesar del olor.
- Coloque toallas húmedas donde haya corrientes de aire, así como en los umbrales de las puertas

- No conduzca a menos que sea absolutamente necesario

Riesgo Relacionado Con la Higiene

Almacenamiento de los Productos

Medidas Preventivas

El local de mantenimiento deberá estar bien ventilado y aislado de las fuentes de calor, luz y humedad.

Los productos deberán mantenerse debidamente bien cerrados

Separar los productos inflamables, corrosivos entre sí, y estos de los productos alimenticios.

Riesgo Físico

Se considera contaminante físico cualquier forma de energía presente en el puesto de trabajo.

Medidas Preventivas frente al Ruido

- Elección de equipos de trabajo adecuados
- Mantenimiento adecuado de los equipos y maquinarias: sustituyendo las piezas defectuosas para evitar ruidos y mantener los equipos correctamente lubricadas.

Medidas Preventivas frente a las Vibraciones

- Elección del equipo de trabajo adecuado
- Equipos auxiliares para reducir el riesgo como asientos, amortiguadores etc.
- Mantenimiento de equipos, lugares y puestos de trabajo por ejemplo un adecuado inflado de los neumáticos.

Aires acondicionados



La calidad del aire dependerá de la renovación del mismo y de los posibles contaminantes presentes, cuyo número y variedad posible es elevada siendo su origen, los propios del edificio (dióxido de carbono por respiración, partículas biológicas como el cabello etc.), contaminantes interiores (humo del tabaco, productos de limpieza, cosméticos, pintura etc.) contaminantes exteriores (polvo, polen etc.)

Medidas Preventivas

Realizar limpieza y mantenimiento adecuado y periódico del sistema de climatización/ventilación (cada 6 meses)

En los edificios de nueva construcción o rehabilitados, se dejará un tiempo prudencial antes de ocuparse, para evitar la exposición a las pinturas, barnices y otros materiales utilizados que pueden ser contaminantes.

Riesgos Relacionados con la Ergonomía y Psicología

Riesgo Postural

Medidas Preventivas

- Evitar posturas extremas o posturas estáticas prolongadas; alternar el peso del cuerpo sobre cada pierna.
- Hacer posturas frecuentes y cortas en las tareas que originen movimientos repetitivos.
- Procurar trabajar con la espalda lo más recta posible



- Para evitar la tensión muscular evitar la inclinación de la cabeza cuando se realizan las actividades
- Vigilar aquellas posiciones incorrectas a las que se haya habituado para poder corregirlas.

NO





GUIA DE PREVENCIÓN

Recomendaciones en los Semáforos:

- Cuando el semáforo esté en rojo, observe su entorno. Generalmente los ladrones atacan por el lado izquierdo, el del conductor, o si no por el lugar donde esté ubicado la cartera, un bolso, etc.
- Vaya reduciendo la velocidad gradualmente, intentando llegar al cruce cuando esté por dar verde: recuerde que un vehículo parado es un blanco fácil.
- Evite las compras en los semáforos. Aunque el vendedor no parezca sospechoso, usted se distrae, abre el o los vidrios y se expone
- Coloque maletines, carteras o bolsos en la parte trasera y el celular en la guantera.
- Si tuviera que detenerse, mantenga siempre el cambio en primera, no en neutro.

Si sospecha de algo, procure quedar cerca (pegado) del vehículo a su izquierda, no dejando espacio para el abordaje.



INTRODUCCIÓN

El objetivo general es poder tomar medidas de seguridad que permitan prevenir diferentes tipos de agresión en la empresa y en la vía pública. La actitud personal, es lo más importante; se tiene que estar convencido de que realmente uno quiere tomar medidas que le permitan vivir de una manera más segura.

La guía pone el acento en una prevención que elimine o minimice el riesgo, difundiendo los consejos básicos en el ámbito de la seguridad y los datos de interés habitualmente necesarios para afrontar situaciones de inseguridad.

Consejos Generales

- La señalización adecuada mediante rótulos, tanto en accesos como en el interior del establecimiento, de la existencia de medidas de seguridad instaladas.
- La instalación de un sistema de alarma sonora adecuado al establecimiento y conectado a una central receptora de alarmas con una línea telefónica protegida, no visible y separada del resto de líneas.
- La instalación de un sistema de video vigilancia proporcional al establecimiento, con cámaras visibles (disuasorias) o camufladas, con grabación de imágenes. Se debe conservar estas imágenes durante un período razonable de tiempo.
- Colocar en un lugar visible los números de emergencia como la cruz roja, policía nacional civil, hospitales y otras instituciones de seguridad, estos lugares pueden ser: la oficina, entrada principal del área de trabajo o junto a las guías telefónicas que hay dentro de la empresa.

Es preciso tener en cuenta que:

- Las cámaras deben enfocar al acceso del establecimiento y al lugar donde se encuentra la caja registradora.
- La grabación de las imágenes debe hacerse en un disco duro no lo-calizable, ni desde el exterior ni vía Internet. Este disco duro debería estar fuera del alcance de los posibles delincuentes, para evitar que se puedan llevar la grabación de las imágenes.
- No se debe informar a personas desconocidas sobre los sistemas de seguridad adoptados en el establecimiento. Asimismo, es necesario que los empleados del establecimiento conozcan el ámbito de seguridad que les corresponde, en función de su grado de responsabilidad, y que sean conscientes de la necesidad de las medidas de seguridad adoptadas.
- En caso de pérdida de llaves, cambie la cerradura inmediatamente. Haga lo mismo con los mandos a distancia que abren la persiana, desactivan la alarma, etc.

Medidas de Seguridad en el Desarrollo de la Actividad Comercial

Las medidas a tener en cuenta son:

- También debe estar alerta cuando entren en el establecimiento grupos numerosos. Éstos pueden actuar de forma coordinada para cometer delitos, igualmente, preste especial atención cuando el establecimiento se encuentre lleno de clientes, ya que los delincuentes aprovechan esta situación para cometer hurtos.
- No acumule dinero en las cajas registradoras. Fije una cantidad y vaya retirando el exceso reservando lo necesario para garantizar el cambio. Deposite el dinero en un lugar seguro, caja fuerte o similar. Haga lo mismo con objetos de valor que tenga que dejar en el interior del establecimiento.
- Cuando retire dinero de la caja registradora, cierre la puerta de acceso al establecimiento. Realice esta acción en diferentes horas de manera aleatoria.
- No espere a cerrar la caja a última hora, antes del cierre del establecimiento. Es conveniente hacerlo acompañado y en un lugar donde el público no pueda verlo.
- Asegúrese de que no ha quedado nadie ajeno al establecimiento en su interior (lava-bos, almacén, oficina, etc.) antes de cerrarlo, tanto al mediodía como por la noche.
- Si ha sido víctima de un delito o de un intento de delito, por ejemplo una estafa, avise a los agentes de seguridad y a los comerciantes de los alrededores, asociación, gremio, etc. para que estén precavidos. De esta manera se producirá una reacción inmediata y se podrán evitar hechos ilícitos similares a otros comerciantes.

Actuación Ante un Presunto Delincuente.

- Llamar a los agentes de seguridad en el caso de observar la presencia de alguna persona sospechosa en las inmediaciones de su establecimiento.
- Hay que tomar medidas de autoprotección de forma rápida y discreta, como por ejemplo cerrar el acceso principal ante un posible intento de acceso al interior del establecimiento por parte de una persona sospechosa, simular que se está efectuando una llamada informando del hecho, etc.
- La prioridad siempre es evitar el enfrentamiento
- No enfrentarse nunca al delincuente, especialmente cuando éste se encuentre armado.

Si la persona es enojada, como debe Prepararse Psicológicamente.

- Es importante recopilar y recordar el máximo de rasgos característicos, apariencia física, ropa y detalles de la persona o personas que han accedido al establecimiento para poderlas facilitar, posteriormente, a la policía. Anotar los datos puede ayudarnos.
- Siempre hay que informar a la policía del incidente aunque el delito no se haya consumado. De esta manera podemos evitar otros delitos.



¿Cómo Prevenir Robos de Vehículos y en Vehículos?

- Conduzca siempre con las ventanillas cerradas (mientras la temperatura lo permita) y los seguros de puertas. Haga de esto un hábito.
- Si lleva portafolios, carteras o bolsos de mano, asegúrese de colocarlos bajo el asiento. Recuerde que la "tentación hace a ladrón".
- Al dejar estacionado el vehículo, no dejar la cartera, bolsos, computadoras u otro artefacto que pueda llamar la atención de un ladrón.
- Procure no estacionar su automóvil en lugares alejados al sitio en el que estará. De esa manera podrá escuchar la alarma si se activa.
- Planee el horario de llegada y de salida, después de eso decida dónde va a dejar su auto. Muchas veces usted estaciona en la calle cuando aún es claro y hay bastante movimiento y vehículos alrededor, y cuando debe retirarse es tarde: a esa hora la calle podría estar desierta y oscura.
- Antes de estacionar (o cuando retorna) observe alrededor, vea si existe alguien o alguna situación sospechosa.



- Al descender del vehículo, nunca deje objetos a la vista, aunque no sean valiosos.
- Guarde sus pertenencias en la guantera.
- Cierre con llave el automóvil al bajar, aunque sea por un momento.

GUIA DE PRIMEROS AUXILIOS



RECUERDA:

Los Primeros Auxilios no son tratamientos médicos. Son actuaciones de emergencia para reducir los efectos de las lesiones y estabilizar el estado del accidentado.



INTRODUCCIÓN

En nuestro quehacer vamos a enfrentar emergencias, entendiendo por tales aquellas que requieren solución inmediata dada la alteración producida a nuestro organismo, a veces comprometiendo la vida.

Por ellos es importante que se tengan nociones, aunque sean básicas, de primeros auxilios ya que por muy perfecta que sea la empresa, siempre existe la posibilidad de que se produzca un accidente, y no siempre hay personal sanitario especializado. Es conveniente que se conozca algo de primeros auxilios, no sólo serán útiles en el medio laboral, sino en cualquier ámbito de la vida.

En este sentido, se presentan nociones básicas de primeros auxilios analizando sus características y procedimientos generales de intervención, de forma que se familiarice con algunas pautas elementales de actuación en caso de accidente, lesión o, enfermedad. Por ello la empresa tiene que contar con un plan de emergencia y actuación de primeros auxilios que debe estar formado por personal capacitado para ello.

Instrucciones Generales

Como criterios generales de actuación en caso de accidente podemos señalar:

- *Conservar la calma en todo momento*
- *Hacer un rápido examen de la situación*
- *Antes de iniciar la ayuda a las víctimas debemos eliminar el riesgo*
- *Localizar a todos los afectados*
- *Cuando se llega al lugar de accidente no se debe comenzar a actuar curando al primer herido que se encuentre, ya que puede haber otros heridos más graves y que necesiten ayuda más urgente.*
 - *Solicitar auxilio con la mayor urgencia posible*
 - *Una vez se ha efectuado el rescate de las víctimas no se debe cambiar de sitio al accidentado antes de cerciorarse de su estado*
 - *Tranquilizar a la víctima*



Existen dos formas complementarias y consecutivas de evaluar una situación:

a) **Evaluación Inicial:** es una situación de urgencia.

Lo primero que debe hacerse es una rápida evaluación del estado de la persona accidentada y realizar un examen básico comprobando:

Respiración, Circulación sanguínea, Conciencia

b) **Evaluación secundaria:** en un segundo lugar hay que proceder a una revisión más detenida del estado del accidentado fijando la atención en tres puntos:

Comprobación de las funciones vitales.

Exploración física general

Los primeros auxilios no son tratamientos médicos.

Es conveniente anotar algunos datos básicos que luego servirán al servicio médico como por ejemplo:

Datos personales, Constantes vitales, Enfermedades que padezca, Medicación que toma, Alergias a medicamentos, Localización de dolores, Explicaciones sobre lo sucedido, Actuaciones de primeros auxilios realizadas

Intervención Básica de Primeros Auxilios

HERIDAS

La manera de actuar ante una herida es el siguiente:



Limpiar la zona afectada, Lavar con abundante agua, Limpiar con una gasa, Desinfectar la herida con antiséptico, Cubrir la herida con una gasa estéril y fijarla con esparadrapo, No utilizar algodón en contacto con la herida.



HEMORRAGIAS

Cuando se produce una hemorragia hay que:

Taponar la herida, Cubrirla con un apósito y comprimir. Pasados 5 minutos atar el apósito fuertemente mediante vendas, Si la herida continua sangrando, poner otras vendas sobre la misma sin retirar la anterior, a la vez que se lava la extremidad afectada, Comprensión de la arteria por encima de la herida si la hemorragia sigue o si hay algún cuerpo extraño.



QUEMADURAS

Las quemaduras pueden ser de 1.er grado, de 2.º grado y de 3.er grado. Además de la profundidad, hay que tener en cuenta la extensión de la misma por la pérdida de líquidos corporales que toda quemadura conlleva.



En quemaduras de 1.er y 2.º Grado realizaremos un tratamiento local:

Aplicaremos agua fría que elimina parte del dolor y desciende el foco de calor, Limpiar alrededor de la herida con antiséptico, Untar con vaselina estéril, aceite de parafina o pomada, No abrir la ampolla ya que esto dejaría vía libre a los gérmenes aumentando el riesgo de infección y la sensación de dolor.

Ante quemaduras de tercer grado o muy graves se dará un tratamiento general, vigilando siempre las constantes vitales:

Acostar a la víctima y tranquilizarla, No quitarle la ropa a menos que esté empapada en líquido cáustico como la sosa o la lejía, No tocar ni aplicar ninguna sustancia sobre la quemadura, Cubrir las lesiones con compresas estériles secas, paños o sábanas limpias, Tapar con una manta al accidentado, Si puede beber, darle agua a la que se habrá añadido una cucharadita de sal y otra de bicarbonato por cada litro de agua, Trasladar a un hospital con carácter de urgencia.



RESPIRACIÓN

En la evaluación inicial lo primero que hay que hacer es comprobar si existe respiración:

Nos debemos situar a la altura de los hombros, retirando o aflojando la ropa y objetos que molesten el pecho de la víctima, Colocaremos al sujeto sobre un plano duro, boca arriba con los brazos a lo largo del cuerpo, Comprobaremos la respiración acercando un lateral de nuestra cara a la boca y la nariz de la víctima para sentir la entrada y salida de aire, Si no sentimos la respiración, comprobar que la boca y faringe están libres de objetos que puedan obstruir las vías aéreas.

BOCA A BOCA: Consiste en introducir en los pulmones de la víctima el aire de nuestra boca, laringe, faringe, tráquea y bronquios antes de que quede viciado por nuestra propia respiración



PULSO

El pulso lo vamos a localizar en cualquiera de las arterias carótidas situadas en el cuello a ambos lados de la nuez.



MASAJE CARDÍACO EXTERNO

Consiste en comprimir el corazón entre el esternón y la columna vertebral cargando nuestro peso sobre el tercio inferior del esternón de la víctima.



Del Botiquín de Primeros Auxilios

El cual deberá contener:

Elementos Básicos:

Jabón, Alcohol, Termómetro, Guantes descartables de látex, Tijeras, Cintas adhesivas, Pinzas, Alfileres, Linterna con pilas, Mascarillas, Suero,

Material de Curación

Gasas de Todos los tamaños, Vendas, Curitas, Hisopos, Esparadrapos, Toallas Sanitarias, Algodón

Medicamentos

Analgésicos para a fiebre y el dolor (paracetamol, Acetaminofén, novalgina, etc), Antiinflamatorios (ibuprofeno), Pomadas para quemaduras, Antiácidos (para la acidez y problemas del estómago)



Presupuesto General de la Propuesta

ESTRATEGIA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Reparto de utilidades	\$3,030.00	\$36,360.00
Aguinaldo extra	\$--	\$ 27,158.35
Adiestramiento y capacitación	\$--	\$--
Elaboración de guía de prevención y seguridad comercial	\$--	\$--
Autonomía y seguridad en el puesto de trabajo	\$--	\$--
Buzón de sugerencia		\$ 24.25
Programa de desvinculación	\$ 2.85	\$34.20
Aseguramiento de Camiones Repartidores	\$ 45.00	\$ 22,140.00
Retroalimentación		
Ofrecimiento de guías de prevención y seguridad comercial	\$ --	\$ 262.50
Capacitaciones		
Capacitación en primeros auxilios	\$--	\$--
Capacitación relacionado al estrés laboral	\$ 200.00	\$ 200.00
Elaboración de perfiles de puestos de trabajo	\$--	\$--
Otorgamientos de días compensatorios	\$--	\$--
Reconocimiento al empleado del mes y del año	\$ 1.50	\$ 18.00
Promociones internas	\$ 100.00	\$ 300.00
Celebración de cumpleaños y fechas especiales	\$ 10.00	\$ 360.00
Plan de ambientación	\$--	\$ 16.00
Asistencia médica hospitalaria	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Asistencia educativa	\$ 240.00	\$ 2,880.00
Vales de despensa	\$ 3,000	\$ 9,000.00
Permisos	\$--	\$--
Guardería	\$ --	\$ 8,142.60
Comedor	\$ --	\$ 2,109.25
Música ambiental	\$328.85	\$328.85
Membresías a gimnasios y spa	\$ 300.00	\$ 3,600.00
TOTAL		\$ 130,934.20

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Aquino, Jorge A. (Ed.). (2010). Recursos Humanos: Compensaciones, Remuneración Fija, Variable y Beneficios” Argentina: Editorial Pearson.

- Bonilla, Gidalberto, (Ed.). (1993), Estadística II Métodos prácticos de inferencia estadística: Distribución de Frecuencias. El Salvador: UCA Editores.

- Bonilla, Gidalberto, (Ed). (1992). Estadística I Elementos de estadística descriptiva y probabilidad: Muestreo Pequeño. El Salvador: UCA editores.

- Chiavenato, Idalberto, (Ed). (2001). Administración de Recursos Humanos: Las Personas y las Organizaciones. Colombia: Editorial Mc Graw –Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (Ed.). (2009) Gestión del Talento Humano: Recompensar a las Personas, México: Editorial Mc Graw Hill.

- Landy, Frank J. (Ed.). (2005) Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional: Estrés y Salud en el Trabajo. México: editorial Mc Graw Hill.
- Orantes Mendoza, Ricardo. (2007) Código de Trabajo. Editorial jurídica salvadoreña.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (Ed.).Comportamiento Organizacional. Argentina: Editorial Pearson.
- Rojas Soriano, Raúl. (Ed). (2011). Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México: Editorial Plaza y Valdés
- Sampieri Hernández, Roberto. (Ed.). (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- Leka BA, Stavroula, Griffihts Amanda, Cox CBE, Tom La organización del trabajo y el estrés Instituto de trabajo, salud y organizaciones Universidad de Nottingham. Recuperado de <http://whqlibdoc.who.int/pwh/2004/9243590472.pdf> 27/02/2014

- Santos Angélica (2012) Beneficios Empresariales, Incentivos para sus colaboradores. El Diario de Hoy. Recuperado de <http://tecoloco.com.sv/BLOG/beneficios-empresariales-incentivo-para-sus-colaboradores.aspx>

- Vargas, Ignacio Sarmiento (2011) "*Clima Laboral*" Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf

TESIS

- Ruballos Alarcón, Diana Lissette (2011) "*SISTEMAS DE RECOMPENSAS EN EL SALVADOR*" (Tesis de Grado).Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADTESRS0001287.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Dirigido a Empleados



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA SA DE CV

Estimado/a empleado/a, reciba un afectuoso saludo de parte de estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, de la manera más atenta le solicitamos responder el presente cuestionario, dicha información es confidencial y servirá para fines académicos.

Datos generales

Género: _____

Cargo: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Objetivo: Determinar Si un plan de incentivos es conveniente para disminuir el estrés laboral.

Indicación: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente y según su criterio las preguntas abiertas.

1- ¿Posee la empresa un plan de incentivos?

Sí

No

2- Menciones qué tipo de incentivos financieros y No financieros de los que No se dispone le gustaría recibir

3- ¿Considera que un plan de incentivos ayudará a disminuir el estrés laboral?

Sí

No

4- ¿Qué tipo de incentivos considera ayudaría en mayor medida en la disminución de le estrés?

✓ Incentivos Financieros

✓ Incentivos que ayuden a mejorarlas condiciones en el puesto de trabajo

✓ Beneficios Sociales

5- ¿Qué le gustaría que la empresa ofreciera para disminuir el estrés?

Mencione:

6- ¿En qué época padece de estrés?

¿Por qué?:

7- ¿Cuáles son las prestaciones de Ley que la empresa le brinda?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| ✓ Salarios | <input type="checkbox"/> | ✓ Pago de Horas Extras | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Vacaciones | <input type="checkbox"/> | ✓ Asuetos | <input type="checkbox"/> |
| ✓ ISSS | <input type="checkbox"/> | ✓ Indemnización | <input type="checkbox"/> |
| ✓ AFP | <input type="checkbox"/> | | |

8- ¿Recibe de algún tipo de prestaciones financieras por parte de la empresa?

- Bonos
- Comisiones
- Otros
- Mencione: _____

9- Seleccione las característica con las cuales se identifica según su comportamiento

- | | | | |
|----------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ✓ Ambicioso | <input type="checkbox"/> | ✓ Carácter fuerte | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Imponente | <input type="checkbox"/> | ✓ Relajado | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Explosivo | <input type="checkbox"/> | ✓ Paciente | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Hiperactivo | <input type="checkbox"/> | ✓ Adaptable a cambios | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Predispuesto | <input type="checkbox"/> | ✓ Formal | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Agresivo | <input type="checkbox"/> | ✓ Equitativo | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Competitivo | <input type="checkbox"/> | ✓ Imparcial | <input type="checkbox"/> |

10- ¿Cómo reacciona ante los cambios laborales que se le presentan?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| ✓ Influyen positivamente en sus actividades laborales | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Influyen negativamente en sus actividades laborales | <input type="checkbox"/> | ✓ Se adapta a los cambios y los toma como retos | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Infiuye en su vida familiar | <input type="checkbox"/> | ✓ Considera los cambios un obstáculo | |

11-Considera que los resultados que usted obtiene son efecto de:

- ✓ De su esfuerzo y capacidad personal
- ✓ De otras personas, la suerte o la fe
- ✓ Tiempo de trabajo

12-Usted se considera como una persona:

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| ✓ Seguro de sí mismo | <input type="checkbox"/> | ✓ Inseguro | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Extrovertido | <input type="checkbox"/> | ✓ Introverso | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Expresivo | <input type="checkbox"/> | ✓ Inexpresivo | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Reconocedora de sus propios logros | <input type="checkbox"/> | ✓ Incapaz de reconocer sus logros | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Habilidadoso para perdonar | <input type="checkbox"/> | ✓ Dificultad para perdonar | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Abierto a los cambios | <input type="checkbox"/> | ✓ Resistente a los cambios | <input type="checkbox"/> |

13-En su puesto de trabajo tiene conocimiento de:

- ✓ Sus funciones
- ✓ Como realizar su trabajo
- ✓ Quienes son sus jefes inmediatos
- ✓ Sus responsabilidades
- ✓ Le realizan evaluaciones
- ✓ Tiene demasiadas responsabilidades
- ✓ Puede tomar sus propias decisiones
- ✓ Resolución de conflictos

14-¿Cómo le dan a conocer sus funciones en su puesto de trabajo?

Explique:

15-¿Considera que su puesto de trabajo está de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?

Sí

No

Explique:

16-¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa?

- ✓ Existen buenas relaciones Interpersonales
- ✓ Condiciones de trabajo idóneas
- ✓ Existen buenas Normas de higiene y seguridad en el trabajo

Otros

17- ¿Qué le distrae con facilidad?

Explique:

18- ¿Ha escuchado hablar del estrés laboral?

Sí

No

19- Dentro de las instalaciones de la empresa se enfrenta con Situaciones o elementos que le generan estrés

✓ Calor

✓ Ritmo de trabajo

✓ Ruido

✓ Horas laborales

✓ Exceso de Luz

✓ Otros

Explique:

20- ¿Cuáles de las Sigüientes opciones considera le generan estrés en el trabajo?

✓ Conflictos con compañeros de trabajo y superiores

✓ Falta de conocimiento para resolver diferentes Situaciones

✓ Cumplir con obligaciones que vayan en contra de sus valores que vayan en contra de sus valores, ética y creencias.

✓ Cumplir con muchas obligaciones en poco tiempo

✓ Las obligaciones del trabajo intervienen con las obligaciones familiares

✓ Manejo de emociones ante los clientes difíciles

21- ¿Cuáles de los Sigüientes beneficios sociales le ofrece la empresa?

Asistenciales

✓ Asistencia médica hospitalaria

✓ Asistencia odontológica

✓ Préstamos

✓ Complemento de salario en ausencia por enfermedad

✓ Seguro de Vida

✓ Guarderías

Supletorias

✓ Transporte

✓ Comedor

✓ Estacionamiento

✓ Horarios móviles

✓ Convenios con supermercados

✓ Cajeros

Recreativos

✓ Membrecía a clubes

✓ Áreas de descanso en la empresa

✓ Música ambiental

✓ Actividades deportivas

✓ Paseos y excursiones

✓ Otro

22-¿Con cuáles de los beneficios antes mencionados No cuenta y le gustaría contar?

23-¿Cuáles de los Sigüientes efectos ha experimentado dentro y fuera de su jornada laboral?

Fisiológicas

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ✓ Cambios de presión arterial | <input type="checkbox"/> | ✓ Problemas gástricos | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Colesterol | <input type="checkbox"/> | ✓ Bajas defensas | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Cambios del ritmo cardíaco | <input type="checkbox"/> | | |

Psicológicas

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| ✓ Tensión | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Agotamiento emocional | <input type="checkbox"/> |

Conductuales

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| ✓ Ausentismo | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Cambios de Humor | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Consumo de alcohol | <input type="checkbox"/> |
| ✓ Bajo desempeño | <input type="checkbox"/> |



Anexo 2: Cuestionario dirigido a Clientes

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA SA DE CV

Estimado/a comerciante, reciba un afectuoso saludo de parte de estudiantes egresada de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de La Universidad de El Salvador, de la manera más atenta se le solicitamos responder el presente cuestionario, dicha información es confidencial y servirá para fines académicos.

OBJETIVO: Determinar si los clientes han percibido situaciones que indiquen que los trabajadores experimentan estrés en el lugar o puesto de trabajo.

INDICACIÓN: Marque con una "x" de forma veraz y objetiva a las preguntas que a continuación se le presentan

- 1- ¿Qué recomendaría a la empresa para disminuir el estrés laboral de sus empleados?
Más dinero
Mejor ambiente de trabajo
Otros beneficios sociales

- 2- ¿Cómo considera la atención que le brinda el empleado de la empresa DIANA?
Excelente
Bueno
Regular
Malo

- 3- Los empleados lo tratan amablemente cuando lo visitan o usted hace alguna compra
SI A VECES NO

- 4- ¿Le prestan atención a sus necesidades y escuchan atentamente sus peticiones?
SI A VECES NO

- 5- ¿Alguna vez le han respondido de forma grosera y con poca paciencia cuando le visitan o les llama?
SI A VECES NO

- 6- ¿Considera que los empleados experimentan estrés en su trabajo?
SI NO
- 7- ¿La persona que le atiende realiza más de una actividad a la vez?
SI A VECES NO
- 8- ¿Considera que el empleado tiene un total conocimiento del trabajo que realiza?
SI NO
- 9- ¿Cree que el empleado realiza actividades repetitivas y monótonas?
SI NO
- 10- ¿Considera que los empleados trabajan bajo presión?
SI NO
- 11- ¿Ha escuchado alguna vez quejarse de dolor físico al momento de realizar su trabajo?
SI NO
- 12- Si su respuesta anterior es positiva ¿con qué frecuencia lo ha escuchado?
Siempre Casi Siempre A veces
- 13- ¿Cómo observa a los trabajadores cuando desempeñan su trabajo?
Tristes
Alegres
Aburridos
Cansados
Enojados

Anexo 3: Entrevista dirigida a Gerente de la empresa



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AI GERENTE DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A DE C.V

Estimado gerente, reciba un afectuoso saludo de parte de estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, de la manera más atenta le solicitamos responder la presente entrevista, dicha información es confidencial y servirá para fines académicos.

Objetivo: Determinar las condiciones de la empresa respecto del problema en estudio y poder así plantearle una posible solución.

- 1- ¿Posee la empresa plan de incentivos? Mencione alguno de ellos
- 2- ¿Considera que los empleados experimentan estrés en el lugar de trabajo?
- 3- ¿Qué sugerencias propone para reducir el estrés laboral en los empleados?
- 4- ¿Qué tipo de prestaciones financieras adicionales a los de ley ofrece la empresa y cuál de ellos es el más solicitado u ofrecido?
- 5- Describa algunas características positivas y negativas del comportamiento de los empleados en la empresa
- 6- ¿Cómo reaccionan los empleados ante los cambios que se dan en la empresa?
- 7- ¿Considera que los empleados poseen una buena autoestima?
- 8- ¿Cómo es el trabajo y ambiente laboral en la empresa?
- 9- ¿Cómo es la relación entre los empleados dentro de la empresa?
- 10- ¿Ofrece la empresa beneficios sociales? Mencione
- 11- ¿Tiene conocimiento de prestaciones que los empleados desean tener?

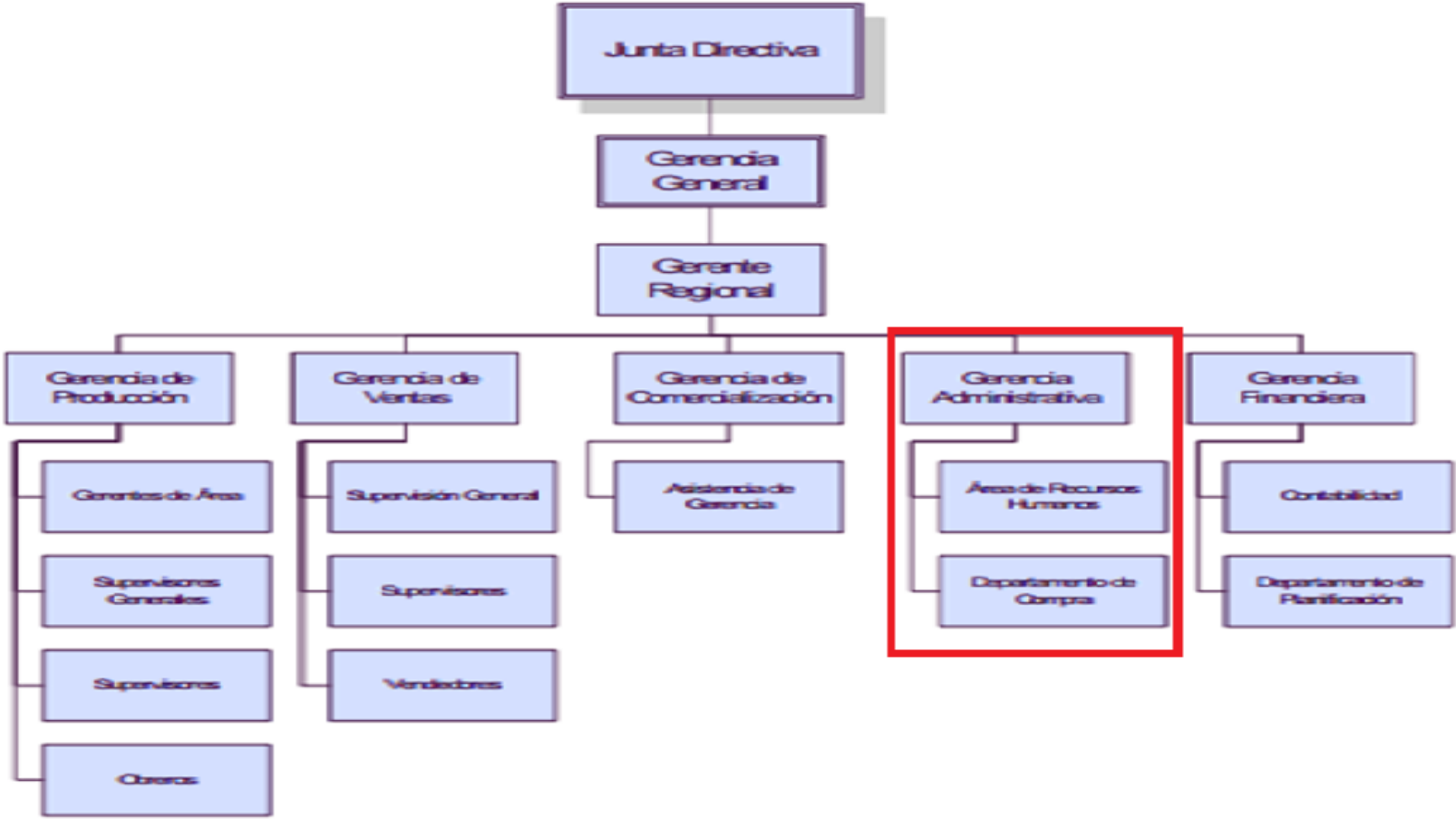
Anexo 4: Matriz de Variables

MATRIZ DE VARIABLES	
Primer Nivel	
Variable Independiente: Incentivos	Variable Dependiente: Estrés Laboral
Segundo Nivel	
Macro Variables	
1. Financieros	1. Propiedades de la persona como moderadoras del estrés
2. No Financieros	2. Estresores de la Vida Organizacional
3. Beneficios Sociales	3. Predisposiciones de la Persona
Tercer Nivel	
Micro Variables	
1.1 Prestaciones de Ley	1.1 Tipo A/B
1.2 Salario	1.2 Resistencia
1.3 Bonos	1.3 Locus de Control
	1.4 Autoestima
2.1 El Puesto de Trabajo	2.1 Físicos
2.2 Clima Laboral	2.2 Psicosociales
3.1 Asistenciales	3.1 Psicológicos
3.2 Supletorios	3.2 Fisiológicos
3.3 Recreativos	3.3 Conductuales

Anexo 5: Matriz de Congruencia

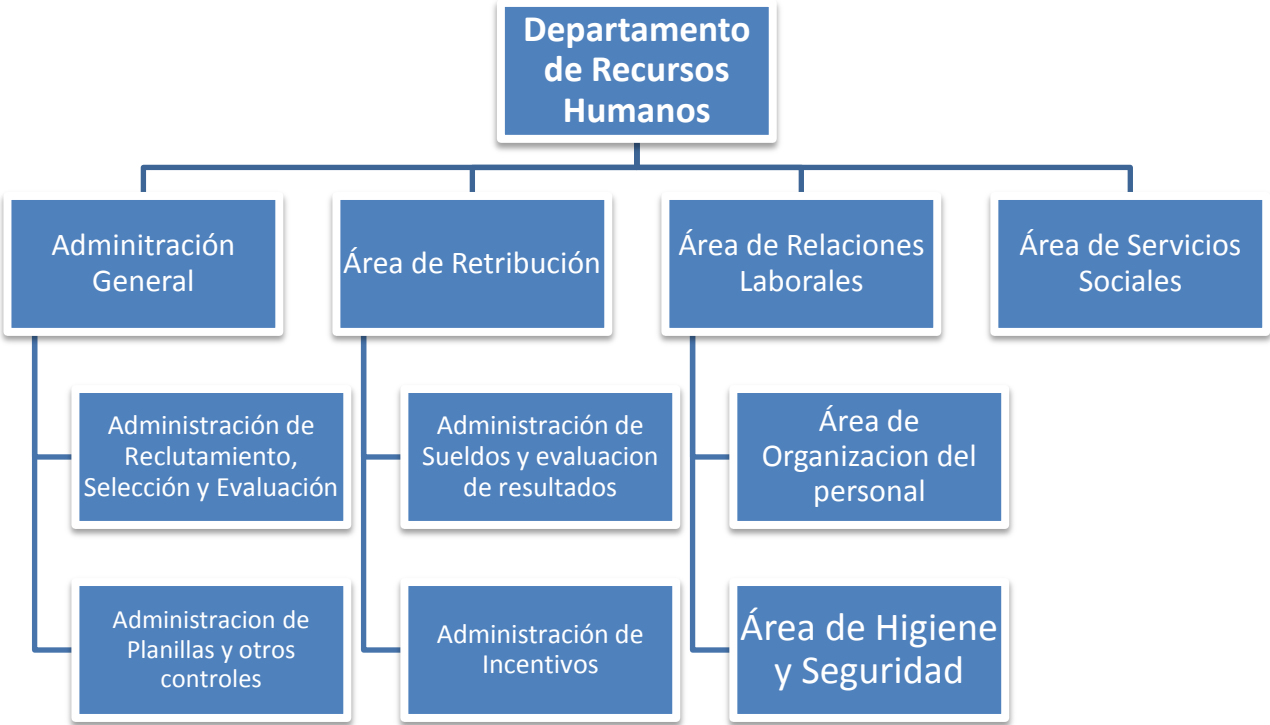
Objetivo	Hipótesis	Variable	Conceptualización	Indicadores
<p>General</p> <p>Elaborar un Plan de Incentivos que ayude a Reducir El Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V</p>	<p>General</p> <p>Un Plan de Incentivos ayudará a Reducir El Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V</p>	<p>V.I Incentivos</p> <p>V.D Estrés Laboral</p>	<p>Es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta.</p> <p>Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • No Financieros • Beneficios Sociales • Propiedades de la persona como moderadora del estrés • Estresores de la Vida Organizacional • Predisposiciones de la Persona
Específicos	Específicas			
<p>Identificar los mejores incentivos financieros que ayuden a moderar los estresores que afectan las propiedades de la persona.</p>	<p>Los incentivos financieros ayudan a moderar los estresores que afectan las propiedades de la persona</p>	<p>VI. Incentivos Financieros</p> <p>VD. Propiedades de la Persona</p>	<p>Consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.</p> <p>Características personales individuales que influyen el manejo del estrés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones de Ley • Salario • Bonos • Personalidad tipo A/B • Resistencia • Locus de Control • Autoestima
<p>Establecer incentivos no financieros que contribuyan a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores</p>	<p>Los incentivos no financieros contribuyen a disminuir los estresores de la vida organizacional en los trabajadores</p>	<p>V.I. Incentivos No Financieros</p> <p>V.D. Estresores de la Vida Organizacional</p>	<p>Las empresas utiliza este tipo de incentivos para reconocer el esfuerzo realizado por los empleados.</p> <p>Elementos del trabajo que generan estrés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Puesto de Trabajo • Clima Laboral • Físicos • Psicosociales
<p>Definir programas de beneficio social que reduzcan las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.</p>	<p>Los programas de beneficio social reducen las predisposiciones de las personas ante los estresores laborales.</p>	<p>V.I. Beneficios Sociales</p> <p>V.D. Predisposiciones de la persona.</p>	<p>Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.</p> <p>Son las manifestaciones del estrés en el individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistenciales • Supletorios • Recreativo • Psicológicos • Fisiológicos • Conductuales

Anexo 6: Organigrama Empresa DIANA S.A de C.V El Salvador⁷⁰



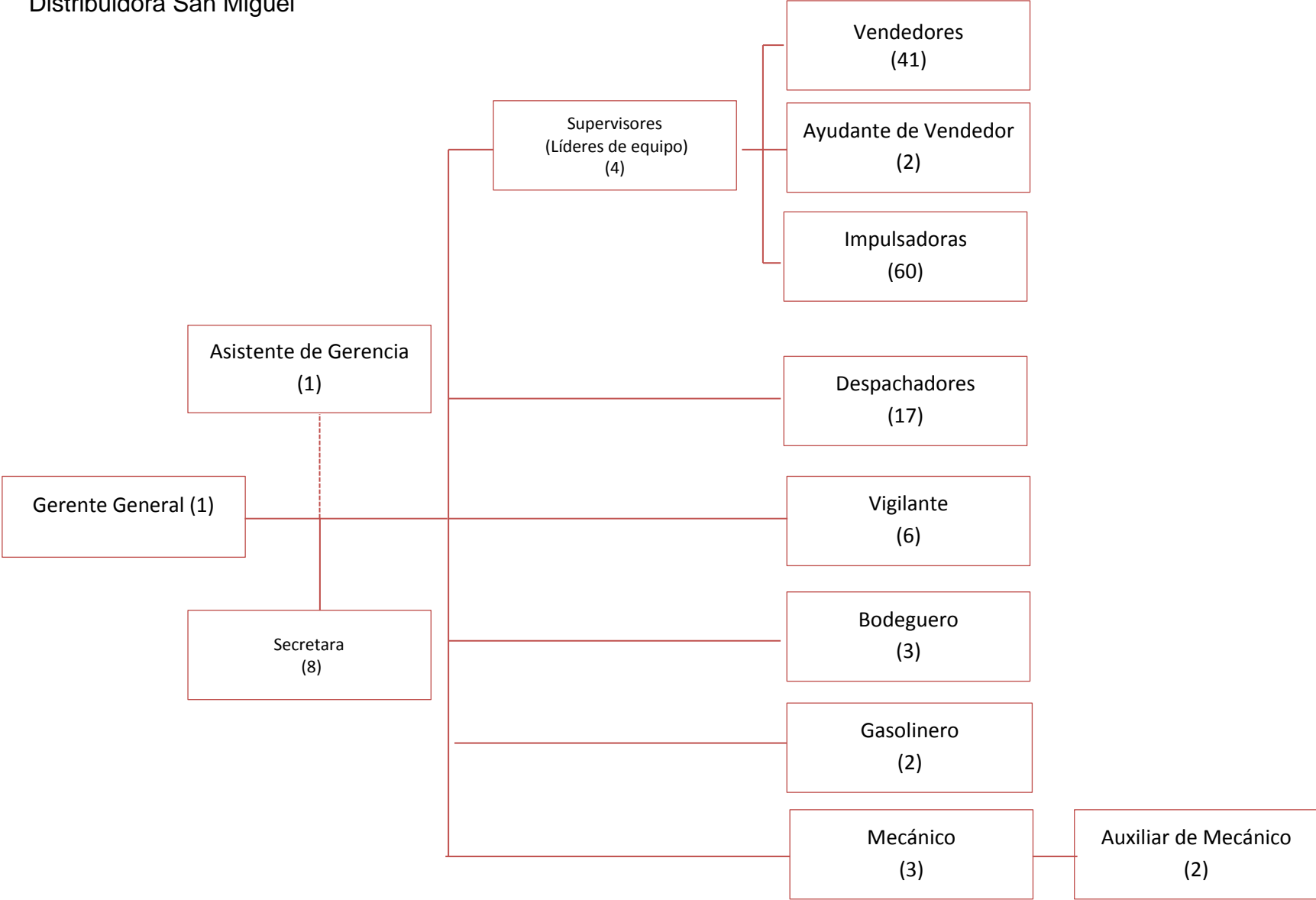
⁷⁰Celina de Villalobos, Asistente de Gerencia, Distribuidora. Diana San Miguel

Anexo 7: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V⁷¹



⁷¹Celina de Villalobos, Asistente de Gerencia, Distribuidora. Diana San Miguel

Anexo 8: Organigrama de Puestos de Trabajo de la empresa Productos Alimenticios DIANA S.A de C.V
Distribuidora San Miguel



Anexo 10

Cálculo para el Costo de Incentivos

✓ Incentivos Financieros

Cálculo Incentivo 1: “Reparto de Utilidades”

Nº de Empleados (1)	Salario Mínimo (2)	Costo mensual (1)(2)=(3)	Costo Anual 12 meses
150	\$242.40	\$3,030.00	\$36,360.00

Cálculo incentivo 2: “Aguinaldo”

Área Administrativa.					
Salario Mensual (1)	Salario Diario (2)	Días (3)	Sub total (2)(3)=(4)	Nº de Empleados (5)	Costo Anual (4)(5)
\$350.00	\$11.67	15	\$175.05	107	\$18,730.35
Área de Ventas					
\$392.00	\$13.06	15	\$196.00	43	\$8,428.00
Total administración y ventas					\$27,158.35

NOTA: para su cálculo se consideró que los empleados tienen 3 o más años de trabajo (15 días de trabajo) según código de trabajo.

✓ Incentivos no Financieros

Cálculo Incentivo 3: “Autonomía y Seguridad en el puesto de Trabajo”

Artículos	Costo Mensual	Costo Anual
Buzón de quejas	-	\$20
Papelería	\$0.35	\$4.25
Sub total		\$24.25
Programa de Desvinculación Asistida		
Folders	\$0.15	\$1.80
Fasteners	\$0.10	1.20
Impresiones	\$2.60	\$31.20
Sub total		\$34,20
TOTAL		\$58.45

NOTA: considerando un despido por mes.

Cálculo incentivo 4: “Aseguramiento de Camiones Repartidores”

Costo vigilante (1)	Nº de Camiones Repartidores (2)	Costo Mensual (1)(2)=(3)	Costo Anual
\$45	41	\$1,845.00	\$22,140.00

Cálculo Incentivo 5: “Retroalimentación”

Artículos	Costo Mensual	Costo Anual
Impresiones	\$225.00	\$262.50
Folder	\$22.50	
Fasteners	\$15.00	

NOTA: Brindar Guía de Seguridad. (150guías)

Cálculo Incentivo 6: “**Capacitación**”

CONCEPTO	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler de salón y refrigerio en Hotel	\$ 200.00	\$200.00

Cálculo Incentivo 9: “**Empleado del mes o del Año**”

Artículos	Costo Mensual	Costo Anual
Papel	\$0.25	\$3.00
Impresión	\$0.25	\$3.00
Cuadro	\$1.00	\$12.00
TOTAL		\$18.00

Cálculo Incentivo 10: “**Promociones internas**”

Recurso	Nº de Capacitaciones	Costo Mensual	Costo Anual
Capacitaciones	3	\$100.00	\$300.00

Cálculo Incentivo 11: “**Celebraciones**”

Festejados	Costo por regalo	Costo Mensual	Costo Anual
3	\$10	\$30.00	\$360.00

Cálculo Incentivo 12: “**Ambientación**”

Afiches (1)	Costo (2)	Costo Anual(1)(2)
8	\$2.00	\$16.00

✓ **Beneficios Sociales**

Incentivos Asistenciales

Cálculo Incentivo 15: “**Asistencia médica Hospitalaria**”

Monto	% a cubrir
\$ 0 - \$ 200.00	10%
\$ 2001.00 - adelante	20%

Nº de empleados (1)	Cuota a cubrir (2)	Costo Mensual (1)(2)=(3)	Costo Anual
150	\$10.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00

Cálculo Incentivo 3: “**Medias Becas**”

Nº de becas	Cuota Mensual	Costo Mensual	Costo Anual
3	\$80.00	\$240.00	\$2,880.00

Cálculo incentivo 4: “**Vales de Despensa**”

Vales	Monto	Costo Mensual	Costo Anual
150	\$20.00	\$3,000.00	\$12,000.00

NOTA: los vales se darán cada 4 meses.

Cálculo incentivo 5: “Guardería”

Guardería	Nº de Empleadas (1)	Costo por Empleada (2)	Costo Mensual (1)(2)	Costo Anual
Adecuación del Espacio				\$2,325.00
Sueldo de empleadas que cuidaran a los niños	2	\$242.40	\$484.80	\$5,817.60
TOTAL				\$8,142.60

NOTA: Para el primer año pues para los demás se deberá restar el monto de la adecuación.

Cálculo Incentivo 7: “Comedor”

Artículos	Costo Anual
Compra de Muebles	\$843.70
Adecuación del Espacio	\$1,265.55
TOTAL	\$2,109.25

Cálculo Incentivo 21: “**audio**”

Artículos	Costo Anual
Bocinas	\$ 178.85
Cables	\$ 50.00
Instalación	\$ 100.00
TOTAL	\$328.85

Cálculo Incentivo 22: “**Membresías a Gimnasio y Spa**”

Cuota (1)	% a pagar (2)	Total (1)(2)=(3)	N° de empleados (4)	Costo mensual (3)(4)	Costo Anual
\$30.00	10%	\$ 3.00	100	\$ 300.00	\$ 3,600.00

NOTA: suponiendo que 100 empleados hacen el uso del gimnasio en el mes

Anexo 11: Ubicación Geográfica de la Empresa



Anexo 12: Recursos para la Ejecución de la Investigación

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Identificación y Selección del tema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transporte ✓ Alimentación ✓ Papel bond ✓ Lapiceros 	Equipo de trabajo
Revisión de la literatura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libros ✓ Internet ✓ Transporte 	Equipo de trabajo
Elaboración del perfil de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papel bond ✓ Lapiceros ✓ Lápices 	Equipo de trabajo
Presentación, corrección y aprobación del perfil de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impresiones ✓ Anillado ✓ Transporte 	Equipo de trabajo
Recolección y presentación de datos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Copias ✓ Transporte ✓ Alimentación 	Equipo de trabajo
Presentación del informe final	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empastado ✓ Impresiones 	Equipo de trabajo
Defensa del informe final	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Copias ✓ Papel ✓ Transporte 	Equipo de trabajo

Fuente: Equipo de Trabajo

Anexo 13: Presupuesto de Ejecución

RECURSOS	FINANCIAMIENTO
Transporte	\$ 290.00
Alimentación	\$ 363.00
Papel bond	\$ 4.85
Lapiceros	\$ 0.45
Lápices	\$ 0.30
Impresiones	\$ 25.00
Anillado	\$ 1.75
Empastado	\$ 30.00
Sub total	\$ 715.35
Imprevisto (10%)	\$ 71.54
Total	\$ 786.89

Fuente: Equipo de Trabajo