

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL  
EN EL TRABAJO”  
(Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una  
Empresa de Seguridad Privada)**

**MARCO ANTONIO RAMOS PONTAZA  
GILDA XIOMARA GALINDO PANIAGUA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL  
EN EL TRABAJO”**

**(Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una  
Empresa de Seguridad Privada)**

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

**POR**

**MARCO ANTONIO RAMOS PONTAZA  
GILDA XIOMARA GALINDO PANIAGUA**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADOS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012**

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

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usncpsic@usnc.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 024-2012

DIR. 2095-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación.  
Proyecto Extraordinario de Graduación

06 de noviembre de 2012

Estudiantes

**Marco Antonio Ramos Pontaza**

**Gilda Xiomara Galindo Paniagua**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN DOS MIL OCHENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL DOCE (2081-2012)**, que literalmente dice:

**“DOS MIL OCHENTA Y UNO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, del Proyecto Extraordinario de Graduación, titulado: **“EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO (Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una Empresa de Seguridad Privada)”**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Marco Antonio Ramos Pontaza**

**Gilda Xiomara Galindo Paniagua**

**CARNÉ No. 82-10493**

**CARNÉ No. 99-22101**

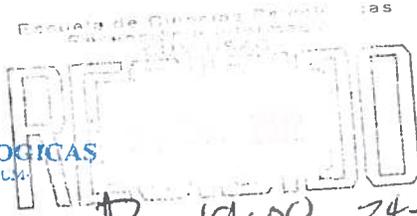
El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Lionel de León y revisado por Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarías. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO





CIEPs 1961-2012  
REG: 024-2012  
REG: 024-2012

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CLM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FIRMA [Signature] HORA 19:00 REGISTRO 24-12

**INFORME FINAL**

Guatemala, 29 de octubre 2012

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarias ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO EXTRAORDINARIO DE GRADUACIÓN** titulado:

**“EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO.”**

**(Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una Empresa de Seguridad Privada)**

ESTUDIANTE:  
**Marco Antonio Ramos Pontaza**  
**Gilda Xiomara Galindo Paniagua**

CARNE No.  
**82-10493**  
**99-22101**

CARRERA: **Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 26 de octubre 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 26 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

[Signature]  
**Licenciado Marco Antonio García Enríquez**  
**COORDINADOR**



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**



CIEPs: 1962-2012

REG: 024-2012

REG 024-2012

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9<sup>a</sup>. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usapsic@usac.edu.gt

Guatemala, 29 de octubre 2012

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez,  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Licenciado García:**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, DEL PROYECTO EXTRAORDINARIO DE GRADUACIÓN** titulado:

**"EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO."**

**(Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una Empresa de Seguridad Privada)**

**ESTUDIANTE:**

**Marco Antonio Ramos Pontaza**

**Gilda Xiomara Galindo Paniagua**

**CARNÉ No.**

**82-10493**

**99-22101**

**CARRERA Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 25 de octubre 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarias  
DOCENTE REVISOR**



Guatemala, 08 de octubre de 2012

Licenciado  
Marco Antonio García Enríquez  
Coordinador Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado **“EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO”** (Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una Empresa de Seguridad Privada) realizado por los estudiantes:

<b>Marco Antonio Ramos Pontaza</b>	<b>82-10493</b>
<b>Gilda Xiomara Galindo Paniagua</b>	<b>99-22101</b>

El trabajo fue realizado a partir del 16 de julio de 2012 hasta 08 de octubre de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Lionel de León  
Psicólogo  
Colegiado No. 942  
Asesor de contenido

Guatemala, 3 de octubre de 2012

Licenciado

Marco Antonio García Enríquez

Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

**CUM**

Licenciado García:

Deseándole éxitos en sus actividades diarias, por este medio le informo que los estudiantes: Gilda Xiomara Galindo Paniagua, Carné 9922101 y Marco Antonio Ramos Pontaza, Carné 8210493, realizaron en esta institución encuestas y entrevistas a 36 personas que conforman el Departamento de Recursos Humanos y encuestas a usuarios de los servicios de dicha unidad, como parte del trabajo de Investigación titulado: "El Clima Laboral y su relación con la Salud Mental en el Trabajo" (Estudio en la Unidad de Recursos Humanos en una Empresa de Seguridad Privada), en el periodo comprendido del 4 al 21 de septiembre del presente año, en horario de 8:00 a 17:00 horas.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Licenciado Gerber Tirado  
Gerente de Recursos Humanos  
Empresa de Seguridad Privada  
Tel. 4210-7554



**MADRINAS**

**POR MARCO ANTONIO RAMOS PONTAZA**

SILVIA MARIBEL MORALES YAN

INGENIERA AGRONOMA

COLEGIADO 906

**POR GILDA XIOMARA GALINDO PANIAGUA**

IRMA CATALINA MÉNDEZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 1,873

## DEDICATORIA

A:

DIOS

Ser divino que ha derramado muchas bendiciones sobre mi.

MIS PADRES

Eva Carmen y Rito Antonio, por su amor, esfuerzo y generosidad.

A MI ESPOSA

Lisa Delia, por su compromiso, amor, paciencia, gratitud y apoyo en esta vida juntos.

A MIS HIJOS

Luis Gerardo y Adriana Paola, fruto del amor y bendicion de Dios.

A MIS AMIGOS

Fernando, Noel, Roberto, Lirio, Francisco, Amilcar, Edgardo, Armando, Victor, Franklin. con afecto y gratitud por sus consejos.

*Los seres humanos, al cambiar las actitudes internas de sus mentes,  
pueden cambiar los aspectos exteriores de sus vidas.*

*William James  
Psicologo*

Marco Antonio Ramos Pontaza

## DEDICATORIA

A Dios: Por darme la vida, salud y sabiduría en mis acciones.

A San Juditas Tadeo, Santo Hermano Pedro y San Cayetano: por acompañarme en mi camino.

A mi madre: El ser que más amo, gracias por tu tiempo, por estar a mi lado y por tus mimos y cuidados.

A mi padre: Con mucho cariño, eres mi ejemplo a seguir, gracias por ser un buen padre.

A mis hermanos:

Lirio, gracias por el apoyo y por el buen ejemplo que me das, eres una luz en mi camino.

Chevin y Roni, los quiero y agradezco sus buenos consejos.

Balito, gracias por su apoyo y por ayudarnos en los momentos difíciles, con mucho cariño.

A mis amigos en general: Por los buenos momentos compartidos, en especial a mi comadre Chiqui por su confianza y cariño.

Gilda Xiomara Paniagua Galindo

## AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

LICENCIADO LIONEL DE LEON

*Encuentre una misión en su vida,  
y encontrará el éxito y la felicidad.*

*William Walker  
Psicologo*

Marco Antonio Ramos Pontaza

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi bella Guatemala: El desarrollo de mi patria, fue la inspiración de este trabajo.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por brindarme la oportunidad de crecer académicamente y generar en mí el deseo de servir como profesional.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas: Por permitirme conocer el maravilloso campo de la conducta humana y formarme como Psicóloga.

A la Administración del Dr. Lambour, coordinadores y fundadores del Programa Extraordinario Opcional: Por su apoyo en la culminación de mi carrera profesional.

A la Empresa de Seguridad Privada y sus representantes: Por confiar en mi trabajo y permitirme realizar este estudio en la misma.

A mis compañeros de equipo Elsa, Lirio y Maco: Por su profesionalismo, paciencia, dedicación y amistad.

A Balo, Chevin y Rony: Por su apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi vida y en el logro de esta meta.

Gilda Xiomara Galindo Paniagua

## INDICE

### PROLOGO

### RESUMEN

### CAPITULO I

1. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema y marco teórico	
1.1.1. Planteamiento del problema	7
1.1.2. Objetivos	17
1.1.3. Marco teórico	18

### CAPITULO II

2. Técnicas e Instrumentos	
2.1. Técnicas	41
2.2. Instrumentos	49

### CAPITULO III

3. Presentación, análisis e interpretación de resultados	
3.1. Características del lugar y de la población	
3.1.1. Características del lugar	55
3.1.2. Características de la población	55
3.2. Análisis general de clima laboral	56
3.2.1. Análisis por área evaluada	67
3.2.2. Análisis de satisfacción de usuarios de los servicios	85

## CAPITULO IV

### 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones 103

4.2. Recomendaciones 107

BIBLIOGRAFIA 109

ANEXOS

## PRÓLOGO

En esta investigación realizada en el año 2,012 en una Empresa de Seguridad Privada, la cual está ubicada en la aldea Boca del Monte del municipio de Guatemala, se planteó medir los diferentes factores que conforman el Clima Laboral en un Departamento de Recursos Humanos para determinar cuales están influyendo positivamente y cuales se consideran que deben mejorar, con la ayuda de un plan propuesto por los estudiantes.

Una de las principales razones que motivaron la realización de este estudio fue el hecho de que no se había realizado con anterioridad, una evaluación como esta en el departamento de Recursos Humanos, por lo tanto este estudio dejará un precedente y dará vida a un proceso de medición continuo para la identificación de las áreas de mejora en búsqueda de la excelencia y el logro de los objetivos de dicha unidad y de la empresa a su vez.

Para ello se elaboro una encuesta y una entrevista la cual se aplicó a cada uno de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos y otra encuesta de satisfacción de los servicios el que se utilizó en una muestra de los usuarios de los servicios que este departamento presta al resto de la organización; en ellas los colaboradores se expresaron sobre los distintos aspectos que configuran su vida en la empresa, también se conoció en la entrevista su opinión real y sincera para realizar un análisis más profundo sobre las inquietudes que manifiestan los colaboradores.

Se tabularon los datos y se analizaron las entrevistas y se determinó el estado de cada uno de los factores a saber: Compensación Económica, Condiciones Físicas de Trabajo, Reconocimiento e Incentivos, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Trabajo en Equipo, Crecimiento y Desarrollo Laboral, Liderazgo y Apoyo del Jefe e Identificación con el Departamento.

Una vez analizados los resultados, se propone un Plan de Acción concreto y adecuado a las necesidades de la empresa, el cual contiene diversas actividades para mejorar y en algunos casos reforzar los distintos factores evaluados, para aumentar la motivación y satisfacción de los colaboradores y, que a su vez, mejore la prestación de sus servicios.

Se espera que el Plan de Acción propuesto sea una herramienta que llene las expectativas de la empresa confiando que le darán el seguimiento pertinente y que cumpla con uno de los objetivos que es mejorar el clima laboral en el Departamento de Recursos Humanos y que este influya positivamente al resto de la empresa.

## RESUMEN

El presente estudio fue realizado con el propósito de conocer los factores que influyen tanto positivamente como negativamente dentro del clima laboral del Departamento de Recursos Humanos en una empresa de Seguridad Privada, ubicada en la aldea Boca del Monte del Municipio de Villa Canales. Dicho Departamento está integrado por seis áreas, quienes tienen a su cargo distintas funciones dentro de la empresa

Dicho estudio se abordó de la siguiente manera: primero se detectaron las condiciones que inciden en el clima laboral no sano, para posteriormente elaborar un plan de acción que incluye distintas actividades en pro de mejorar la salud mental del trabajador.

El procedimiento para conocer mejor la problemática del Departamento y su personal se hizo a través de una guía de entrevista y dos encuestas, una que evaluó la satisfacción de los usuarios con los servicios que presta la unidad de Recursos Humanos y otra donde se calificó la percepción de la población objeto de estudio, sobre los siguientes factores: compensación económica, condiciones de trabajo, reconocimiento e incentivos, relaciones interpersonales, comunicación, condiciones físicas de trabajo, trabajo en equipo, crecimiento y desarrollo profesional, supervisión y apoyo del jefe.

Por lo que se concluyó que el clima laboral sano en el Departamento de RRHH es de un 58%, pero se debe mencionar que dentro del 42% restante, existe un 30% de oportunidad de mejora, ya que el personal considera que se puede mejorar, mientras que solo un 13% evalúa como malo el clima laboral. Se determinó que los módulos evaluados más afectados son: Reconocimiento e Incentivos, Compensación Salarial, Crecimiento y Desarrollo Laboral.



## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Clima Laboral es hoy en día, un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión de alto nivel empresarial de las organizaciones innovadoras. Una buena gestión del Clima Laboral, mejora la satisfacción de los colaboradores y consecuentemente en la de los clientes internos y externos, la productividad, la competitividad y los resultados globales de la empresa.

Una empresa la constituyen las personas que están en ella, entonces estas deben lograr un óptimo Clima Laboral para sus colaboradores, para que ellos se sientan motivados en el cumplimiento de sus tareas y funciones. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al Clima Laboral la importancia adecuada, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

Siendo uno de los factores más importantes dentro de la empresa se define como Clima Laboral al ambiente de trabajo que se percibe en la organización, es la resultante de satisfacción menos insatisfacción, expresado por los propios empleados, es producto de las percepciones y estas están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Es de suma importancia indicar que el Clima Laboral, junto con las estructuras, las características organizacionales y los colaboradores que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la empresa.

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los colaboradores pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto no se toma en cuenta en la empresa, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa a conseguir su misión y visión.

Muchas empresas se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus trabajadores, éstos en tanto, buscan la manera de sentirse motivados y tranquilos. Existen muchas formas de buscar el mejor camino, el primer mecanismo para mejorar el Clima Laboral es conocer realmente la situación de éste en la empresa a través de una medición objetiva.

Las empresas tanto pequeñas como grandes deben medir y gestionar el Clima Laboral para conseguir mejorar las condiciones de sus colaboradores y dotarlos de un mejor ambiente de trabajo en general y en consecuencia mejorar sus resultados, hay una gran relación entre motivación de los colaboradores y los resultados obtenidos.

Las herramientas más habituales para medir el Clima Laboral son a través de encuestas y entrevistas a los colaboradores de los aspectos fundamentales del trabajo, los cuales se deben analizar, para conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus colaboradores y de esta manera, brindar las soluciones necesarias para lograr las mejoras que requiere la empresa.

Villa Canales es un Municipio del departamento de Guatemala en la República de Guatemala, se encuentra ubicado a 22 km. al sur de la Capital, colinda al norte con la Capital y Santa Catarina Pinula, al oeste con Petapa y Amatitlán, y al este con Fraijanes. Posee una altitud de 1,250 metros sobre el nivel del mar, una extensión territorial de 353 km. cuadrados y una población de 685,000 habitantes aproximadamente.

Sus principales actividades económicas son: los cultivos de café, caña de azúcar y piña. Cuenta con varias industrias, que brindan desarrollo y oportunidades de empleo a sus habitantes. Este municipio es el máximo productor de piña a nivel nacional y de primera calidad debido a las tierras fertilizadas por el volcán de Pacaya y su clima adecuado para la producción. Siendo en el área conocida como "El Jocotillo" y " El Obrajuelo" donde se encuentran las mayores plantaciones.

Pasó a ser uno de los principales municipios del Departamento de Guatemala, debido a su acelerado crecimiento y desarrollo, principalmente en el casco urbano en donde actualmente cuenta con varios edificios de importancia, tales como agencias bancarias, hospitales, centros comerciales, etc. Carreteras asfaltadas que atraviesan el municipio desde la capital hasta las líneas divisorias con Guanagazapa, Escuintla.

Está conformado por las siguientes aldeas:

1. Colmenas
2. Chichimecas
3. San José el Tablón
4. El Durazno

5. Boca del Monte
6. Santa Elena Barrillas
7. El Porvenir
8. Los Dolores
9. Los Pocitos
10. El Jocotillo
11. Santa Rosita
12. La Cumbre de San Nicolás
13. El Obrajuelo
14. El Zapote

Boca del Monte es una de las más grandes del Municipio de Villa Canales y del Departamento de Guatemala. Se formó cuando el General Justo Rufino Barrios, en agradecimiento, regaló a los soldados que pelearon con él para lograr la Unión Centroamericana, dándole a cada soldado cuatro manzanas, esto sucedió más o menos en los años 1,875 al 1,880. Según pobladores de la Aldea, su nombre se debe a que cuando la Ciudad Capital se comenzó a sobre poblar, uno de los puntos más inmediatos para irse a vivir era ésta aldea y dado que aquí iniciaba la Montaña la cual estaba llena de monte y de animales como Micos, Loros, Ardillas, etc. le dieron el nombre de Boca del Monte. También se dice que se encontraron vestigios de la civilización Pocomán, los cuales se comprobaron por los muros encontrados en los terrenos que hoy ocupa una fábrica de cigarrillos, y también unos túneles en el barranco contiguo al cementerio de la Aldea.

Este trabajo de investigación se realizó en una empresa que se dedicada a diferentes servicios relacionados con la seguridad, es una organización de origen israelí, fundada en Guatemala en 1987. Sus oficinas centrales en nuestro país

se encuentran en Boca del Monte, Villa Canales. Cuenta con oficinas operativas en El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Se especializa en:

1. Servicios de personal de seguridad uniformado y no uniformado.
2. Servicios Avanzados de Monitoreo y Asistencia de Patrullas para GPS y Alarmas de robo, intrusión y asalto.
3. Blindaje Vehicular y Estructural.
4. Distribución y Tecnología de las marcas más modernas de seguridad electrónica y armas de fuego
5. Unidad de Inteligencia en Administración, Asesoría y Capacitación en Seguridad Integral

Es una empresa que apoya a su comunidad, cuenta con programas de aceptación de estudiantes del último año de carrera a nivel medio para que realicen su práctica supervisada, posee una alianza estratégica con la Universidad Galileo desde hace 6 años y ha graduado ya 2 generación de profesionales a nivel universitario con carreras técnicas, diplomado y licenciatura, tiene un programa de proyección social orientado a atender a los estudiantes de las diferentes escuela y colegios de la aldea, brindando asesoría y capacitación sobre temas de prevención y seguridad.

El trabajo se enfocó en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, dirigido por su gerente y está integrado por seis áreas que son: Selección Operativa que reclutan y seleccionan a los oficiales, Selección Administrativa que se encarga de contratar a todo el personal del área administrativa, Clínica Médica, cuenta con un Dentista y un Medico quienes atienden al personal de la empresa y evalúan a los candidatos seleccionados al momento de su ingreso, la asistente de enfermería que se responsabiliza del área de farmacia y asiste al

Dentista y Medico cuando lo amerita; el área de Cafetería la constituyen doce personas, que laboran dos turnos, ya que se cocinan los tres tiempos de comida y el chef que administra y se encarga de elaborar el menú del día y supervisar al personal, también cuenta con una cooperativa que está formada por tres personas, quienes tienen a su cargo la gestión de ahorro y préstamos, además de proyectos de beneficio a sus asociados y por último está el área de Atención de Servicio al Cliente (ACI) compuesto por 10 personas, el cual tiene una amplia gama de servicios que se ofrecen al personal. El departamento está dirigido por la gerencia de Recursos Humanos.

## **1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico**

### **1.1.1. Planteamiento del Problema**

El Siglo XXI es el siglo del Capital Humano: es una realidad que reconocen todos los estudiosos de la dirección como ciencia. Los activos en Recursos Humanos (RRHH), constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas, por lo que son éstos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son.

Los grandes avances tecnológicos, que en el Siglo XX marcaron la pauta, han ido cediendo terreno hasta pasar a ser una cuestión dada por hecha, por lo que en la búsqueda de la competencia en el mercado, el papel fundamental lo tienen hoy día los valores “intangibles”, es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que lleva a cabo.

La situación descrita anteriormente, ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones en el desarrollo del capital humano, en su adiestramiento, su superación y su preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso más importante de la entidad. La Gestión de Capital Humano se convierte así en un área de resultados clave para toda organización y la satisfacción del cliente.

La gestión de los últimos años hace énfasis en las personas, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño. Es por eso, que la medición del desempeño, el valor y el clima laboral son algunos de los estudios que las empresas, hoy en día realizan periódicamente con el objeto de optimizar las actividades de sus colaboradores y con esto contribuir estratégicamente al logro de los resultados.

En este estudio se tratará una de las actividades con más impacto en el mercado empresarial actual, Clima Laboral.<sup>1</sup>

Definimos "Clima laboral" como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, de acuerdo a la percepción de quienes trabajan en él. Influye en la satisfacción del colaborador y por lo tanto en su productividad. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las herramientas y equipo que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El ambiente laboral impacta significativamente en los resultados, mientras que un "Buen Clima Laboral" se orienta hacia los objetivos generales (Misión, Visión, Cultura, Principios y Valores de la organización), un "Mal Clima Laboral" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, desgaste, fricción, pérdida de valioso tiempo y por lógica bajo rendimiento en los resultados deseados.

Al abordar el tema de Clima Laboral, no se puede hablar de un único macro clima laboral, sino de la existencia de éste, formado por varios micro climas que se interrelacionan simultáneamente. De esta manera, una unidad de apoyo, como Recursos Humanos, dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

---

<sup>1</sup> Gómez Nodarse ,M. Sc. Iris Ma., Montes de Oca Thomas, Licda. Mercedes C., (2009). Estrategia y Dirección Estratégica M. Sc. El Diagnóstico del Clima Organizacional en las empresas: Una experiencia cubana. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Las organizaciones dependen de las personas, al mismo tiempo que afectan la vida de las mismas. Para ello, la organización debe tener un sentido de comunidad. Es un espacio donde las personas interactúan emocionalmente unas con otras y no se sienten inhibidas de hablar acerca de lo que sienten, de los temores, desilusiones y aspiraciones. Dado que esta circunstancia les permite cuidar y contenerse mutuamente. Es un espacio donde debiera existir una auténtica comunicación, disposición y compromiso para hablar de manera franca y respetuosa.

La motivación laboral de la persona está relacionada con la satisfacción en el trabajo y las relaciones que se dan de trabajo-familia. Es necesario puntualizar que la motivación no es independiente del ámbito laboral o la vida personal del empleado. Hay una relación dinámica entre la motivación, la satisfacción en el trabajo y las relaciones trabajo-familia.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza. Lo que no significa que sea un concepto único, dado que un trabajador puede estar satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con uno o más aspectos adicionales. Esta área tiene consecuencias en la organización muy importantes, dado que la relación de satisfacción en el trabajo, con otras variables puede afectar el desarrollo de la organización.

Por supuesto que la satisfacción en el trabajo es en primera instancia individual, pero la misma tiene influencia en la satisfacción del grupo. Se puede considerar a ésta como una actitud multidimensional y aplicar a cada una de las partes que componen el trabajo del individuo.

La satisfacción en el trabajo debe considerar diversos aspectos que son importantes y que en el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera. Algunos aspectos de la satisfacción laboral incluyen el sueldo, el jefe que se tenga, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o el equipo y fundamental las condiciones de trabajo inmediatas.

Desde una perspectiva multidimensional de la satisfacción en el trabajo, hay que advertir que los responsables deben estar atentos a que una alta satisfacción del empleado en un aspecto, no se vea cancelada, por una alta insatisfacción en otro. Siendo necesario prestar atención a aquellos elementos que están directamente relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (empresa, jefe y compañeros). Sabemos que la satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida, esto es debido a que el empleo constituye una parte importante en la vida de los trabajadores.

Factores como un sueldo mísero, ausencia de incentivos, deficiente comunicación, falta de claridad en las instrucciones, carencia de expectativas del crecimiento laboral, horarios extensos de trabajo, etc. Son variables que producen insatisfacción y son comunes en cualquier tipo de empresa.

Estos tienden a abrumar a la gente, enredar los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal y amistad. Algunas de estas grandes organizaciones generan la insatisfacción en su personal, al no mantener la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen,<sup>2</sup> lo cual influye directamente en la salud mental del

---

<sup>2</sup> Buelga Otero, ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.. Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral , [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

trabajador y genera sentimientos de insatisfacción, los cuales afectan de manera directa su desempeño.

La salud mental del trabajador se puede definir como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. Aunque cabe mencionar que no se ha precisado una influencia por diferencias culturales, asunciones subjetivas y demás.<sup>3</sup>

La salud mental tiene como propósito fundamental el fomento, en las personas y en sus vínculos, de un pensamiento lúcido, una afectividad positiva, autoestima y un hacer personal que les permita realizar sus aptitudes, habilidades e intereses creativos. Consecuentemente, no sólo las enfermedades mentales o los trastornos identificables con una visión psicopatológica afectan negativamente estas potencialidades. También lo hacen la ignorancia, los esquemas rígidos de pensamiento, una baja autoestima, la violencia en las relaciones interpersonales, etc.

Por ello consideramos importante realizar estudios relacionados con el hombre y su desempeño en el área de trabajo, para tener más clara esta relación; es importante definir la palabra trabajo, entre las definiciones encontradas está considerar al trabajo como producción de riqueza, de valor de uso o de alguna utilidad.

---

<sup>3</sup> Gómez Nodarse, M. Sc. Iris Ma., Montes de Oca Thomas, Licda. Mercedes C., (2009). Estrategia y Dirección Estratégica M. Sc. El Diagnóstico del Clima Organizacional en las empresas: Una experiencia cubana. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Conscientes de la importancia que representa hoy en día Recursos Humanos, o como actualmente se le denomina también: Capital Humano, Talento Humano, Administración de Recursos Intangibles, Desarrolladores del Recurso Humano, etc., que representa el grupo de personas que tienen a cargo desarrollar la competencia de las personas que trabajan en una organización, en este caso, se realizará el estudio de Clima Laboral en el Departamento de Recursos Humanos en una organización dedicada a brindar servicios diversos de seguridad.

De esta manera, como señala Eugenio de Andrés, “El futuro pasará por la definición de políticas “globales”, diseñadas de manera global por los departamentos de recursos humanos, y aplicados sobre el terreno, de forma local, por los responsables de los equipos”.

Los departamentos de recursos humanos pueden tener una visión conjunta de sus empleados y su posible aporte de cada uno de ellos a la empresa, pero son los grupos de trabajo, con el apoyo de sus líderes, quienes pueden individualizar aún más la gestión de los mismos, para el aporte de valor en la organización. De esta manera se potenciará el aprovechamiento de una plantilla de empleados necesariamente diversa. Rob Markey en el blog del Harvard Business Review, considera que algunas tareas de la gestión del personal de las empresas deben involucrar a todos los empleados de la misma, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, en cambio de delegarlas exclusivamente al departamento de recursos humanos.

Entre las investigaciones que se han realizado en este campo en nuestro país, se puede mencionar el trabajo realizado por los licenciados Morales y Vielman titulada “ La Evaluación del Clima Organizacional como elemento para fortalecer

los niveles de satisfacción de los empleados de una empresa de seguridad y vigilancia”, la hipótesis planteada por ellos dio resultado afirmativo, ya que se encontró que la insatisfacción de sus empleados provocaba una mala relación laboral con sus compañeros y con el jefe por la falta de comunicación de las actividades a realizar en el área de trabajo; la carencia de un sistema de supervisión, de control y de evaluación no permitió una administración eficaz, el proceso de capacitación era restringido por el jefe, ya que no ha todos se les invitaba a participar en el mismo; la ausencia de políticas y procedimientos provocó desorganización dentro de la empresa. Por lo tanto la insatisfacción en el clima laboral del empleado repercutía directamente en el trabajador, en la empresa ya que no se labora eficazmente, siendo afectado indirectamente el cliente.

El estudio descrito anteriormente, es enfocado al “estudio de la satisfacción de todos los trabajadores en general de una empresa de seguridad”, se relaciona en el sentido de que se conoce la satisfacción del colaborador a través de un estudio de clima laboral, al igual que nuestro estudio, sin embargo nuestra investigación se enfoca en el estudio de clima laboral como un factor que influye en la salud mental del colaborador, en este caso específicamente del área de Recursos Humanos en una empresa de seguridad privada.

Por otro lado cabe mencionar el estudio efectuado por la licenciada Gladis Dieguez nombrado “Importancia del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo del Desempeño del Personal de una empresa de seguridad”, la hipótesis propuesta por ella, fue aceptada ya que se logró determinar que “la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psico-laborales en el empleado administrativo de la empresa de

seguridad Servicios de Protección Particular SERPROP”, encontrando varios factores responsables de ello, entre los cuales se puede mencionar: el proceso de reclutamiento era empírico, el análisis de puesto era inexistente, el desarrollo de selección se llevaba a cabo según criterios subjetivos, no contaba con ninguna directriz o manual de pasos a seguir para evaluar al nuevo personal, ni un banco de datos para llevar el registro del personal, no se contaba con algún programa en el proceso de inducción que familiarizara al empleado con la empresa; la capacitación se llevaba personalmente por el empleado y la motivación era subjetiva, ya que dependía de varios factores como el puesto, la jerarquía, el salario, la perspectiva del empleado entre otros.

Este estudio se relaciona con nuestra investigación en el sentido que afirma y comprueba que la función del departamento de Recursos Humanos es totalmente necesaria e importante en toda empresa que cuente con una cantidad significativa de empleados, para el logro de sus resultados, en nuestro caso, y basándonos en ese importante papel que juega el área de Recursos Humanos en el desarrollo y alcance de los objetivos de la organización, determinamos que nuestro estudio se hará con los colaboradores que conforman dicha área, a través de la identificación de los factores que influyen en su clima laboral y cómo este afecta positiva o negativamente su salud mental.

Dicho estudio consistirá en conocer el nivel de clima laboral sano en el Departamento de Recursos Humanos y evidenciar los factores que están contribuyendo en la situación actual, en el clima laboral sano, no sano y susceptible de mejora.

Entre los factores que deberán medirse para conocer los resultados se encuentran: Compensación Económica, Condiciones Físicas de Trabajo, Reconocimiento e Incentivos, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Trabajo en Equipo, Crecimiento y Desarrollo Laboral, Liderazgo y Apoyo del Jefe e Identificación con la Empresa. La población objeto de estudio, está conformada de acuerdo a la siguiente estructura:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Coordinación de Recursos Humanos
- Atención al Cliente Interno
- Selección de Personal Administrativo
- Selección de Personal Operativo
- Capacitación
- Cafetería
- Clínica Médica
- Cooperativa

Es un equipo conformado por 36 personas, entre 20 y 50 años de edad, con profesiones tan diversas como: Cocineras, Médico, Dentista, Enfermera, Psicólogos, Administradores de Empresas, Peritos Contadores, Secretarias, etc., que se desempeñan en las áreas indicadas, en las instalaciones centrales de la empresa, en un horario laboral de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y el día sábado de 8:00 a 12:00 horas.

Ellos son los encargados de atender las necesidades de los colaboradores que conforman esta empresa de seguridad, que además de ser pionera y una de las más grandes empresas dedicadas a esta labor en Guatemala, es una empresa cuya planeación estratégica compromete la gestión de dicha unidad para el logro

de sus resultados significativamente, con más de 1,300 empleados y con una alta demanda de servicio por el cliente externo como interno, se hace sumamente importante realizar la medición del clima laboral en esta unidad, ya que tiene un gran compromiso con la institución a la que pertenece y además dicho estudio no se ha realizado antes.

## **1.1.2 Objetivos**

### **Objetivo General**

Conocer los factores que influyen en el clima laboral no sano en la población objeto de estudio.

### **Objetivos Específicos**

- Concientizar a la alta gerencia de la empresa de la importancia de la Salud Mental del trabajador a través de un clima laboral sano.
- Brindar a la empresa una propuesta de plan de acción para contribuir en la Salud Mental del trabajador a través de la generación de un clima laboral sano.

### **1.1.3 Marco Teórico**

Las definiciones de salud mental, o de ausencia de enfermedad, aunque bastante generales, son útiles para detectar la presencia de un padecimiento y el grado del mismo. Otras definiciones de salud mental según la opinión de varios autores son:

Levinson (1962) indica que la salud mental depende primariamente de la forma en que el individuo se siente a sí mismo, a los demás y al mundo, especialmente en relación al lugar que ocupan dentro de él. Menningen (1974) a su vez la define como el ajuste de los seres humanos al mundo y a ellos mismos con un máximo de efectividad y felicidad, mientras que Ginsberg (1955) la definió por algunas categorías entre ellas la capacidad de mantenerse en un trabajo, de tener una familia, de evitar problemas con la justicia y de disfrutar las oportunidades habituales de placer.

La organización mundial de la salud, habla de salud en términos amplios, y la define como “la presencia de bienestar físico y emocional”. El adulto sano es una persona que muestra una conducta que confirma el hecho de que se percibe a sí mismo, o sea su identidad personal, junto con un propósito en la vida, un sentimiento de autonomía personal y una voluntad de percibir la realidad y hacer frente a sus vicisitudes. El adulto sano tiene capacidad para invertir afecto en otros y entender sus necesidades, para lograr una relación heterosexual mutuamente satisfactoria, para ser activo y productivo dando pruebas de que persiste en los esfuerzos y soporta las frustraciones hasta llevar a cabo las tareas que se ha propuesto, para responder de manera flexible ante el estrés, para recibir placer de diversas fuentes y para aceptar sus propias limitaciones en

forma realista, se hace mención a la necesidad del ser humano en sentirse productivo, en su intención de ser protector de su familia y de sus propias necesidades, naturalmente esta necesidad se satisface a través del desarrollo de una actividad laboral que le permita contar con los recursos económicos, pero que a su vez, también le permita sentirse parte esencial de la sociedad y de su familia.

La salud mental se expresa en el desarrollo efectivo de esas potencialidades intelectuales, afectivas y activas. Esto no significa la improbable ausencia de todo trastorno, sino una organización integral de la personalidad que permita ese desarrollo. La realización de esta relación proceso-producto demanda, por supuesto, ciertas condiciones concretas. Según lo expresó hace tiempo la OMS, la salud no es tan sólo un bien personal que se puede tener o perder. En cualquiera de sus dimensiones es un producto social, es decir, un proceso radicalmente determinado por las formas de organización social con que transformamos nuestro mundo y las condiciones objetivas y subjetivas de nuestra existencia real.

Se ha escrito a menudo que la salud mental es indefinible. Se puede entender esta aseveración como una muestra de tolerancia ante la diversidad doctrinal que se da en este campo o como un modo de reconocer la complejidad de la cuestión. Retomando algunos aspectos doctrinales, es oportuno recordar que, hace ya muchos años, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lanzó a escala planetaria un conjunto de ideas fundamentales: la salud es un proceso que integra lo físico, lo mental y lo social. Es más que la ausencia de enfermedad, aún cuando ésta constituye su negación más evidente. No se trata

de un bien personal que cada individuo adquiera y mantenga por sí solo, sino un producto social.<sup>4</sup>

Para poder entender la dinámica de la salud mental debemos prestar atención a varios conceptos interesantes que amplíen nuestro marco de referencia con relación a ella. La salud mental es la capacidad de las personas y de los grupos de interactuar entre sí y con el medio ambiente en donde se desarrollan con la finalidad de promover el bienestar, el desarrollo y uso óptimo de las potencialidades psicológicas, cognitivas, afectivas relacionales, el logro de las metas individuales y colectivas en concordancia de la justicia y el bien común (1988 Mental Health for Canadians).

Cuando hablamos de salud mental no podemos dejar de mencionar su relación con la calidad de vida a la que todo ser humano tiene derecho desde su nacimiento. El incremento de trastornos en la salud mental se caracterizan por la aparición de síntomas emocionales por ejemplo: la ansiedad o depresión o síntomas comportamentales (como cambios en la conducta) lo anterior en respuesta a un factor estresante identificable externo que por ejemplo puede ser la pérdida de empleo, enfermedades físicas, limitaciones físicas, divorcios, migraciones, problemas económicos, laborales, sociales y/o familiares. Los síntomas suelen presentarse dentro de los 3 meses siguientes al comienzo del factor estresante y se expresan clínicamente por la existencia de un malestar mayor de lo esperable en respuesta a ese factor estresante; asimismo pueden reflejar un deterioro significativo de la actividad social, familiar, laboral y/o académica.

---

<sup>4</sup> Sisti, Elvio. Huracán Mitch - Una Mirada a Algunas Tendencias Temáticas para la Reducción del Riesgo OPS; 2000; pág. 24

Pero por sobre todo lo que hemos señalado en líneas anteriores es importante resaltar que para que la salud mental sea tal, debemos conocer los factores que intervienen positiva o negativa, directa e indirectamente con ella, como los sistemas de salud, la educación, la iglesia, sistemas de gobierno y política, los sistemas de justicia, de todos estos actores principales depende la aparición, desarrollo y/o prevalencia de dichos trastornos de salud mental. Además, de estas definiciones se han precisado una serie de cualidades de la personalidad, que son las capacidades para readaptarse ante el estrés o para recuperarse de una enfermedad. Es notable como todas las definiciones se relacionan con la percepción de si mismo y su entorno, los factores que conforman el diario vivir, como la actividad laboral por ejemplo, el trabajo está ligado a la salud mental del ser humano, es un componente de la misma.

Es oportuno entonces, definir el término “trabajo”, según distintas perspectivas, citaremos algunas: En una simple descripción, se refiere a la valoración del esfuerzo realizado por un ser humano. En el sentido común, podemos determinar que dicho concepto se puede utilizar de dos maneras muy frecuentes:

Por un lado, nos referimos a él como la acción que realiza una persona que se está ocupando de llevar a cabo una serie de tareas o actividades ya sea a nivel físico o bien intelectual. Y por otro lado, utilizamos este mismo término para hacer referencia a toda ocupación que tiene un hombre o una mujer, por la cual recibe una asignación económica mensual. En la actualidad podemos observar cómo se desprenden cada vez más problemas relacionados con la salud mental dentro de ellos podemos mencionar, estrés, depresión, anorexia, agresividad entre otras enfermedades que seguramente están ligados con la forma de vida y

la cultura en el que el individuo se desarrolla, es por ello que como parte de un contexto fundamental en la salud mental del guatemalteco específicamente, es importante mencionar que somos un país en el cual los contrastes y diversidades, multiétnicas, pluriculturales y multilingües se marcan profundamente. Guatemala tiene una extensión de 108.889 Kilómetros cuadrados lo que lo coloca como el tercer país con mayor extensión territorial en C.A. y el más habitado de la región. El 43% de estos habitantes es de origen indígena y eminentemente rural. Dado el crecimiento poblacional, el país puede considerarse un país joven pues el total de la población un 55.2% son niños y adolescentes menores de 19 años. El 42% de estos niños y niñas son indígenas. Es importante hacer referencia a que el 49.5% de la población son mujeres y 50.5% hombres. La mayoría de la población vive en el área rural, el restante 35% es población urbana.

El 56% de las familias guatemaltecas viven en los límites de pobreza lo que significa que tienen recursos insuficientes para adquirir la canasta básica de bienes y servicios. En general el sistema de salud es deficiente, está orientado a la curación y no a la prevención.

Un estudio, realizado por Víctor Antonio López, Psiquiatra social y Consultor Internacional en Salud Mental, indica que uno de cada cuatro guatemaltecos padece de algún trastorno de Salud Mental y que de manera individual el estrés postraumático es prevalente en la población. Este se presenta en su mayoría luego de un hecho relacionado con la violencia. El informe cita también que solo el 2.3% de la población ha consultado alguna vez por un trastorno de salud

mental a un profesional. Esta cifra refleja la poca familiaridad del guatemalteco con el tema<sup>5</sup>.

“Seguimos viendo este tema con miedo, como un tabú, debemos comenzar a tener una actitud más abierta y menos estigmatizante. Si empezáramos a trabajar este problema y a hablar de él desde una perspectiva de bienestar, estaríamos un poco mejor: seríamos más sanos con menos agresividad y menos violencia”, considera Pilar Grazioso de Rodríguez, Directora de la Consejería Psicológica y Salud Mental de la Universidad del Valle de Guatemala<sup>6</sup>. La cobertura estatal a la Salud Mental termina de completar el panorama, El Gobierno destina de acuerdo a estudios realizados, menos del 1% del presupuesto del Ministerio de Salud a esta área, lo que lleva a los pacientes a buscar ayuda profesional de manera privada. En este sector los precios de consulta oscilan entre Q 250.00 y Q1,000.00 mientras los servicios de tomografías, resonancias magnéticas o encefalogramas pueden incluso llegar a triplicar la última cifra.

“Si tomáramos en cuenta cómo vivimos en Guatemala, todos estaríamos enfermos de ansiedad o con un estrés postraumático, ya que estamos expuestos cotidianamente a situaciones que atentan contra nuestro bienestar y paz interior. Sin embargo estos criterios que nos enfermarían mentalmente a todos, pueden ser también considerados como resilientes en otros modelos de tratamiento”. La resiliencia es la capacidad para sobreponerse al dolor emocional y los traumas.

Tanto la Encuesta Nacional de Salud Mental del 2009 como el Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Guatemala del 2011, señalan que el Ministerio de

---

<sup>5</sup>y<sup>6</sup> Escobar, José Luis (2012). “Los Grandes Retos de la Salud Mental”, Revista D No. 410, Prensa Libre, pag. 19.

Salud destina menos del 1% de su presupuesto (4 mil 435 millones). En el informe del 2011 se indica además que el 13% de la población tiene acceso gratuitamente, al menos el 80%, a medicamentos esenciales lo que evidencia un avance importante aunque aún insuficiente, para quienes pagan sus medicamentos genéricos, el costo de los antipsicóticos y antidepresivos corresponde en promedio al 2% del Salario Mínimo diario que para este año 2012 es de Q 68.00, en parte esto pudiera ser consecuencia a su mayor comercialización y disponibilidad.

Aunque todos los trastornos mentales y problemas de Salud Mental están cubiertos en los planes de seguro social, solo una proporción muy pequeña de la población, menos del 15% está afiliada.<sup>7</sup> Lo irónico de todo esto es que en realidad el cuidado más profiláctico o preventivo que puede y deberían de tener los humanos es el de la Salud Mental. Guatemala, enfrenta un gran desafío para la cobertura de las necesidades de salud mental de nuestra población. Más problemas relacionados con Salud Mental han sido y continúan siendo múltiples y complejos pues observamos la existencia de conductas violentas, pobreza, desarraigo, discriminación, duelos no resueltos, baja autoestima, consumo de alcohol y otras adicciones en nuestra vida diaria.

Es por ello que en nuestra investigación deseamos dar un enfoque holístico de lo que es Salud Mental y como ésta es afectada en cada individuo por sus distintos roles, en este caso específicamente por su rol de trabajador. En nuestro punto de vista como investigadores, consideramos que el nivel de Salud Mental en nuestra población está seriamente afectado por diferentes factores, pero principalmente por la cultura, que no nos permite considerar la importancia de la

---

<sup>7</sup> Escobar, José Luis (2012). "Los Grandes Retos de la Salud Mental", Revista D No. 410, Prensa Libre, pag. 19

Salud Mental y en los casos en que se evidencia la necesidad de su tratamiento, se le ubica en segundo lugar, muchas veces por carecer de recursos y otras por desconocimiento, además el hecho de visitar al Psicólogo aún se le considera como un “asunto de enfermos mentales” o algo de difícil acceso.

Debido a esa cultura tan particular de nuestro país, también se ve afectada la salud mental de otros grupos específicos, por ejemplo: grupos con capacidades distintas, grupos con preferencias sexuales distintas, grupos con creencias religiosas distintas, etc. El desconocimiento, la falta de educación y valores, nos hacen poco tolerantes a lo que no representa la mayoría, o a lo que según nuestro criterio impuesto, es incorrecto o anormal, dañando terriblemente la salud integral de estos grupos. Somos una población con paradigmas y dogmas muy arraigados que no nos permiten ser críticos y evaluar objetivamente las situaciones que nos hacen bien o que atentan contra nuestra salud en general.

Entre otros factores importantes y que más afectan a la población guatemalteca, se puede citar la pobreza extrema, que se refleja en la mala alimentación y el acceso a la atención médica en general, según estudios realizados en cuanto a salud en los últimos años, un muy bajo porcentaje de la población tiene acceso a la atención médica en general, si profundizamos más en estos números, un mínimo porcentaje tiene acceso a la atención de la salud mental, provocando sin lugar a duda un nivel de salud mental bastante precario. El desproporcionado nivel de violencia en el país, influye considerablemente en la Salud Mental de sus pobladores, cada día es más común el alto número de asesinatos y hechos de violencia en contra de hombres, mujeres y niños indistintamente, cometidos en el país, tanto en el área urbana como rural, la exposición a esta situación de violencia ha conseguido que la calidad de vida de los guatemaltecos se deteriore

progresivamente, se vive en un ambiente hostil, de paranoia y stress, en el que se está alerta en todo momento o lugar ya que todos, en determinada situación, podríamos ser víctimas de actos violentos.

Como se ha mencionado con anterioridad, no puede dejar de considerarse dentro del marco de la Salud Mental, la prioridad o importancia que cada Gobierno otorga dentro de su plan de Trabajo a dicha área. Con mucha decepción observamos que constantemente las huelgas de los profesionales de la medicina, demandan mejorar las condiciones de abastecimientos en medicinas equipos de los hospitales y mejoras salariales a sus trabajadores, sin ni siquiera dar una mirada al deprimente y abandonado Hospital de Salud Mental Dr. Carlos Federico Mora.

La falta de empleo y oportunidad de superación nos afecta significativamente, el salario mínimo no es suficiente para poder mantener una familia o un hogar, sobrevivimos en una sociedad de pobreza, bajo nivel educativo, alto nivel de inseguridad y una sociedad en donde los valores pierden peso cada día. Lo anterior nos hace pensar que si no hay atención primaria, dirigida a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, tampoco existe un lugar donde ellos puedan ser tratados y así mejorar su estado de Salud Mental. Es entonces donde la creación, administración y divulgación de programas elaborados por equipos multidisciplinarios adecuados, resaltarían las necesidades de cada edad dando mejores resultados de abordaje e integración a sus círculos sociales situándolos en una realidad que no es más que su diario vivir.

¿Qué sociedad en el mundo está libre de problemas que los agobien?

¿Qué soluciones como profesionales de la Salud Mental proponemos?

¿Deberá nuestro aporte mejorar o cambiar el Concepto de la Salud Mental?

Estas preguntas entre otras, nos motivan a querer dar propuestas de real alcance y que dejen precedente del qué hacer del Psicólogo. Como investigadores podemos considerar que salud mental es un concepto complicado de definir, esto puede evidenciarse a partir de las diferentes definiciones que de ella se han ofrecido, la consideramos desde una perspectiva individual pero también la visualizamos desde lo colectivo y consideramos que ambas se inter influyen y contribuyen a determinarse, tomando en cuenta un enfoque sistémico. También consideramos que mientras más concreta sea la definición del concepto de salud mental mayor utilidad para nuestros propósitos investigativos. En ese sentido nos inclinamos por aquel que se define mediante categorías como la identidad personal, el propósito en la vida, el sentido de la autonomía, la voluntad para percibir la realidad y enfrentar las vicisitudes.

De ello derivan la capacidad para dar y recibir afecto y el manejo de la frustración. Incluimos y destacamos la flexibilidad ante el estrés, que entendemos como la capacidad de manejar una sobrecarga física y emocional, por parte del individuo y los grupos, aspecto que será central en nuestro trabajo desde la perspectiva del ser humano como trabajador.

Desde lo colectivo, uno de los más importantes conceptos a los que se ha arribado y que incluimos en este trabajo es el de calidad de vida, la relación entre tiempo y esfuerzo y los beneficios obtenidos de ello. Esta calidad no necesariamente está determinada por el nivel de ingresos y el estatus. La violencia social, que es prácticamente un eje que cruza transversalmente nuestra historia colectiva e individual es también uno de los factores centrales casi en cualquier esfuerzo investigativo.

Si relacionamos lo que dicen los teóricos con lo que piensan los investigadores y lo confrontamos con la realidad, encontramos modelos teóricos preocupados por esta concepción, se distinguen 5: De acuerdo al Modelo de Salud mental de Warr (1987), por el cual la salud mental se compone del bienestar activo, la competencia personal, la autonomía, la aspiración y el funcionamiento integrado. Resulta del intercambio entre las características del medio, los procesos que las originan y ciertos atributos de personalidad. Además, otras características personales que afectan a la salud mental son la edad, el género, el status socioeconómico, los valores personales y las habilidades psicomotoras, intelectuales y sociales. Según Warr, las características del medio que inciden favorablemente en el nivel de salud mental son: la oportunidad de ejercer control sobre el medio, la oportunidad de utilizar y desarrollar los propios conocimientos y capacidades, la existencia de objetivos generados por el medio, la variedad de actividades, la claridad ambiental, la disponibilidad económica, la seguridad física, las oportunidades para el desarrollo de las relaciones interpersonales y una posición social valorada; mismos que si llegaran a faltar o darse exageradamente, incidirían desfavorable o menos positivamente en el logro de la salud mental. Una disminución en los niveles de salud mental se manifiesta en un estado subjetivo de malestar evidenciado por síntomas de depresión y ansiedad. Vinculan las condiciones sociales objetivas de los sujetos con su bienestar: las diferencias sociales, de alienación, de autoritarismo, de control personal y de flexibilidad cognitiva afectarían significativamente los niveles de salud mental.<sup>8</sup>

---

<sup>8, 9 y 10</sup> Psicología Social de la Salud Mental, portal de recursos para estudiantes. [www.robertexto.com](http://www.robertexto.com). Autor. Pág. 1-2

Existe la teoría en la que los depresivos tienen un estilo atributivo llamado estilo pesimista de causalidad, que consiste en atribuir los eventos aversivos incontrolables a factores internos, globales y estables. Sin embargo, a raíz de diversas investigaciones en el tema, parece ser que este estilo de causalidad es más un efecto de la depresión que una causa y que la diferencia sustancial con los sujetos no depresivos es la falta del sesgo auto reforzante.<sup>9</sup> La depresión como consecuencia de las experiencias infantiles que inducen al sujeto a tener una imagen negativa de sí, los demás y el futuro. Los depresivos manifiestan una triada cognitiva negativa y varios sesgos cognitivos (inferencia arbitraria, pensamiento dicotómico, abstracción selectiva, errores evaluativos de la magnitud de un acontecimiento y personalización - generalización).<sup>10</sup>

Los sujetos que presentan trastornos emocionales poseen formas de pensamiento irracionales. Al respecto, investigaciones posteriores agregan que los sujetos que presentan una leve depresión muestran ser más realistas en la visión de si mismos, no presentan un estilo atributivo auto reforzante ni ilusión de control, tampoco presentan la tendencia a verse mejor que otros, en habilidades ni a creer que comparte sus creencias y sentimientos; y tienen una creencia realista de la probabilidad de sufrir acontecimientos aversivos. Por lo tanto, el estado de ánimo negativo predispone a un estilo convergente, reduccionista y conservador; de contraste, explicación y readecuación realista con el medio.

De hecho, no es que los sujetos con baja salud mental tengan estilos irracionales de pensamiento, sino que no presentan los sesgos auto reforzantes que utilizan los sujetos no depresivos.<sup>11</sup> Además de estos cinco modelos explicativos, se

---

<sup>11</sup> Psicología Social de la Salud Mental, portal de recursos para estudiantes, [www.robertexto.com](http://www.robertexto.com). Autor. Pag. 2

reconocen otros factores que inciden en los niveles de salud mental de los sujetos, por ejemplo: Se ha visto que las personas que pertenecen a una clase social baja tienen mayor riesgo de sufrir trastornos mentales, quizás debido a que disponen de menos repertorio material o psicológico o porque las personas con problemas de salud mental tienden a bajar de status social.

Existe evidencia en relación al mayor deterioro psicológico de las mujeres, al respecto, algunas explicaciones destacan las diferencias biológicas, otras la socialización diferencial, la asignación de roles diferenciales, las diferencias en la expresión de la emoción, los malos tratos, las estrategias de afrontamiento o a la posición social desfavorable en el mercado laboral; en resumen, atienden a la situación social desfavorable para las mujeres. El desempleo, obviamente tiene efectos negativos en la salud mental, debido a que satisface las necesidades materiales y psicológicas básicas. Además del desempleo en sí, influye la naturaleza y las condiciones laborales. Stress Psicosocial:

En la vida, frecuentemente las personas nos enfrentamos con demandas del medio y situaciones no deseadas que podrían ser estresantes. En general, niveles moderados de stress activan el organismo física y mentalmente, aunque, si la persona es incapaz para adaptarse a las nuevas demandas, podrían desencadenarse respuestas físicas, psicológicas y conductuales negativas. Los acontecimientos vitales negativos, ambiguos, inesperados y poco controlables se relacionan significativamente con trastornos psicológicos, aunque un locus de control interno y un optimismo disposicional pueden favorecer el ajuste y la buena afectividad en estas situaciones.

Otra forma de manejar las demandas del medio es a través de una buena estrategia de afrontamiento, para las cuales existen dos categorías: afrontamiento centrado en las emociones v/s afrontamiento dirigido al problema y estrategias de afrontamiento activo v/s estrategias de evitación. Los sujetos con síntomas depresivos frecuentemente usan la descarga de emociones en conjunto con las estrategias de evitación y resignación, cuando lo que debería darse normalmente es el uso de estrategias de evitación en un primer momento (corto plazo) para proseguir con un afrontamiento activo, eficaz para asimilar los hechos estresantes y perpetuar la sensación de control situacional.

El apoyo social (disponibilidad de ayuda) que la persona tenga también es determinante en la estrategia de afrontamiento que utilice, mientras más apoyo reciba, más probable es que utilice estrategias activas. Los efectos del apoyo social se explican por cuatro mecanismos: porque inhibe conductas de riesgo y refuerza las saludables, porque disminuye el impacto del stress y las conductas inadaptativas que causaría, porque valida las creencias de control y posibilita el manejo y, por último, la expresión de las emociones regulada por otros permite disminuir el desgaste fisiológico provocado por el stress.

De esta manera, la intervención psicológica debería darse en la prevención y mejoramiento de las variables ambientales, a nivel de las relaciones interpersonales, en la reestructuración cognitiva, el mejoramiento de las habilidades sociales y la provisión de grupos de apoyo. “El instituto nacional de salud de los estados unidos definió la salud mental como la relación armoniosa y productiva entre el hombre, el medio ambiente y las instituciones de manera constructiva y tendiente a la justicia y equidad.

En Quebec Canadá, en la política de salud se hace referencia en la salud mental como la capacidad que puede tener una persona de utilizar las emociones de manera apropiada en sus acciones; de establecer razonamientos que le permitan adaptarse a las circunstancias y relacionarse con su medio ambiente.

Además se postula que el equilibrio psíquico de una persona se determina entre otras cosas por el nivel de bienestar. Sin embargo los cambios sociales han promovido nuevos problemas que afectan la calidad de vida de los grupos e individuos como: el aumento de desempleo, el aumento del índice de pobreza” (Restrepo Espinoza María Elena 2006 revista promoción de la salud mental un marco para la formación y para la acción) la emigración de las personas en busca de una mejor vida y otros factores más.

Es aquí donde se ve la necesidad imperante de contribuir a que tanto el hombre como individuo o como grupo aprenda adaptarse al medio ambiente y logre identificar y realizar sus aspiraciones a pesar de los cambios y adversidades que puedan enfrentar.

En resumen podemos decir que la salud mental “promueve procesos que permitan integrar las emociones, los comportamientos, las relaciones, los desarrollos intelectuales y la productividad entre otros para que puedan generar satisfacción y sentido que propicien bienestar y coherencia interna”. También la salud mental “potencia la capacidad para producir constructivamente y contribuir en lo económico, lo afectivo, lo emocional, lo social y lo espiritual. Interioriza el

significado y el respeto por la vida, el cuerpo, la expresión de los afectos en el ejercicio del placer” y las demás áreas de la vida como personas.<sup>12</sup>

Los teóricos nos comparten el fruto de todo un proceso de trabajo y esfuerzo que pretende aportar a la humanidad una base científica de datos y afirmaciones del proceso humano y de los grupos donde se desarrolla su vida; los investigadores, ponen en práctica esos métodos y aportes de los científicos, pretendiendo encajar ambos para dar origen a una realidad clara y comprensible acerca del tema en investigación y sus aportes; pero cuando se trata de la complejidad de la psiquis humana, la realidad no está claramente definida por un conjunto de reglas, postulados y determinaciones científicas, que pueden etiquetar al hombre como un ente definido con exactitud, esto en cambio, origina resultados que pueden variar, según varía la personalidad, el entorno, la condición social, el nivel económico y todos los factores que ubican al individuo en un estatus categorizado por la sociedad, por lo tanto se torna en un trabajo que hace énfasis en el carácter activo del investigador a fin de no alterar el carácter activo también del propio objeto del conocimiento, el que actúa sobre éste proceso más allá de la propia conciencia del investigador.

Por mucho que el investigador se esfuerce en conseguir un resultado netamente apegado a la realidad de una investigación científica, basada en una metodología determinada, es importante hacer notar que cuando dicha investigación enfocada a un trabajo de la personalidad o la determinada situación psicológica de un individuo o un grupo, debemos hacer énfasis en que los resultados serán variables, ya que el ser humano, casi siempre tiende a

---

12 Restrepo Espinoza, María Elena (2006). "Promoción de la salud mental un marco para la acción", revista Ciencia Salud vol. 4 No. 2, Bogotá Consultado 9/07/2012, w.w.w.scielo.org.co, pág. 5

aportar un resultado subjetivo como producto de un proceso investigativo. Entonces el método apegado a una categoría científicamente determinada que se esperaba aportara un resultado cuantitativo, se torna en que su aporte será entonces cualitativo.

Si vemos este enfoque de esta manera, estaremos considerando que la investigación de la psicología nos aporta un producto de carácter epistemológico. El tema de la subjetividad representa una definición ontológica diferente de los procesos psíquicos, considerando a la subjetividad, como el sistema de significaciones y sentidos subjetivos en que se organiza la vida psíquica del sujeto y la sociedad, por tanto la subjetividad no es una organización intrapsíquica que se agota en el individuo, sino un sistema abierto y en constante progreso que caracteriza también la constitución de procesos sociales.

Profundizaremos en el tema de Salud Mental en el contexto laboral, los problemas de salud mental son comunes en la población en general, representando éstos pérdida de días de trabajo e improductividad.

Por mencionar un fenómeno frecuente, debe conocerse el estrés como un proceso psicofisiológico multicausal, "... es un factor de riesgo significativo de morbilidad mental, pero también de otras enfermedades y de accidentalidad..." como lo indica el Dr. Trucco en un documento de trabajo para la Asociación Chilena de Seguridad.

El trabajo permite desarrollar a las personas y fortalecer su salud mental, sin embargo también podría representar deterioro de la salud en situaciones específicas. Se comprende desde dos perspectivas:

1. Enfermedades mentales en personas que laboran y como estas enfermedades influyen en su desempeño.
2. Las enfermedades mentales asociadas a factores de riesgo en el ambiente laboral.

Para la mayor parte de las personas el trabajo es un medio para satisfacer múltiples necesidades, no sólo de subsistencia, sino, además, de tipo social y de realización personal. Es a través del trabajo que la mayoría de los adultos adquiere y enriquece un sentido de identidad personal. La pérdida del trabajo suele ser, en sí misma, un factor de riesgo de enfermar. El trabajo, entonces, tiene un papel positivo para la salud de las personas. Algunas de las condiciones laborales que permiten promover la salud mental de las personas y facilitar el desarrollo del potencial humano son las siguientes:

- El trabajo proporciona el sustento necesario para la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador y de su grupo familiar.
- Existe preocupación por la seguridad física y psicológica, incluyendo condiciones seguras en cuanto a ambiente, carga y jornada; así como especial atención en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- Ofrece un clima de trabajo adecuado, facilitando la confianza, el respeto y el apoyo en las relaciones interpersonales. Se facilita la identificación y el compromiso del trabajador con su trabajo y la empresa.
- Se reconoce el trabajo bien realizado, contribuyendo, de ese modo, a que el trabajador se auto valore y se dignifique en su autoestima.

- Proporciona oportunidades para que las personas puedan desarrollar sus potencialidades, aumentando los ámbitos de autonomía en los puestos de trabajo.

Todo trabajo humano está subordinado a determinadas condiciones previas e indispensable de tipo objetivo y personal. Existen otras que, sin tener el carácter de imprescindibles, son de gran valor, pues facilitan un trabajo satisfactorio y económico y, asimismo, el ahorro de esfuerzos y de tiempo. Para obtener un producto determinado son necesarios el material idóneo y el instrumento de trabajo más sencillo, y del mismo modo se requiere este mínimo objetivo, son necesarias también otras exigencias de tipo personal. Según sea la tarea a realizar variarán las exigencias de esfuerzo, constancia, destreza, inteligencia o responsabilidad, requeridas en una medida exacta para conseguir éxito en el trabajo aunque la presencia de estas condiciones mínimas no aseguran la economía laboral ni la adecuación del hombre.

Sin embargo, no puede precisarse la amplitud de estas condiciones óptimas, dependen del estado de la técnica, de la situación regional, temporal, económica y social y del potencial psicológico de una población. Una misma técnica de trabajo, y en el mismo momento, puede resultar adecuada o inapropiada según las circunstancias económicas y regionales. Lo que puede exigirse a un hombre de acuerdo con las peculiaridades de una ciudad o de sus características humanas, puede ser para otro una exigencia irrealizable, debido a su situación especial.<sup>13</sup> Si remontamos a los hechos que han conformado la historia de nuestro país en el campo laboral, encontraremos distintas situaciones determinantes en la condición laboral de Guatemala:

---

<sup>13</sup> Arnulf, Rüssel. "Psicología del Trabajo", Editorial Morata, España, 1963, pág.83

“La historia de Guatemala ha sido una explotación constante y, por el contrario, una determinación del pueblo a cambiar las circunstancias...” Desde la independencia de Guatemala, su pueblo ha continuado luchando por su derecho a participar en la política, los primeros sindicatos fueron formados por artesanos y trabajadores del ferrocarril, de fincas de bananos y de los puertos durante los años 20s y el Departamento Nacional de Labor fue creado en el año 1925, pero con limitaciones para los trabajadores en huelga.

Los sindicatos sufrían ataques durante la presidencia del General Jorge Ubico, de 1930 a 1944. Durante esta época las palabras “unión”, “huelga” y “derechos laborales” fueron prohibidas en el vocabulario cotidiano, personas que las usaban eran consideradas como comunistas y estaban sujetas a castigos. A los años entre 1944 y 1954, se les conoce como los diez años de primavera, ya que en esos años el presidente Juan José Arevalo ganó una victoria arrolladora con el programa “socialismo espiritual”, la nueva constitución dio el derecho a votar a todos los adultos y sus programas incluían actividades orientadas al bienestar, la construcción de escuelas y hospitales, un programa de alfabetización y los derechos de los trabajadores a tener representación y hacer manifestaciones de inconformidad fueron ampliados.

El próximo presidente, Jacobo Árbenz, durante su periodo realizó reformas agrarias, acciones que amenazaron directamente a las corporaciones norteamericanas que dominaban el panorama político del país. Arbenz fue apoyado por campesinos, estudiantes y sindicalistas, firmó la Ley de Reforma Agraria en Julio de 1952. Los avances durante su gestión dejaron como resultado la determinación de una jornada laboral de ocho horas, salarios mínimos, regulación del trabajo de niños y mujeres, vacaciones pagadas, el

derecho a organizarse, pacto colectivo, el derecho a manifestar inconformidades, tribunales laborales y un sistema de seguridad social. El primer código de labor fue establecido en el año 1947.

En los años 70s creció la industrialización en el país y también la participación sindical. A pesar de la firma de los Acuerdos de Paz, en el año 1996, el sector de labor organizado continúa luchando por sus derechos a trabajar, salarios justos y condiciones humanas dignas.<sup>14</sup>

Los potenciales factores de riesgo para la salud mental son diversos. Sin embargo, la calidad de la evidencia que vincula a los supuestos factores de riesgo con resultados adversos para la salud mental es variable y, en general, frágil. Las características postuladas como factores de riesgo pueden derivar de las condiciones de trabajo, por una parte; y por otra, de la vulnerabilidad de ciertos individuos o grupos. Las condiciones de trabajo incluyen aquellas directamente relacionadas con el puesto; las condiciones y organización del trabajo de la empresa; y las condiciones del sistema social y económico que tienen impacto en la actividad laboral (mercado laboral, medios de transporte, vivienda, alimentación). La relación entre las diversas dimensiones de la vida laboral que pudieran influir sobre la salud mental de las personas en el trabajo es dinámica e interactiva.

A la relación entre aquellos factores propios del trabajo y la salud se debe agregar aquella que se produce entre el trabajo y la vida personal, familiar y social del trabajador, así como aquella entre el ambiente y las vulnerabilidades psicológicas y genéticas de cada individuo. Evaluando nuevamente la realidad

---

<sup>14</sup> Brandow, Karen (1996). "El Cielo nunca cambia: Testimonio de la Unión de Trabajadores de Quetzaltenango" Cornell University Press: New York, [utqguatemala.tripod.com](http://utqguatemala.tripod.com), pág. 1-2

de nuestras condiciones laborales, encontraremos un nivel bastante bajo de satisfacción y salud mental en el campo laboral de las personas, para empezar en nuestro país el promedio de ingreso salarial de una persona trabajadora es bastante bajo, en una percepción común, con un salario mínimo actual de Q.2,290.00 cuando el alquiler de vivienda representa casi el 45% del mismo, las oportunidades de crecimiento y superación para una familia es casi inexistente. Entre otros factores podemos mencionar el mal trato a los trabajadores en general, por presentar algunos aspectos:

- Ventilación en las áreas de trabajo
- Iluminación adecuada
- Horarios que permitan el desempeño óptimo de las personas
- Respeto en el trato a los colaboradores
- Respeto a los derechos del trabajador (código de trabajo)
- Cumplimiento en las obligaciones del patrono

Las condiciones objetivas del trabajo caen fuera del ámbito de la Psicología, pero sí es importante el modo de disponer de ellas. Existen condiciones necesarias del trabajo existentes en el hombre que deben mencionarse:

1. Rendimiento condicionado por la constitución psico-física del hombre.
2. Aptitud de un hombre para un determinado trabajo.
3. Formación necesaria para realizar determinada tarea.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Rüssel, Arnulf. "Psicología del Trabajo", Editorial Morata, España 1963, pág.112



## CAPITULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Técnicas

Las recientes transformaciones del sistema capitalista y las obligaciones de acción imponen la necesidad de una investigación más cercana al terreno, que se adapte más fielmente a límites fluctuantes de los fenómenos sociales. No se puede estudiar solamente las transformaciones sociales y los microsistemas sociales con un instrumento que enfoca su atención únicamente sobre la regularidad, la estabilidad y el número abstracto: es necesario acercarse al terreno, ser más inductivo y dejarse impregnar por el aire de los tiempos.

#### La Investigación Cualitativa

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”<sup>16</sup> El término investigación cualitativa, designa comúnmente la investigación que produce y analiza los datos descriptivos, como las palabras escritas o dichas, y el comportamiento observable de las personas (Taylor y Bogdan, 1984:5). Esta definición refleja un

---

<sup>16</sup> Rodríguez, Gregorio, et. al. " Metodología de la Investigación Cualitativa". Ediciones Aljibe. Granada España 1996, Pág. 37

método de investigación interesado en primer lugar por el sentido y en la observación de un fenómeno social en medio natural. (Van Maanen, 1983 a: 9).

La investigación cualitativa no se caracteriza por los datos, porque también estos pueden ser cuantificados, sino más bien por su método de análisis que no es matemático (Strauss y Corbin, 1980:117-118). La investigación cualitativa es, ante todo, intensiva en lo que ella se interesa: en los casos y en las muestras, si bien limitadas, pero estudiadas en profundidad. Brofenbrenner (1979) utiliza el término de ecología experimental para subrayar la importancia de las investigaciones realizadas en el medio habitual de los individuos. De hecho, la expresión "medio habitual", es más adecuada que la de "medio natural", porque no existe prácticamente en la sociedad actual un medio virgen de toda intrusión. Todos los medios están atravesados por una multitud de influencias deseadas o no, aun cuando, muchas de ellas aparecen de manera repentina.

El investigador intenta simplemente no perturbar indebidamente el medio observado, no más de lo que un participante común y corriente lo haría. Otra precisión: el medio habitual representa lo que los investigadores denominan el terreno. Se reconoce que la investigación cualitativa procesa los datos difícilmente cuantificables como los informes de las entrevistas, las observaciones, en ocasiones las mismas fotografías de familia, los diarios íntimos, los videos; que recurre a un método de análisis flexible y más inductivo; que se inspira en la experiencia de la vida cotidiana y en el sentido común que intenta sistematizar (Douglas, 1976:15). Es decir, la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el

sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social.

Se caracteriza por preferir el detalle concreto en lugar de lo formal o de lo abstracto; se trata de conocer las personas tal como ellas evolucionan en su medio habitual. En este tipo de investigación, se echa mano de la experiencia y del sentido común y gracias a este rodeo el investigador y el observado entran en contacto y comunicación, está anclada en las preocupaciones y la sensibilidad de las personas de un tiempo dado, en la microhistoria de los sujetos y de los colectivos con los cuales el investigador tiene los contactos (Denzin, 1978 b;16). De esta manera, se puede captar la sociedad como un sistema vivo que se auto organiza, que se transforma mientras evoluciona y que se presera adaptándose.

Durante mucho tiempo el laboratorio fue considerado por excelencia como el lugar de la investigación; allí es posible aislar los sujetos de su medio, controlar las variables, limitar las influencias de los factores parásitos, reducir la situación estudiada a algunos factores controlables. (Van der Maren, 1987 b; 10). Pero cuando se trata de un ser viviente, los datos del problema se modifican porque no se puede aislarlo de su medio, que es su vida misma, no obstante, en el momento en que el investigador logra alcanzar este objetivo, la situación observada es falsa: a fuerza de querer eliminar los sesgos, simplemente se elimina la vida. (Becker, 1970 b;46). Desde el punto de vista, el control del contexto y del paisaje no pone problemas porque el investigador está de acuerdo en estudiar el conjunto, el medio, el medio habitual, de la manera más respetuosa posible. El estudio del sistema viviente que es la sociedad, requiere que la metodología sea flexible para someterse al fenómeno estudiado y captar

los límites de la realidad y sus variaciones, el método de investigación depende de la realidad y no lo contrario (Blummer, 1978:30). Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa se presta al estudio de los fenómenos complejos y movizados y en su flexibilidad se halla su fuerza.

Las personas viven en sociedad. A partir de su experiencia de la vida social y de las relaciones que entablan, aprenden los símbolos que su medio les trasmite, pero de modo reflexivo, apropiándoseles, y modificándolos según las necesidades. Es de esta manera, como comprenden e interpretan los grandes acontecimientos de sus vidas y de su sociedad; elaboran las concepciones que les permite interpretar el pasado, accionar en el presente y presagiar el porvenir. (Rock, 1982; 35). Pese a las apariencias, las personas no son pasivas, buscando el sentido de la vida y de los hechos, construyen el mundo a su manera, no de manera general, sino concretamente, en su medio donde construyen su identidad. La interpretación es un proceso activo y dinámico (Watzlawick, 2988). La personalidad se construye a partir de un nudo de relaciones, con una parte individual y una parte social, una parte forzada y una parte libre. La persona no es solamente el mero producto de su época; ella es ante todo la expresión original.

### La Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa será definida como aquella que busca medir los fenómenos sociales: ella ofrece una expresión cifrada a los datos y los analiza con la ayuda de métodos estadísticos. Aísla las variables más susceptibles de causar los fenómenos sociales y también las más apropiadas para ser reproducidas. Haciendo énfasis sobre la medida y el control de variables, este tipo

de investigación puede aplicarse a poblaciones grandes. La investigación cuantitativa es generalmente más extensiva.

Es verdad que el procedimiento general de la investigación es sensiblemente el mismo para todo investigador: cualquiera que sea su enfoque, seguirá más o menos las mismas etapas en la realización de su proyecto. Luego, también es verdad que toda investigación implica un aspecto cualitativo: cuando se habla de interpretación de los datos, de análisis y de discusión, entra inevitablemente en juego una parte de imaginación, de creatividad y de subjetividad en donde la personalidad del investigador juega un papel importante.

Cada una tiene sus puntos fuertes y sus debilidades. Sin embargo, la ventaja de la investigación cualitativa se halla en su preocupación por lo socialmente próximo, allá donde la relación social toma forma (Soulet, 1987:14). Nos ayuda también a comprender el despliegue de los procesos sociales logrando demostrar como las personas y los grupos los viven.

La investigación cualitativa puede ofrecer una visión más holística y más global de la realidad social: está inmersa en el tiempo real de las personas, no el tiempo experimental del laboratorio. Después de esta reflexión hemos decidido que la metodología para este estudio es la Investigación Cualitativa porque permite evidenciar los valores, los objetivos perseguidos por una persona, su interpretación de los acontecimientos, su manera de comprender su sociedad la dan forma a la realidad social. De esta manera hay aquí preocupación por elaborar un método de investigación que permita estudiar objetivamente el aspecto subjetivo de esta realidad, que le da una importancia particular a los sentimientos, a las emociones, a las representaciones elaboradas por la gente

en una situación dada; al sentido que le atribuyen a los eventos. Elementos a partir de los cuales el investigador edifica una teoría que da cuenta de ellos. (Denzin, 1978 b;1 – 2). Esta es la dirección que sigue la investigación cualitativa.<sup>17</sup>

### Investigación reflexión-acción

Como la investigación –acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana.

Como la investigación – acción contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas con ellos. Como objetivos que se pretenden con la investigación participativa se destaca, por una parte, producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas; por otra, que la gente se empodere/ capacite a través del proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento.

Desde una perspectiva ontológica, se posee en una perspectiva relativista, desde la que se considera que aprehendemos la realidad y nuestro conocimiento sobre la misma individual y colectivamente, y por tanto se requiere la participación plena para la creación de conocimientos sociales y personales. Este conocimiento se construye a través de la reflexión sobre la acción de las

---

<sup>17</sup> Deslauries, Jean – Pierre, “Investigación Cualitativa Guía Practica”, Editorial Papiro, Pereira – Colombia, 2004, pág.73

personas y comunidades. Como consecuencia de este posicionamiento, el resultado de todos estos métodos es un cambio en la experiencia vivida de los que se implican en el proceso de investigación. La articulación de esta nueva forma de conocimiento colectivo a través de lecturas, artículos y libros es de carácter secundario”<sup>18</sup>

Tiene semejanza con la participativa, de allí que actualmente se hable con bastante frecuencia de investigación-acción participativa. Es uno de los intentos de resumir la relación de identidad necesaria para construir una teoría que sea efectiva como guía para la acción y producción científica, que esté estrechamente ligada a la ciencia para la transformación y la liberación social. Tiene un estilo más llamativo a la investigación ligada a la educación llamada criterios de evaluación diagnóstica. Este tipo de metodología es la más adecuada para nuestro estudio, ya que a través de los instrumentos que se utilizarán en el estudio de Clima Laboral, conoceremos la situación actual de la población objeto de estudio en cuanto a los factores que influyen en su clima laboral y de cómo estos afectan su salud mental en la organización, estos resultados serán analizados e interpretados en un informe, que será la base de la propuesta de plan de acción para la empresa y sus colaboradores. Debido a que pretendemos conocer la percepción de los colaboradores y profundizar en sus necesidades, nuestro estudio se basará en gran parte en la subjetividad de las personas, razón por la cual la metodología cualitativa es el mejor medio para evaluar y conocer dicha percepción.

---

<sup>18</sup> Deslauriers, Jean – Pierre, “Investigación Cualitativa Guía Practica”, Editorial Papiro, Pereira – Colombia, 2004, pág. 103

Para el desarrollo de nuestro estudio, desarrollaremos las siguientes herramientas de medición a utilizar:

- a) Creación de encuesta que nos permitirá conocer específicamente la percepción de los colaboradores acerca de su clima laboral, a través de una serie de preguntas que estarán enfocadas a la medición de distintos factores que conforman el clima laboral,
- b) Creación de encuesta que nos permita conocer la percepción de la calidad de los servicios prestados por el Departamento de Recursos Humanos calificado por una muestra de los usuarios.
- c) Asimismo se realizarán entrevistas que nos darán opiniones abiertas sobre los factores a estudiar.

Las herramientas a utilizar son:

- a) *Guía de entrevista*
- b) *Encuesta de Clima*
- c) *Encuesta de Satisfacción de los Servicios.*

## 2.2 Instrumentos

### La Entrevista

Durante mucho tiempo, la entrevista fue lo propio del viajero y del historiador que, como Herodoto, intentaba conocer las culturas extranjeras y los nuevos ambientes (Benny y Hugues, 1978:177). Con el desarrollo de las ciencias sociales, se ha convertido probablemente en el instrumento de recolección de información más utilizado.

La Entrevista de investigación es una interacción limitada y especializada, conducida con un fin específico y centrado sobre un tema particular. La entrevista aparece como una especie de conversación y comparte varias características con los intercambios verbales informales; sin embargo, se distingue por varios puntos. En primer Lugar, simula una situación donde una de las partes es considerada más experta que la otra, y donde las conversaciones y las reglas de conducta son más bien imprecisas. El entrevistador y el entrevistado se comportan como si fueran de igual status, pero los hechos desmienten esta pretensión; aun si el investigador depende del entrevistado para obtener la información, la mayor parte del tiempo, el posee como sea mayor poder (Kahn y Canell, 1957;16 Denzin, 1978 b; 113-116). Habitualmente el investigador plantea las preguntas y la persona interrogada responde, el entrevistador entusiasma a la persona a hablar de lo que sabe; el no busca abreviar la conversación sino alargarla para saber siempre mas. El investigador intenta captar la manera como la persona define la realidad y las relaciones que ella establece entre los acontecimientos, el fin es el de saber lo que la persona

piensa y aprender cosas que no se pueden observar directamente como los sentimientos, las ideas, las intenciones.

El principio fundamental de la entrevista en la investigación cualitativa es el de ofrecer un marco en el interior del cual las personas que responden expresaran sus comprensiones de las cosas en sus propios términos. (Patton, 1980: 205). La cortesía y el interés sincero del investigador oír lo que la persona interrogada tiene que decir darán a esta un sentimiento de satisfacción y aumentara su placer al hablar, especialmente si tiene la impresión de ofrecer informaciones importantes.

La entrevista necesita siempre la presencia de dos procesos; el establecimiento de una relación afectiva y la obtención de la información. Como toda relación entre dos personas, la relación establecida evoluciona con el tiempo. La investigación cualitativa, se recurre rara vez a la entrevista estandarizada del estilo pregunta respuesta. Se sirve más que todo de las entrevistas semi-dirigidas, con una guía de entrevista que incluye un número de preguntas, que sirven de grandes puntos de orientación: el entrevistador puede ir más allá de las cuestiones planteadas, al tiempo que se asegura de obtener poco a poco las mismas observaciones de las diferentes personas interrogadas.

La guía de entrevista comprende generalmente una docena de puntos, a veces menos, que constituyen otro tanto de guías para orientar la entrevista. Al elaborarlas, el investigador intenta adoptar el punto de vista del potencial informante y escoger lo que le interesa en primer lugar. La mayor parte del tiempo, se debe probar la guía adoptada al comienzo de la investigación y ajustarla a las respuestas obtenidas: se llega con frecuencia a la situación en

que las preguntas obtenidas inicialmente no son lo suficientemente pertinentes, y se les debe cambiar para adoptar la fraseología al lenguaje de las personas entrevistadas.

Durante este proceso, las personas pueden presentar distintas situaciones, cada persona entrevistada se aproxima al investigador con un sentimiento de incertidumbre, que varía de una persona a la otra, pero que siempre está presente. Ella no siempre sabe a que atenerse ni en que puede contribuir a la investigación, al tiempo que está orgullosa de participar. Es un periodo de familiarización dedicado a establecer una relación de confianza. Habitualmente, se pasa muy rápido a esta segunda etapa, en donde las partes verifican la solidez de su relación. El sentimiento de extrañeza disminuye y el confidente se compromete.

El investigador entonces intenta comprender la manera de pensar y de actuar de su interlocutor; se debe repetir, traducir, reinterpretar. De Hecho, la persona coopera a partir del momento en que acepta participar en la investigación y de ofrecer al investigador las informaciones que necesita. Sin embargo, esta fase implica una colaboración más fuerte basada en la confianza: después de la incertidumbre, las dos partes se conocen mejor y responden a sus respectivas expectativas.

Después de algunas entrevistas, a veces después de algunos días de encuentros, la persona interrogada toma más la iniciativa y se afirma: aporta nuevas informaciones al investigador, le sugiere nuevas pistas y lo corrige, si es necesario. Este proceso es muy real, pero rara vez se llega hasta su último desarrollo. La razón es simple: en la realización concreta de un proyecto de

investigación, se debe entrevistar muchas personas en un lapso de tiempo relativamente corto.

### La Encuesta

Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Para este estudio evaluaremos los siguientes factores través de 2 encuestas:

- a) Compensación Económica
- b) Condiciones Físicas en el Trabajo
- c) Reconocimiento e Incentivos
- d) Relaciones Interpersonales
- e) Comunicación
- f) Trabajo en Equipo
- g) Crecimiento y Desarrollo Profesional
- h) Supervisión y Apoyo del Jefe
- i) Servicio al Cliente Interno

En nuestra investigación usaremos este instrumento con grupos focales, que nos permitirá conocer aspectos que influyen en la situación actual y aspectos que podrían mejorar la misma.

*a) Presentación del proyecto al Gerente de Recursos Humanos de la Empresa:*

Se presentará al Gerente del Departamento de Recursos Humanos el proyecto de Investigación, los objetivos que se persiguen alcanzar con ella, se presentarán las herramientas a utilizar para la recolección de los datos y del cronograma de toda la actividad. También de los factores a evaluar y del reporte que se entregara a la empresa con un Plan de Acción, que coadyuve a mejorar el clima laboral y crear y mantener una salud mental en su equipo de trabajo. Concretando de primera instancia el cronograma de trabajo y su aprobación.

*b) Aplicación de encuestas y entrevista grupos focales:*

Se realizará la aplicación de la Encuesta a los colaboradores y a los clientes internos usuarios de los servicios que presta el área de Recursos Humanos. Se formarán grupos focales con los cuales se aplicará la Entrevista abierta.

*c) Análisis de resultados:*

Se tabularán las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas, posteriormente se analizará e interpretará los resultados.

*d) Elaboración del informe:*

En esta fase se presentarán los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se realizarán conclusiones y recomendaciones.

*e) Propuesta de Plan de Acción:*

Se expondrá un plan de acción que incluya distintas actividades en pro de mejorar la Salud Mental a través de la generación de un clima laboral sano.

## **CAPITULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

#### **3.1. Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1. Características del lugar**

El trabajo de investigación fue realizado en una Empresa de Seguridad Privada la cual nace en Guatemala en 1,987 por expertos internacionales en diferentes campos de la seguridad, fue fundada con la visión de ser la mejor empresa de seguridad del mundo en la región centroamericana, siendo la solución más efectiva para el cliente y su misión es proveer sistemas multidisciplinarios de seguridad, mediante un servicio óptimo, logrando la confianza, tranquilidad y preferencia de los clientes.

##### **3.1.2. Características de la población**

El Departamento de Recursos Humanos está formado por un equipo de 36 personas, 12 hombres y 24 mujeres, entre 20 y 50 años de edad, quienes un poco más de la mitad cursa o tiene grado universitario, seguido por un 22% donde el nivel de escolaridad esta en diversificado, el 1% restante tiene grado académico de básicos, mientras que el 19% curso la primaria. Formado por diferentes profesiones tales como: Cocineras, Médicos, Psicólogos, Administradores de Empresas, Peritos Contadores, Secretarias, etc., que se desempeñan en áreas como Gerencia de Recursos Humanos, Atención al Cliente Interno, Selección de Personal Administrativo, Selección de Personal

Administrativo y Operativo, Capacitación, Cafetería, Clínica Médica y Cooperativa.

### **3.2. Análisis General de Clima Laboral**

El clima laboral sano en el departamento de Recursos Humanos es de un 58%, dado que es la primera evaluación de este tipo que se realiza, no hay un parámetro de comparación, este es un precedente para la implementación de un proceso de evaluación. Pese a que un 58% podría tomarse como un porcentaje relativamente bajo, es importante mencionar que del 42% restante, existe un 30% de oportunidad de mejora, esto quiere decir que el personal considera que se puede mejorar. Tan sólo un 12% evalúa como “malo”.

Los factores mejor evaluados son: Comunicación, Condiciones en el Trabajo, Relaciones Interpersonales, Identificación con la Empresa, Liderazgo y apoyo del Jefe, Trabajo en Equipo, en ese orden y donde los resultados manifiestan que están por arriba del 60% como un Clima Laboral Sano.

Los factores menos calificados y considerados como una oportunidad de mejora y donde se concentra el plan de acción propuesto son: Reconocimiento e Incentivos, Compensación Económica y Crecimiento y Desarrollo Personal, en ese orden donde evidenciaron porcentajes menores al 45 %.

El papel del Gerente en toda organización, sin importar cual departamento dentro de ella sea el que dirija, es el de fomentar una filosofía de aprendizaje que impulse al personal al crecimiento profesional. Debe fomentar una comunicación honesta en ambas vías y para con todos los colaboradores, dirigir y mantener los acuerdos a los que se lleguen, fomentar y apoyar los retos de trabajo que tiene cada uno de su personal, responsabilizarse de crear un ambiente propicio y

generoso de aprendizaje, desechar lo que no funcione y reconocer oportunamente los logros individuales y del equipo que se logren. Aunado a esto, debe prevalecer el trato digno y respetuoso a todo colaborador, cuidando la integridad emocional y física del mismo.

En el módulo “Liderazgo y apoyo del jefe” se evidencia que el trato que recibe el colaborador de su Jefe, el apoyo cuando lo necesita y de la información que recibe oportunamente para realizar bien su trabajo, un 68%, lo califica positivamente, de esta manera el 27% y el 9% lo califican entre Regular y Malo. En este tema se puede resaltar, que los aspectos que más influyeron en su evaluación, fueron sobre el apoyo del jefe e información oportuna, ya que el trato del mismo fue en general evaluado. En este módulo destacó el buen liderazgo identificado en las áreas de cafetería y cooperativa.

Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en sus tareas y en el logro de los objetivos. El manejo de una filosofía ganar-ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción de los clientes.

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. El líder debiera estar orientado a estimular a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En este tema se percibe que la tendencia del liderazgo del gerente es distinta a la que se había venido utilizando en el departamento, según la percepción de éste, tomando en cuenta que un alto porcentaje del personal (66%) ha estado en la organización por más de dos años, esto definitivamente provoca que el personal se sienta sin apoyo

por parte del Gerente del área y hasta lleguen a considerar su liderazgo como pasivo, sin embargo, este tipo de liderazgo también ha dado al personal la oportunidad de tomar decisiones por sí mismos, estimulando así su autonomía en el desarrollo de sus funciones. Se percibe un liderazgo sano, que tiene por objetivo incentivar al personal a la proactividad y compromiso con la ejecución de sus labores en búsqueda de la excelencia, sin necesidad de una supervisión exhaustiva.

Mientras el personal se acopla a esta forma de liderar, el mismo debería estar en un proceso de capacitación, que coadyuve al crecimiento laboral y personal de los colaboradores. De esta forma, el personal estaría preparado para adoptar una posición de compromiso con sus objetivos y apego a los procedimientos con el fin en mente de brindar el mejor servicio. Si bien es trascendental que el personal perciba apoyo de sus líderes, aspecto que debe mejorar en este caso, es de suma importancia que el personal refiere recibir un trato digno y respetuoso, aspecto a favor en esta evaluación.

Este módulo está fuertemente relacionado con la comunicación que se presenta en el departamento, ya que ésta estará influida por el tipo de liderazgo que se desarrolle en el departamento. Se entiende que el ambiente emocional de la empresa se relaciona con el lenguaje y la forma de comunicación, pues revela claramente cómo es el inconsciente colectivo de la organización, que estilo de liderazgo opera y la manera en que se manejan las relaciones interpersonales. En esta evaluación el personal manifestó que la Comunicación entre los miembros del departamento como de su jefe hacia ellos, es clara y precisa y que el acceso a la información que necesitan para el buen desarrollo de sus actividades fue calificado positivamente en un 67%, el resto del personal la evaluó entre Regular y Malo. Una adecuada forma de comunicarse puede

producir estados anímicos positivos o negativos, en la concepción de que las palabras como tal contienen energía y mensajes que pueden ser interpretados de distintas maneras.

Uno de los problemas más comunes en un área de trabajo es el miedo. Si la terminología de la comunicación encierra términos de amenazas, desconfianza o inseguridad, neurofisiológicamente el cerebro condiciona a la persona para que se mantenga inmobilizada y estresada, lo cual limita gravemente su capacidad de trabajo y mucho más su capacidad de aprendizaje, es por eso que no hay nada mejor que crear un clima de confianza y seguridad, basados en un lenguaje de respeto y autenticidad, de limpieza mental, en donde se dé como hecho el compromiso de las personas, para lograr los más óptimos resultados.

Todos los medios de comunicación, desde papelería, teléfonos, alta voz, comunicación verbal y personal, los mensajes en la empresa, los posters motivacionales, slogans, etc. deben revisarse y orientarse a un lenguaje propositivo, en donde todos se sientan copartícipes del rumbo de la empresa. En este tema se debe resaltar que un 27% de la población se encuentra en un plano en el cual considera que la comunicación no es buena en su totalidad, es un porcentaje considerable que debe tratarse inmediatamente pues esto podría estar ocasionando situaciones conflictivas y negativas para el departamento, lo cual en definitiva terminará por afectar el servicio.

La buena o mala comunicación en un área de trabajo, es percibida por la gente que la rodea, una mala comunicación es un indicio de la falta de organización en dicha área, así como el impacto que esto puede tener en el resultado final, el servicio al cliente.

Cuando esto es detectado, se tiene una predisposición a ver negativamente el desempeño del departamento, aunque no necesariamente sea una realidad. Es por eso que se debe dar prioridad a la búsqueda de la mejora en este aspecto, aunque no sea uno de los módulos más afectados en este estudio. La transparencia informativa, en donde todos estén enterados de lo que ocurre, de los por qué y los cómo, representa un factor básico para el involucramiento y compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa e impacta de manera directa en las relaciones interpersonales de los equipos.

Este aspecto es evaluado satisfactoriamente en este estudio, el módulo Relaciones Interpersonales es uno de los que obtuvieron mejores resultados en la evaluación, es una buena herramienta para trabajar el resto de módulos, ya que el tipo de relación que se da en los grupos juega un papel determinante para el logro de los resultados del departamento e impacta directamente en el ambiente organizacional del mismo.

En este sentido es importante reforzar los hábitos positivos aún en actividades tan triviales como la forma de saludar, iniciar el día o pasar mensajes. Se debe buscar el aprendizaje en la escucha activa, es decir, haciendo sentir al otro que ha sido escuchado. Esto abre las puertas del entendimiento y la aceptación. Recordar al personal de la importancia de pedir disculpas cuando haya que hacerlo, esto dignifica a la persona afectada y a la que pide las disculpas. El lenguaje va modelando la personalidad. Es por lo tanto tan importante aprender a usarlo bien e ir formando el idioma corporativo que de un sentido de identificación interpersonal y con la empresa.

El hecho de contar con un buen nivel de relaciones interpersonales, hace aún más fácil promover el trabajo en equipo en todas las áreas, independientemente de la naturaleza del trabajo en cada una de ellas. Trabajar en equipo los proyectos y los retos, en un plano democrático, calendarizando las actividades y responsabilidades, donde todos participan, aportan y se distribuyen las tareas y funciones, esta atmósfera de colaboración y buenas relaciones produce el diseño de metas y programas de trabajo y se logran mejores resultados.

En este aspecto, el 62% manifiesta que el Trabajo en Equipo es Muy Bueno y Bueno, el 33% lo califica como regular y un 4% lo describe como malo. Se evidencia que no existe una percepción de apoyo entre los integrantes y que los resultados no son los deseables pues no hay colaboración cuando se requiere de apoyo entre ellos.

Esta percepción fue corroborada por lo que el personal expresó en la entrevista, pues se evidencia que algunas áreas se adecúan más al trabajo en equipo que otras, sin embargo es un importante porcentaje el que percibe que este aspecto debe mejorar ya que al consolidarse esta actitud, se podría obtener mejores resultados.

Todos los esfuerzos orientados a fomentar las buenas relaciones, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo demanda que se le brinde al personal las condiciones físicas que le permitan desarrollarse efectivamente. En este sentido, se evidencia que un 72% se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo en las cuales desarrolla sus funciones, afirma que cuenta con las medidas de seguridad básicas en su lugar de trabajo y que posee las herramientas y el equipo para cumplir con su función, no así el resto del personal

evaluado. Sin embargo, a través de las entrevistas efectuadas al personal encuestado, se pudo evidenciar que existe inconformidad con las mismas, la mayoría expresó que las áreas de trabajo son muy reducidas y que no cuentan con la ventilación necesaria, en algunos casos se mencionó la mala distribución de las áreas, ya que algunas oficinas que pertenecen a la misma área se encuentran separadas. Contar con herramientas y equipo de trabajo adecuado para el cumplimiento de las funciones que conlleven al logro de los objetivos es de vital importancia para el óptimo desarrollo de las actividades del personal y para el logro de los resultados generales del departamento y la empresa.

En este aspecto, debe prestarse atención a estas áreas que indican no contar con condiciones básicas como lo es la ventilación, lo cual es uno de los aspectos mínimos que debe cumplir un lugar de trabajo, por lo que no debiera ser una objeción del personal, ya que se percibe que la empresa está comprometida con el bienestar laboral de su personal, procurando actuar dentro del marco de la ley. Un ambiente físico agradable, influye de manera directa en el desempeño del colaborador, considerando que como mínimo el mismo se encuentra cerca de ocho horas o más en su lugar de trabajo, debe procurarse que éste por lo menos cumpla con las condiciones básicas ya mencionadas. En cuanto a las demandas del personal existe otros temas de vital importancia que se estudiaron en esta evaluación, siendo uno de ellos el crecimiento y desarrollo laboral. La mayoría del personal evaluado no percibe una clara oportunidad de crecimiento dentro de la organización, argumentando que no conoce si la empresa tenga un cuenta con un plan de carrera y cómo poder tener acceso a él, asimismo considera que no le capacitan lo necesario para mejorar el desempeño de sus funciones y tareas, así como no poder optar a otras posiciones mejores dentro

de la empresa, ubicando a este factor como uno de los más afectados en la evaluación efectuada.

Si no existe un programa que contemple planes de carrera para los colaboradores, debe crearse y si éste existe debe crearse un mecanismo que permita al personal percibir esa línea de crecimiento dentro de la organización o si existe por lo menos esa intención. Por supuesto, este factor se ve influido por la capacidad de cada colaborador, pues también se pudo conocer que el departamento ha servido de trampolín a varios colaboradores que actualmente están desarrollándose en otros puestos de la organización, sin embargo le corresponde a la empresa y en este caso al departamento, hacer saber a sus colaboradores las posibilidades de crecimiento que podría tener el colaborador si éste se hace acreedor a las mismas y que tiene la oportunidad de aplicar a otras posiciones si el colaborador cumple con los requisitos de éstas, siempre que el momento en que se presente la situación no afecte la dinámica del departamento.

El deseo de crecimiento dentro de la organización se ve motivado por dos aspectos básicamente, la autorrealización y la búsqueda de la mejora económica que esto conlleva, en este sentido también se evaluó la satisfacción con la compensación salarial. Acerca de este tema, la mayoría de la población evaluada evidencia inconformidad con la compensación que recibe, cabe mencionar que la minoría que evalúa este aspecto como bueno corresponde a un nivel jerárquico superior.

Esto puede deberse a que no existe una escala salarial determinada para el personal del departamento, se evidencia en este tema irregularidades que son

percibidas por el personal claramente. En algunos casos se considera el nivel académico del colaborador y su antigüedad en la empresa, sin embargo estos parámetros de consideración no son generalizados, por lo que se percibe una asignación salarial injusta, basada en otros aspectos que pudiera carecer de objetividad, o al menos así son percibidos. Este módulo ocupa la segunda posición en el grupo de los tres módulos más afectados.

Si bien es cierto la mayoría de las personas siempre buscan estar mejor en este aspecto, es importante resaltar que para esta población en particular, se siente más afectada por la falta de valorización de su labor que por este tema particular. Se debe hacer una profunda evaluación de la metodología que actualmente se utiliza para asignar la compensación a los colaboradores, en la medida de lo posible mejorarla y sobre todo ejecutarla de manera equánime, considerando aspectos como el nivel de responsabilidad de la posición, la experiencia del colaborador, el logro de los resultados, calidad del servicio, grado de compromiso, entre otros. De esta manera la compensación estaría orientada también al valor que se le da al trabajo de cada persona, un buen desempeño debe ser bien compensado y reconocido.

La existencia de un sistema de evaluación que permita medir los parámetros de productividad o resultados de sus propias tareas como las del equipo de manera justa y flexible, motivan al colaborador a esforzarse e innovar, considerando que sólo mejora lo que se mide. Medir los logros y dar reconocimiento, celebrar las conquistas y avances en el logro de los objetivos de la empresa, estimula la creatividad y es un refuerzo positivo a las buenas prácticas, desarrollado en un nivel controlado puede significar resultados extraordinarios. El módulo Reconocimiento e Incentivos fue el más afectado de la evaluación, el 72% del

personal no percibe que se estimule su trabajo, indica que no se reconoce su labor por lo que no se siente motivado a mejorar su desempeño laboral, a pesar de que manifiestan que no se les incentiva de forma alguna, indican que incluso ni palabras motivadoras reciben. Este es el módulo al que debe dársele prioridad en las acciones a desarrollar, ya que la desmotivación en el ser humano es la razón de muchos de los males organizacionales.

No es responsabilidad de la empresa que una persona se sienta motivada a dar lo mejor de sí mismos siempre, pero si es reconocer la buena labor y la dedicación de sus colaboradores cuando lo amerite.

En todas las organizaciones se establecen formas de penalización cuando un colaborador incurre en faltas o acciones negativas, de esta misma forma debe reconocerse e incentivar las buenas acciones y la disposición del colaborador a dar más de sí mismo. Es importante mencionar que el personal no espera únicamente un incentivo de tipo económico, de esta forma el módulo más afectado sería la compensación, sin embargo el personal se siente más afectado por que no se valora su trabajo, esto es un punto a favor, ya que existe diversidad de actividades que pueden reconocer el buen desempeño de un colaborador, no precisamente debe representar una inversión significativa para la organización.

El reconocimiento al buen trabajo demostrado es una forma de estimular al personal del departamento, para que siga esforzándose por lograr los objetivos individuales y generales del equipo, asimismo genera más compromiso de parte de los mismos ya que perciben que la empresa valora su esfuerzo y por lo tanto se sentirá motivado a mejorar cada día.

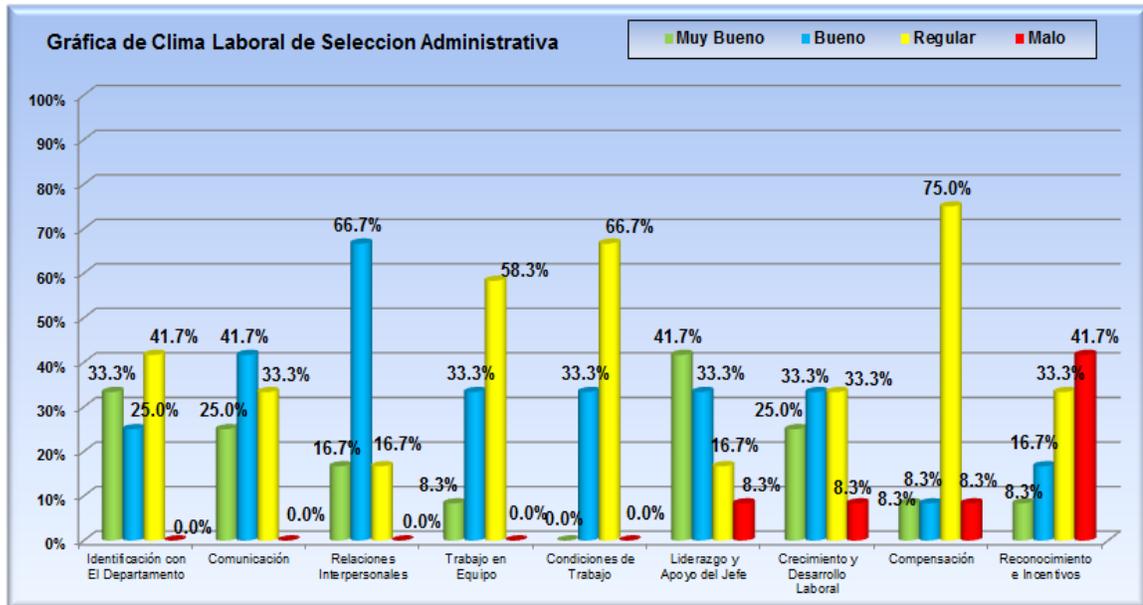
A pesar de los aspectos negativos evidenciados ya en este estudio, se percibe un buen nivel de identificación del personal con el departamento de Recursos Humanos, cerca de un 77% del personal proyecta compromiso con el departamento al indicar que está dispuesto a trabajar en horario extraordinario para cumplir con sus objetivos, un porcentaje menor manifestó que no se sienten responsables de los éxitos y fracasos como equipo y si se les presenta la oportunidad de tener otro trabajo con iguales condiciones de salario lo aceptarían, en este caso cabe mencionar que algunas personas están interesadas en ampliar sus conocimientos en otras áreas, lo que se percibe como una mera intención de conocer otras áreas y no como un sentimiento de no querer permanecer en el departamento.

El colaborador debe sentir que pertenece al equipo, a la empresa, que es parte de ella y que tiene un interés común en ella. Debe desarrollarse una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación, cuando la Identificación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Este es uno de los módulos mejor evaluados, se percibe un fuerte vínculo de los colaboradores con su departamento y con la empresa, pues manifiestan sentirse bien al pertenecer al departamento y que les gusta la labor que realizan.

### 3.2.1. Análisis por Área Evaluada

#### Análisis del área de Selección Administrativa



En esta área se puede observar la falta de incentivos y reconocimiento hacia sus trabajadores, es uno de los factores más afectados y lo manifiestan tanto en la encuesta como en la entrevista dándole el calificativo de malo en un mayor porcentaje. En esta área únicamente un 25% de la población indica que se reconoce la labor que realizan y que se les motiva. En el módulo de compensación se observa un 75% de riesgo porque manifiestan un calificativo de regular, más de la mitad de la población está inconforme con el salario devengado y manifiesta que es muy bajo, asimismo que el exceso de trabajo demanda una mejor compensación salarial.

En el tema de crecimiento y desarrollo laboral se evidencia una división de opiniones, por un lado se reflejan un 58% que sí visualizan un crecimiento dentro

de la organización, sin embargo un 33% percibe poca o nula oportunidad de crecer.

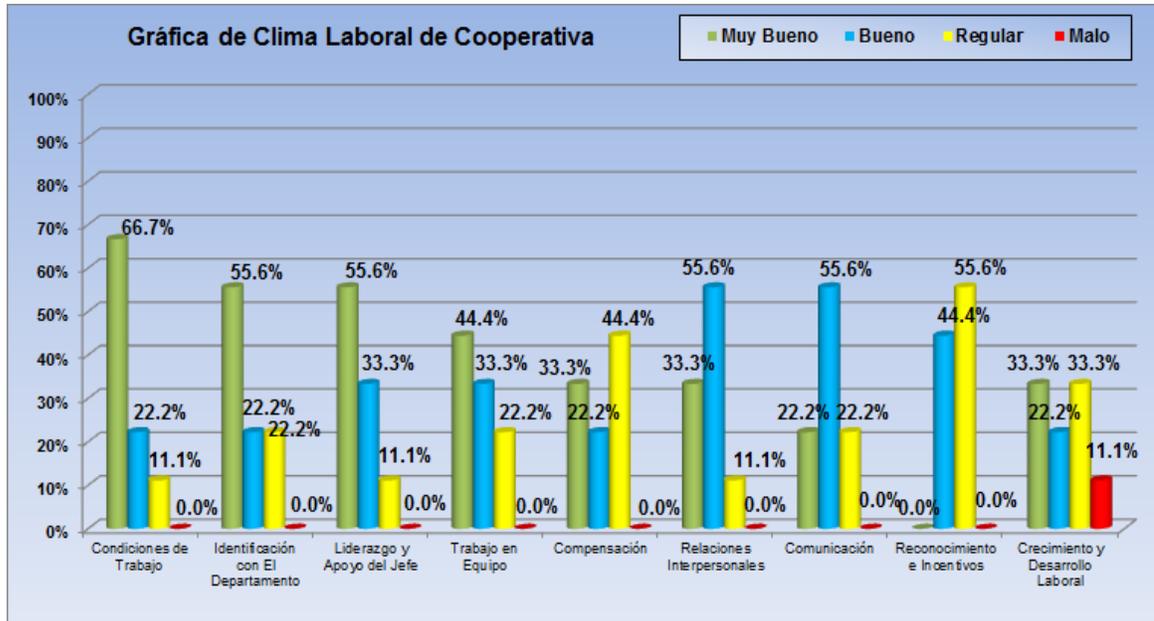
En cuanto al liderazgo y apoyo del jefe, se manifiesta con un 75% una satisfacción con el trato y apoyo del jefe porque les brinda la oportunidad de desarrollarse y de poner en práctica sus ideas y sus propias decisiones sintiendo ellos que su opinión es valiosa y tomada en cuenta. En el factor de condiciones de trabajo, se manifiesta un 66% de inconformidad ya que los colaboradores califican como “regular” las mismas, debido a que exponen que el área donde desarrollan su trabajo no es el adecuado, ellos le dan un 0% al muy bueno en este aspecto, porque las oficinas son muy pequeñas, calurosas y con una confusa ubicación ya que esta área se encuentra dividida, lo cual representa un inconveniente en la realización del proceso de reclutamiento y selección. Además manifiestan que no existe la privacidad necesaria para efectuar las entrevistas a los candidatos.

La mitad de la población manifiesta que existe trabajo en equipo pero solo en ocasiones especiales y que por lo regular cada uno hace su trabajo, esto se refleja en un 58% calificándolo como regular, una mínima parte de la población se siente muy apoyada por parte de sus compañeros para cumplir con lo requerido.

Los colaboradores de esta área manifiestan con un 83% que sus relaciones interpersonales se encuentran bien, así mismo que tienen una adecuada comunicación la cual consideran cordial, amena y educada, opinan que esto les permite que su ambiente de trabajo sea satisfactorio debido a que el desarrollo del mismo requiere de la intervención de unos con otros, logrando así, que el ambiente de trabajo sea agradable y que desarrollen sus actividades satisfactoriamente.

El 59% de este grupo de colaboradores expone que se siente identificado con su departamento y que desarrolla su trabajo adecuadamente por este compromiso, pero el 41% de la población manifiesta sentirse regular con este factor puesto que afirman que si se les presenta la oportunidad les gustaría experimentar en otra área de la organización.

## Análisis del área de Cooperativa



Esta área del departamento de RRHH manifiesta tener un muy buen clima laboral según la encuesta y entrevista que realizaron, es la sección con mejores resultados obtenidos en esta evaluación, sin embargo en algunos aspectos se debe de mejorar. Con un porcentaje significativo del 44%, la población manifiesta que el crecimiento y desarrollo laboral se ve afectado porque consideran que no explotan todos sus conocimientos debido a que el trabajo no lo exige, asimismo les gustaría experimentar en otra área para poner en práctica lo adquirido en su formación académica.

En el factor de reconocimientos e incentivos, aunque no lo consideran malo, manifiestan con un 56% que es regular debido que no reciben más que “algunas palabras” y que no reciben ninguna capacitación que los motive en su trabajo. La población en este factor se siente “desmotivada”.

Con un porcentaje significativo del 56% los colaboradores califican la comunicación como buena porque manifiestan que es “cordial, amena, respetuosa y fluida” asimismo esta sana comunicación conlleva a que las relaciones interpersonales sean adecuadas y que las mismas hacen que el trabajo se desarrolle en un clima laboral sano.

Al factor de compensación le dan un criterio de regular con un 44% debido a que los colaboradores manifiestan que es “muy poco para lo que hacen” que el salario es “bajo” y que “desearían ganar más”.

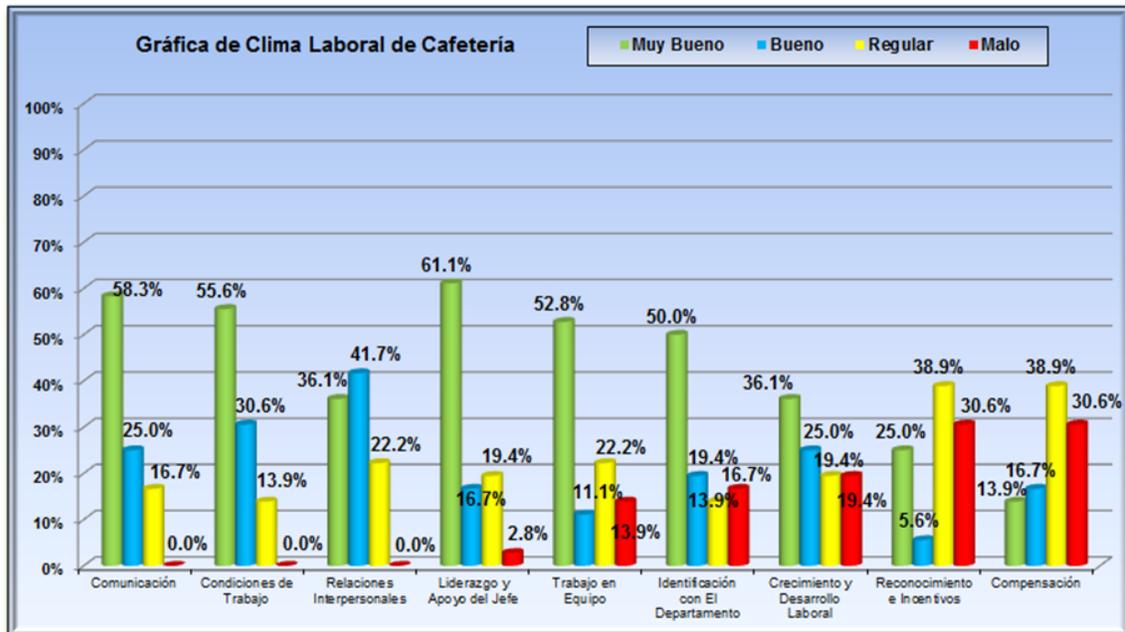
El trabajo en equipo lo califica con un 44% como muy bueno, porque indican llevarse muy bien y ayudarse unos a otros, aunque para desarrollar su trabajo pueden hacerlo de una forma independiente, pero cuando este requiere de trabajo en equipo se unen para poder obtener buenos resultados.

Con un 56% y un 33% califican el factor de liderazgo y apoyo del jefe, catalogándolo como muy bueno y bueno, debido a que manifiestan que reciben totalmente el apoyo y respeto por parte de él, ellos se sienten “en confianza” y con la libertad de opinar y proponer ideas para el desarrollo de su trabajo.

Los colaboradores de esta área se sienten muy identificados con el departamento y a gusto con lo que hacen y consideran con un 56% que están identificados y por ello realizan su trabajo con entusiasmo.

Con un 67% los colaboradores de esta área califican, en la encuesta realizada, como muy buenas las condiciones de trabajo pero cabe mencionar que en la entrevista se pudo indagar más sobre el tema, por lo que la población manifestó que el área de trabajo es “muy pequeña” y que “hace calor y necesitan ventilación”.

## Análisis del área de Cafetería



Cafetería es una de las áreas más necesitadas de mejorar su clima laboral, porque aunque no en todos los módulos están “mal”, manifiestan muchas inconformidades tanto en la entrevista como en la encuesta.

En el módulo de compensación, esta área es la más afectada de todo el departamento de RRHH, sus colaboradores pasan por un tiempo (algunas 6,9 y hasta 12 meses) como “aprendiz” en el cual no cuentan con el salario mínimo ni con prestaciones de ley según revelaron. Con un 70% la población se refiere a este módulo como “malo” se quejan que es poco salario, que el trabajo que realizan es bastante y pesado para lo que devengan, los integrantes de esta área se sienten desmotivados en este sentido y solicitan apoyo a través de este estudio, externando su preocupación en el tema ya que la mayoría de ellas son madres con un promedio de 3 y 4 hijos.

Con un 30% de bueno y un 70% de malo califican el módulo de reconocimientos e incentivos, pese a que indican que su jefe sí les dice palabras como “hoy sí mis hijas, hoy estuvieron bien” la población esta desmotivada, manifiestan que para ellas no hay actividades especiales dentro de la empresa, porque son ellas las que deben atender esas actividades especiales que se realizan en la empresa, tales como convivios, celebraciones, etc. El 40% de la población opina que el crecimiento y desarrollo laboral en esta área es malo debido a que ellas por su nivel de educación académica no pueden aplicar a otras plazas dentro de la empresa, a excepción de limpieza lo cual no es de su interés. Con un 60% manifiestan que les gusta el trabajo que realizan y que han aprendido mucho en lo que respecta a desempeño laboral.

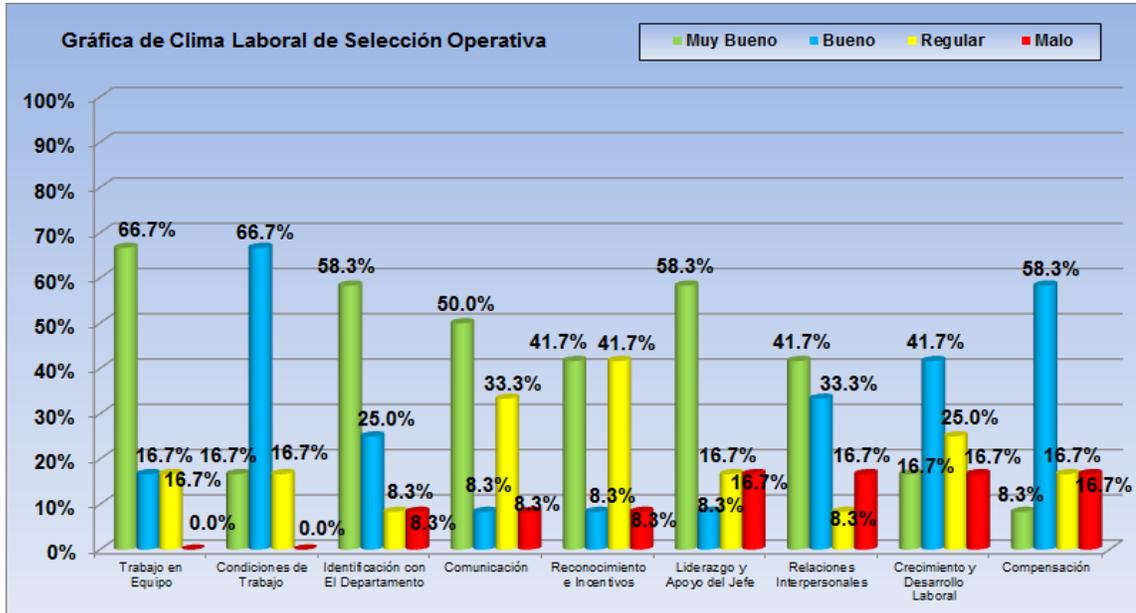
En el factor de identificación con el departamento se puede notar, con un 50% como muy bueno y el 19% como bueno, que las colaboradoras de esta área se sienten identificadas y a gusto pese a su salario, a sus condiciones de trabajo y a otros muchos factores sobre los cuales han manifestado su inconformidad, esta población ésta muy comprometida con su departamento y con su área e indican literalmente “yo no dejaría el área de cafetería”.

Con un 64% la población manifiesta que realizan el trabajo en equipo, que se ayudan y se colaboran unas con otras, un 36% de las colaboradoras exponen su inconformidad ya que indican que no existe equidad en la distribución de las tareas, ya que unas terminan antes que otras y no se ayudan mutuamente.

En el tema de liderazgo y apoyo del jefe, el 78% del personal califica como “muy bueno” el desempeño de su jefe inmediato, debido a esto fue el líder mejor evaluado de todo el departamento, ya que manifiestan recibir un trato digno y respetuoso del jefe del área. Esta área es una de las mejores en comunicación y relaciones interpersonales. A pesar de que un 86% de la población en esta área

indicó tener buenas condiciones de trabajo, durante la entrevista indicaron que no saben usar el extintor, como medida de seguridad y no contar con un espacio adecuado para desarrollar sus actividades.

## Análisis del área de Selección Operativa



En el módulo de compensación la mayoría del personal indica estar de acuerdo y satisfecho con el salario. Pero cabe mencionar que al momento de realizar la entrevista, todo el personal indicó que el salario es bajo para todo el trabajo que efectúan y que no alcanza para cubrir sus necesidades básicas. En relación al tema de crecimiento y desarrollo personal, más de la mitad expone estar bien, ya que han recibido algunas capacitaciones durante el tiempo que tienen de laborar en la empresa; el resto indica que debe mejorar, porque manifiestan que desean tener más capacitaciones, que les permita lograr mejores resultados en su trabajo.

Más de dos terceras partes de la población señala que tiene apoyo y tiene buen liderazgo por parte de su jefe y un trato justo. Sin embargo, cuando se entrevistaron a estas personas la mitad menciona que tienen reuniones periódicamente para informar de cambios y mejoras en dicha área y la otra mitad

advierde que el jefe no tiene carácter, no exige cuando debe exigir y no sienten apoyo de su parte.

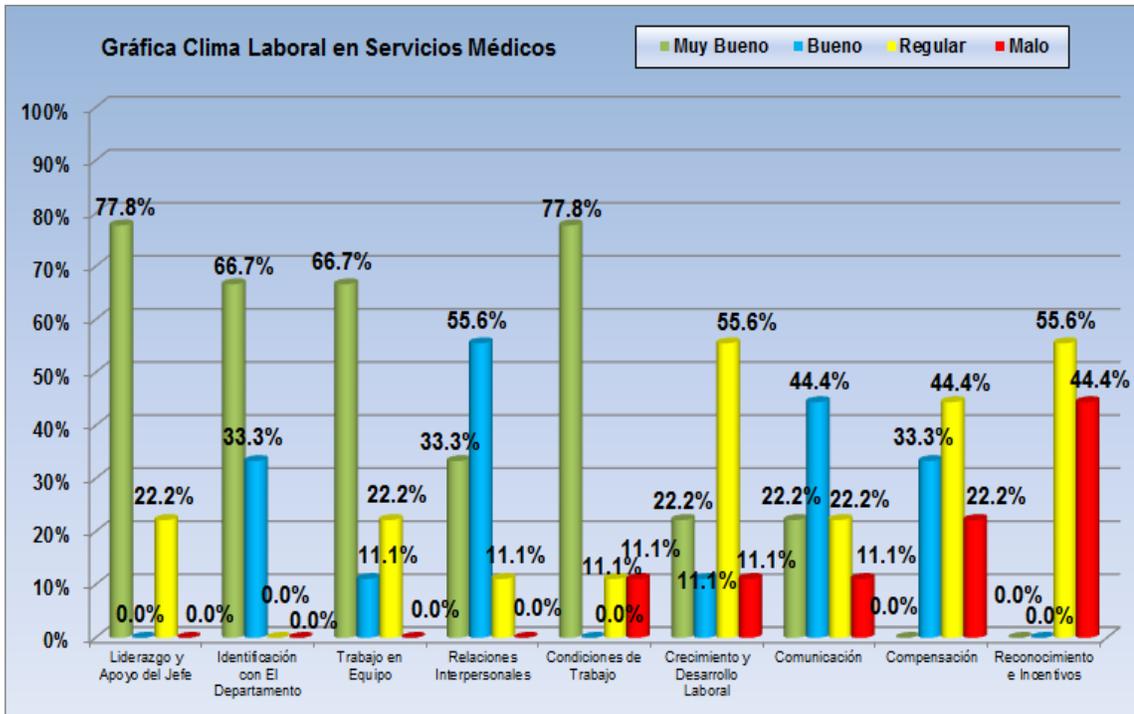
El 75% del personal de esta área, según evidencian las gráficas, tiene buenas relaciones interpersonales entre sus integrantes, porque advierten que se apoyan mutuamente para sacar el trabajo diario. Esto se valido al profundizar este tema en las entrevistas.

El 50% comunica que se valora el trabajo que se realiza, pero que falta más reconocimiento por parte del jefe. El resto manifiesta que no ha obtenido incentivo alguno y desearían que se hiciera, de ser posible, a través de un reconocimiento económico. En el factor comunicación, un poco más de la mitad de la población evalúa la misma positivamente, pues manifiestan que se sienten con la libertad de expresar sus opiniones; mientras que un poco menos de la mitad informa que ha disminuido la buena comunicación en el departamento. Es importante mencionar que existe muy poca diferencia entre los resultados, el calificativo de “regular” representa un 33%, el cual podría convertirse en malo si no se actúa oportunamente.

La mayoría se identifica con su área de trabajo, indicando que se sienten satisfechos, consideran que es cómoda el área donde laboran, les gusta el contacto con la gente e interactuar con ellos. Aproximadamente el 83% de las personas encuestadas, cree que las condiciones de trabajo son las necesarias para trabajar y el restante considera que las mismas no son apropiadas. No obstante en las entrevistas comentan que el espacio es pequeño, desean iluminación y ventilación natural y cámaras internas, porque temen por su seguridad, por el trato que tienen con los oficiales.

El último módulo indica que la mayoría de los entrevistados manifiestan que existe el trabajo en equipo dentro de su área, porque mencionan que existe el apoyo entre ellos para cumplir con los objetivos de su área.

## Análisis del área de Servicios Médicos



Los entrevistados indican que nunca les han reconocido su trabajo, al jefe de esta área le gustaría que lo premiaran, que le agradecieran su trabajo, mientras que asistencia comenta que nunca le han dicho palabras alentadoras y que le gustaría que le aumentaran el sueldo como incentivo.

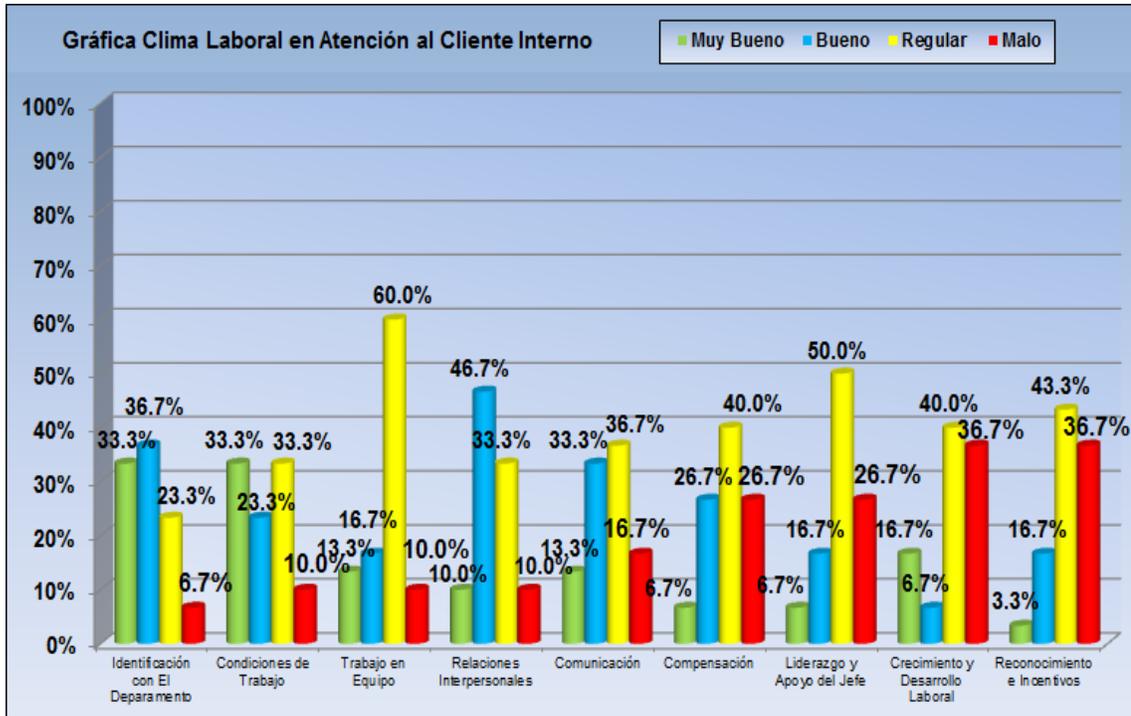
Consideran que no reciben un sueldo justo para la cantidad de trabajo que realizan diariamente. La persona encargada del área de enfermería informa que a veces la comunicación no es muy buena, porque considera que no hay confianza y que algunas veces no se le informa claramente las cosas, mientras que el jefe del área opina que es buena, pero que a veces no se le informa a tiempo para el abastecimiento de medicamentos.

En el módulo de crecimiento y desarrollo laboral el mayor número de respuestas lo obtuvo el calificativo de regular con un aproximado del 57%, por lo que se debe mencionar que durante las entrevistas, el personal admite haber asistido a dos o más de dos capacitaciones, pero que les gustaría recibir más, uno de ellos sugiere instruir más al personal de selección e instructores para un mejor trato con las personas que atienden.

En esta área indican contar con todo lo necesario para ejecutar su trabajo, aunque la persona encargada de farmacia comenta que sufre de calor por la falta de ventilación y espacio reducido, además indica que el acceso al área en donde ella puede realizar procedimientos (curaciones, inyecciones, etc.), es inadecuado, ya que se debe pasar por la clínica del médico, interrumpiendo al doctor en sus actividades y afectando la privacidad y tranquilidad del paciente. El personal de esta área informa que las relaciones interpersonales entre ellos es buena, se llevan bien, a pesar de ser una persona por área. Asimismo, el jefe de esta área considera que sí hay trabajo en equipo, indica que su asistente hace lo que le corresponde, al igual que su persona.

La encargada de farmacia informa que no siente confianza hacia su jefe inmediato, mientras que la jefatura, comenta que desearía que su jefe se acercara más a su área de trabajo, para ver cómo está funcionando y como avanza. El personal de esta área manifiesta sentirse satisfecho por el trabajo que realiza, que le agrada lo que hace, por lo que se siente identificado con su área de trabajo y con el departamento.

## Análisis del área de Atención al Cliente Interno



La mayoría de los colaboradores en el módulo de reconocimiento e incentivo, exponen que no existe ninguna clase de incentivo o reconocimiento del trabajo que se realiza, que les gustaría que por lo menos se apreciara su trabajo; una minoría del grupo indica que en alguna oportunidad le entregaron una carta por su desempeño en el trabajo.

Con respecto al crecimiento y desarrollo laboral en esta área, aproximadamente el 76% de la población investigada, advierte que ha recibido muy poca capacitación o ninguna en la mayoría de los casos, por lo que manifiestan que les gustaría recibir capacitaciones que refuercen las actividades de todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos. Mientras que el 24%

informan que han asistido a más de dos capacitaciones en el tiempo que llevan de laborar en la empresa.

La gráfica muestra que la mayoría (77%) del personal de esta área considera que el liderazgo y apoyo de su jefe hacia ellos es negativo, porque insinúan que no los retroalimenta y apoya cuando lo necesitan, que no demuestra tener el carácter necesario para la operación, por lo que no ejerce presión cuando debe hacerlo, asimismo indica que su liderazgo es pasivo y que en ocasiones no comunica la información. El resto del grupo indica que el liderazgo de su jefe es bueno porque es comprensivo.

Aproximadamente el 67% de los colaboradores considera que la compensación o el salario que devengan no cubre sus necesidades básicas, notifican que les pagan poco para el trabajo que realizan. Mientras que el 33% advierte que si logra solventar su vida con los ingresos que recibe. Respecto al tema de comunicación en esta área, un poco más de la mitad indica que la misma está mal porque sugieren no sentirse libres de expresar sus ideas o sugerencias, asimismo indica que existe mala coordinación; el resto de los entrevistados, manifiesta que es buena, ya que perciben que se aceptan sus sugerencias y se maneja bien la información que les proporcionan.

Un poco más del 50% del personal considera que tienen muy buenas relaciones interpersonales, porque se muestran confianza y cuentan con el apoyo de los compañeros, el resto del grupo percibe lo contrario. Como se observa en la gráfica, respecto al módulo de trabajo en equipo, la mayoría indica que no logran apoyarse entre si para cumplir con la tarea diaria, siendo una minoría la que percibe que si coordinan o delegan actividades para llevar a cabo los objetivos en equipo.

Sin embargo, en la entrevista indicaron aproximadamente en un 70%, que se trabaja muy bien con el grupo, cumpliendo con sus obligaciones diarias, siendo en este caso la minoría que indicó cada quien cumple con su trabajo independientemente.

El cuadro estadístico, muestra también que un alto índice del personal percibe como “regular” este aspecto en el trabajo, por lo cual dicha situación podría llegar a percibirse de una manera negativa si no se le presta la debida atención.

Aproximadamente el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, sin embargo demandan más espacio y mobiliario para realizar su labor de manera óptima. El 43% de la población entrevistada comenta que no tiene las condiciones necesarias básicas, como amplio espacio, ventilación y ubicación. En general se puede percibir inconformidad en este aspecto.

La mayoría de los colaboradores se sienten identificados con el Departamento, informando que les agrada su área y que están comprometidos con el trabajo que desempeñan. Mientras que una minoría indica lo contrario exponiendo que desean ocupar otros cargos, que no han logrado cumplir sus objetivos y dicen no sentirse cómodos donde se encuentran actualmente.

Como se puede observar en la gráfica, en todos los módulos sin excepción alguna, la barra del calificativo “regular” esta por encima de la de “malo” por lo que se debe prestar mucha atención, ya que esto podría convertirse en “bueno” si se realizan acciones de mejora, o en “malo” si no se actúa pertinentemente y con prontitud.

## **Análisis del área de Gerencia de Recursos Humanos**

Según la percepción de la gerencia las relaciones interpersonales están muy bien, el trato es cordial, respetuoso, cortés, lo que permite que el ambiente sea agradable. Se considera que existe una buena comunicación, lo cual es elemental para desarrollar su trabajo, su jefe superior permite que él ponga en práctica sus ideas y que acepta y respeta sus sugerencias, pese a que aún está en una etapa donde está formando líderes, él considera que más adelante su equipo tomará decisiones acertadas.

Respecto al trabajo en equipo, refiere a que todos colaboran unos con otros y que mantienen esa unión de trabajo en equipo por área y cada área ayuda a que el departamento de RRHH se desarrolle y llene sus expectativas.

Manifiesta que el trato que recibe es digno y que si en algún momento por situaciones de mucha tensión en alguna ocasión alguien ha tratado de faltarle el respeto, él mismo lo hace saber y se hace respetar siempre siendo cordial.

En el factor de reconocimientos cree que no se le hace saber lo bueno, pero que él ve los resultados de su trabajo y que así se siente motivado en seguir desempeñando su trabajo. En el factor de capacitación, el gerente considera que sí ha sido muy buena, debido a que manifiesta que si recibe constantemente y que la misma le es útil para desempeñar su trabajo y que eso le hace crecer como persona en el ámbito laboral y personal.

En el tema de condiciones laborales, indica que le resulta muy cómodo su trabajo, se siente pleno y le gusta lo que hace, pero confiesa que le hace falta dar aún más por su departamento, manifiesta que su metodología de trabajo es distinta a la de la empresa, a pesar de lo mismo, poco a poco le ha sido posible

formar su equipo de trabajo y que cuando éste despegue estará satisfecho un cien por ciento con los logros alcanzados.

Respecto a salario y condiciones de trabajo se siente cómodo, aunque los conocimientos y experiencia adquirida demandan más compensación salarial, indica estar de acuerdo con este tema, ya que le permite solventar sus gastos básicos.

Se siente muy identificado en su área y con la empresa, considera que su departamento ha estado acostumbrado a liderazgos de tipo conservador y que dictan órdenes y que la metodología de él es liberal, pero que poco a poco logrará evidenciar que es mejor esta última. Califica a la empresa como sólida y de prestigio y que eso le hace estar tranquilo y seguro.

## **Análisis de Satisfacción de Usuarios de los Servicios**

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con treinta y seis (36) colaboradores, quienes tienen la responsabilidad de resolver los requerimientos de la empresa a nivel institucional y de la prestación de los servicios de apoyo a todos los empleados.

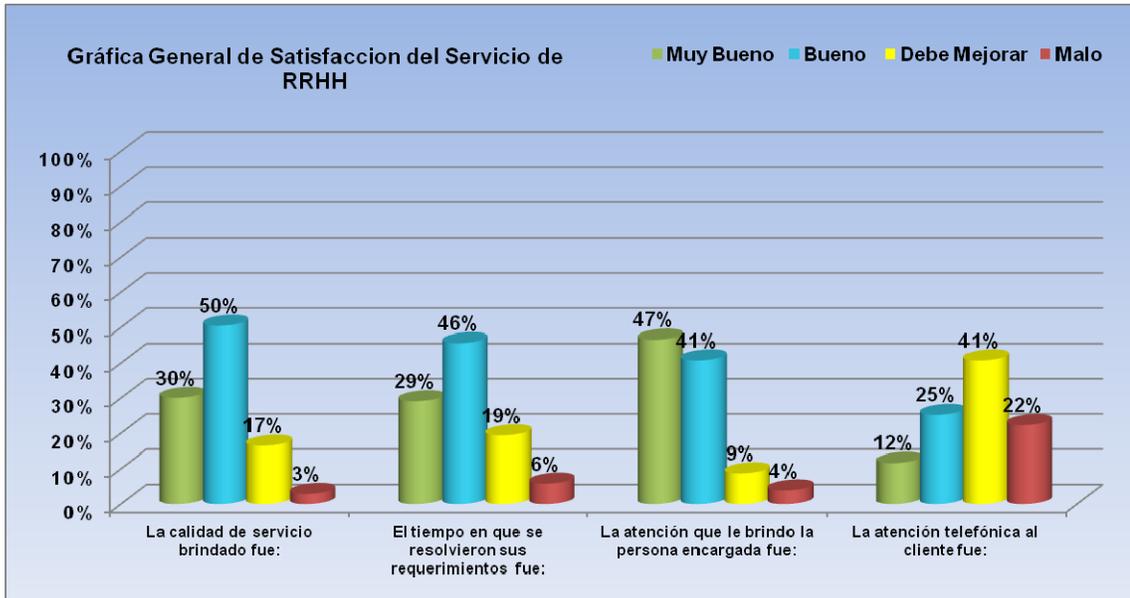
Este departamento tiene bajo su responsabilidad la prestación de los siguientes servicios:

1. Reclutamiento y Selección de Personal
2. Capacitación
3. Ascensos del personal
4. Servicio Médico
5. Servicios de atención al Cliente Interno
6. Cooperativa
7. Cafetería

Siendo la población objeto de estudio el Departamento de Recursos Humanos en cuanto a qué clase de Clima Laboral predomina actualmente y cómo influye este en la calidad de servicio que presta, se decidió evaluar en términos generales la percepción de los colaboradores de la empresa, sobre los servicios que presta este departamento en general, tomando una muestra del 10 % de la población en general.

En esta encuesta se pretende medir el servicio prestado según cuatro aspectos básicos: calidad, atención, tiempo y atención telefónica. Para evaluar este aspecto, se encuestó a personas que han requerido distintos servicios de los citados con anterioridad.

## Panorama General de la Percepción del Servicio del Departamento de RRHH

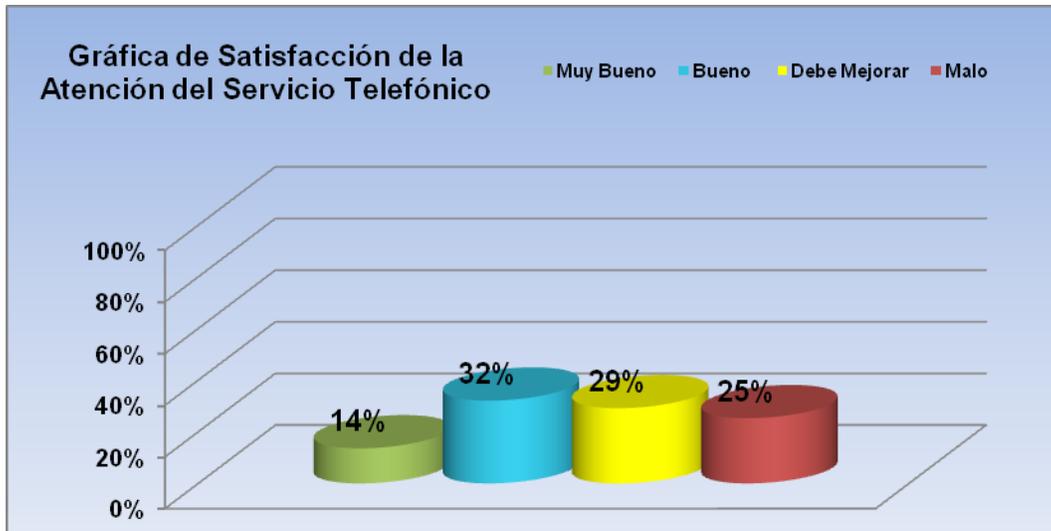


En términos generales, un 70% de la población entrevistada indicó sentirse satisfecho con los servicios que ha recibido del departamento objeto de estudio. Debido a que es la primera vez que se hace este tipo de medición, no es posible clasificar como bueno o malo este resultado, ya que no existe un parámetro de comparación. Sin embargo, puede concluirse que el resultado es aceptable, considerando que un bajo porcentaje lo evaluó como “malo”.

Es de relevante importancia indicar que el 30% restante, está representado en una gran mayoría, por las personas que indican que la atención telefónica es en el área de Servicio al Cliente Interno es deficiente. Este aspecto en particular, fue calificado en un 63% como “malo” o que “debe mejorar”. Al respecto cabe mencionar que es el mismo personal que atiende personalmente a los empleados, el que también atiende los teléfonos, es decir cada colaborador tiene

su propia extensión telefónica y se da prioridad al personal que visita las instalaciones al que llama por teléfono.

## Análisis del Servicio de Atención Telefónica



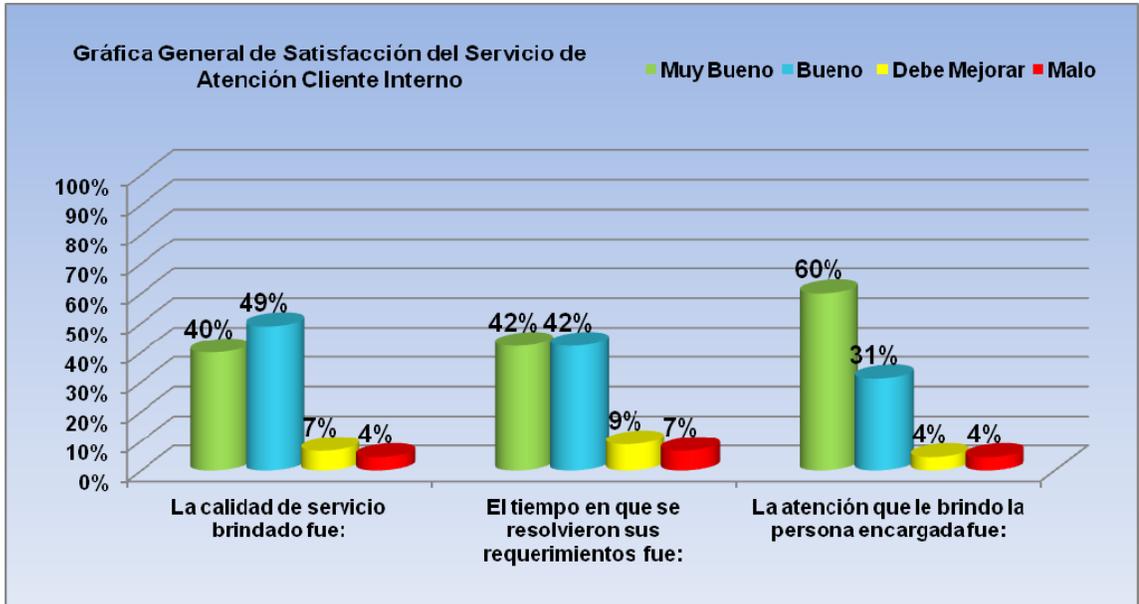
La mitad de las personas encuestadas manifiesta insatisfacción con el servicio de atención telefónica que brinda esta área. Argumentan que la mayoría de las llamadas que se registran en esa área no son atendidas, asimismo indican que cuando son atendidas las trasladan de un lado a otro sin dar solución a sus necesidades.

Es evidente que la estrategia de atención telefónica que se está empleando en la actualidad no es la más funcional, pues el 25% expresa que dicho servicio es “malo” y que debe mejorar con urgencia, tomando en cuenta que más del 50 % de los empleados que se comunican por esta vía, trabajan fuera de las instalaciones. Se evidencia una clara oportunidad de mejora de este servicio en particular.

No se cuenta en la actualidad con un registro de llamadas entrantes a esta área, sin embargo se han hecho recuentos aislados en los que se ha evidenciado que la cantidad de llamadas que ingresa. En la consideración de la alta demanda de

este servicio, debe formularse una estrategia de atención más adecuada a la necesidad de la empresa.

## Análisis del servicio de Atención al Cliente Interno

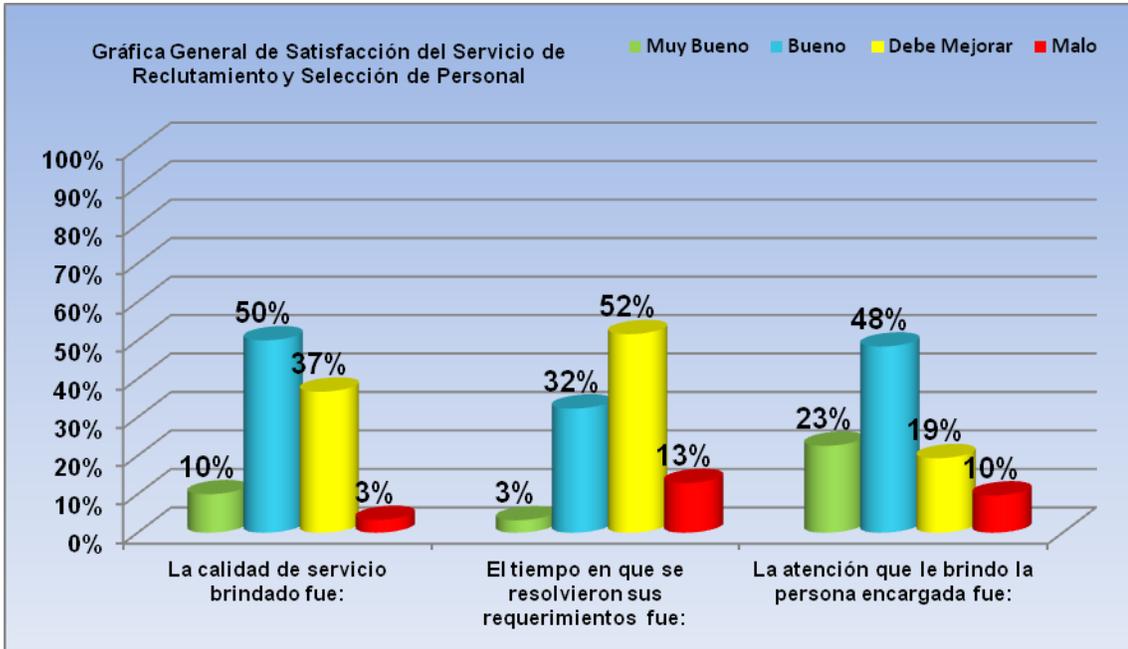


En esta gráfica se evidencia la calificación que se hace a los servicios que presta esta área, en lo que se refiere a los requerimientos relacionados con la emisión de certificados del seguro social (IGSS), trámites de carnets del IRTRA, emisión de gafetes de identificación de empleados, constancias laborales, apertura de cuentas bancarias para pago de salarios, emisión de cartas sancionatorias y de felicitaciones, trámites del Seguro Médico y Vida, trámites ante la Universidad y del Instituto de Educación a Distancia (ISEA) y por último el servicio de gestión y coordinación de todas las capacitaciones que brinda este departamento.

La calificación en general es satisfactoria pues el 88% opina que el servicio está entre Muy Bueno y Bueno, y el 12% entre Debe Mejorar y Malo. La percepción de los usuarios es que en términos generales las solicitudes de los trámites que requieren es satisfactoria sin embargo se debe mejorar ese 12% que debe reducirse y el aspecto que debería ser prioritario es el tiempo en que se

resuelvan los requerimientos, aunque en general fueron evaluados de manera satisfactoria.

## Análisis del Servicio de Reclutamiento y Selección de Personal en General



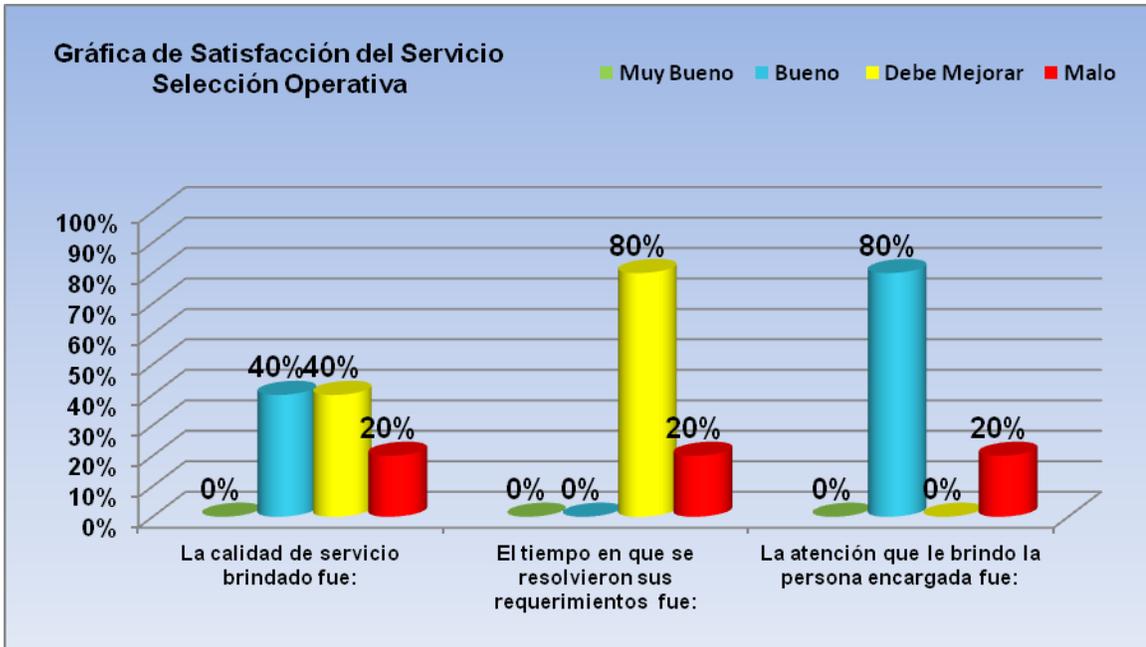
El Departamento de Recursos Humanos de la empresa para cumplir con el servicio de Reclutamiento y Selección tanto del personal de Seguridad (Operativo), Administrativo y técnico, tanto en la capital como en todos los departamentos del país, cuenta con un equipo de 9 colaboradores cuya función es gestionar la búsqueda de los candidatos idóneos según el perfil del puesto solicitado o vacante y llevar a cabo los procesos de selección, validación, legalización, inducción y capacitación del empleado nuevo para su incorporación a sus función en el menor tiempo posible y al menor costo.

Los usuarios de este servicio son Jefes y Gerentes de los diferentes Departamentos de la empresa, quienes solicitan este servicio y a quienes se les pidió lo evaluarán. En términos generales se evidencia que la calificación de la

calidad del servicio es de un 56 % entre Muy Bueno y Bueno, y 44 % como Debe Mejorar y Malo. El aspecto que se manifiesta con oportunidad de mejorar es el tiempo en que se cumple el requerimiento.

Al entrevistar a los usuarios manifiestan que en el proceso de selección debe cumplirse con la validación de confiabilidad y honestidad del candidato, además de que debe cumplir con las habilidades y destrezas, conocimientos específicos de su profesión u ocupación, mandatorios para cumplir con sus tareas y funciones que requiere la plaza, la confiabilidad es un aspecto importante de cumplirse ya que siendo una empresa de seguridad es condicionante que sea una persona proba y sin antecedentes, con una trayectoria laboral y familiar de rectitud y honradez.

## Análisis del Servicio de Selección Operativa

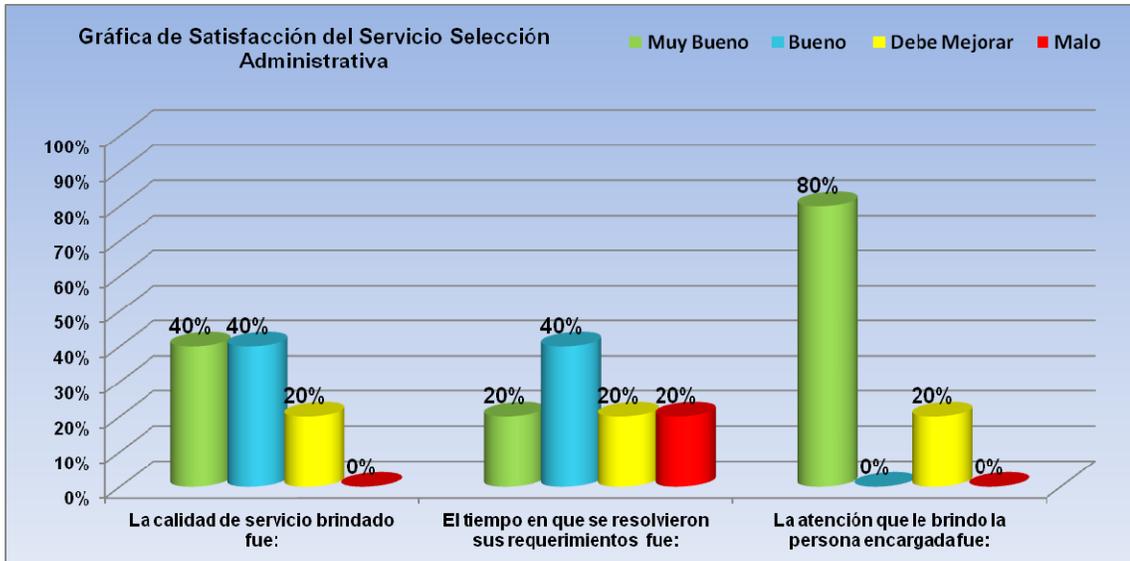


Esta área es una de las más críticas en cuanto a la satisfacción del usuario de los servicios que la misma brinda. Siendo esta área la encargada de la evaluación y contratación de personal de seguridad, es la prioridad para tomar acciones correctivas y de mejora. Consistentemente fue evaluada con un alto porcentaje negativo principalmente en tiempo de atención de los requerimientos y en la calidad del mismo.

Las principales objeciones en este servicio, se refieren a la lentitud en el desarrollo de los procesos de evaluación de los candidatos y en el incumplimiento del perfil requerido con el personal contratado. Es importante agregar que se pudo constatar que es un departamento donde se realizan muchas actividades, si bien es cierto que tienen un programa propio donde se auxilian de un sistema computarizado, se evidenció que el personal no es

suficiente, creando atrasos y a veces descontrol de los procesos de selección atrasando la entrega de personal validado.

## Análisis del servicio de Selección Administrativa



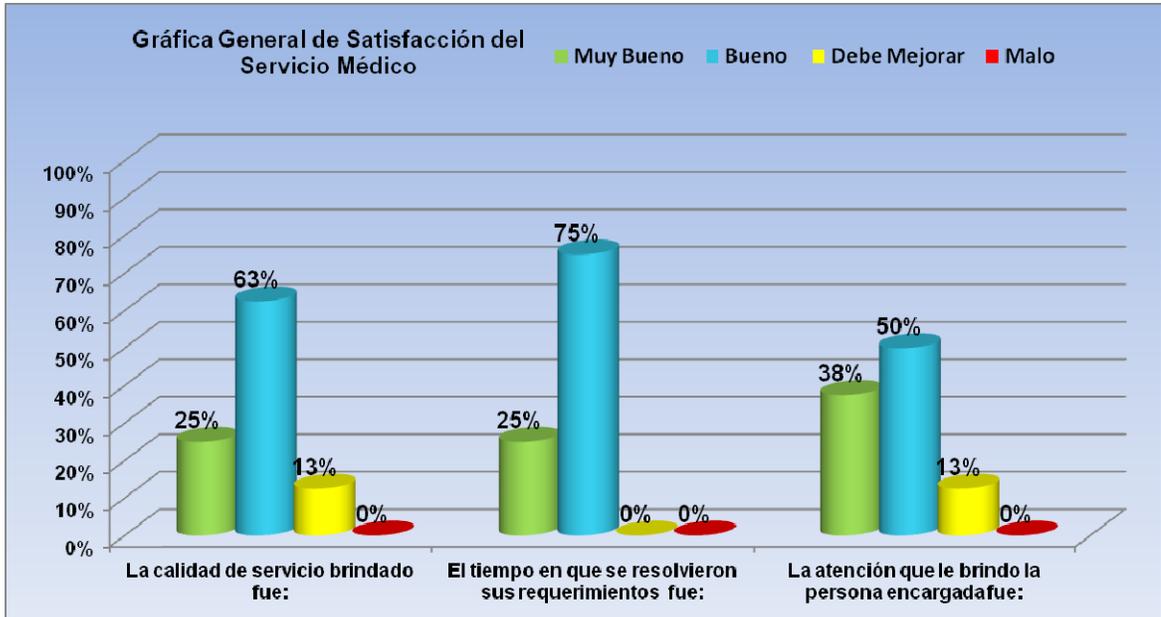
El Departamento de Recursos Humanos de la empresa tiene a su cargo la selección del talento humano que se incorporará a la misma, para brindar sus servicios de manera óptima y con apego a los objetivos estratégicos de la organización. Para cumplir con la atención a estos requerimientos, tanto en la capital como en el área departamental, se cuenta con un equipo de 3 colaboradores, cuya función es gestionar la búsqueda de los candidatos idóneos según el perfil del puesto solicitado o vacante y llevar a cabo los procesos de reclutamiento, evaluación, selección y contratación del nuevo colaborador para su incorporación a la empresa en el menor tiempo posible y al menor costo.

Los usuarios de este servicio son Jefes y Gerentes de los diferentes Departamentos de la empresa, quienes solicitan este servicio por sustitución, renuncia, promoción o creación de nuevas plazas. En términos generales se evidencia que la calificación de la calidad así como la atención brindada en el

servicio es satisfactoria para los usuarios, no así en el aspecto de “tiempo” ya que indican que con algunos requerimientos se ha demorado la contratación.

Al entrevistar a los usuarios manifiestan que en el proceso de selección debe cumplirse con la validación de confiabilidad y honestidad del candidato, además del mayor apego al perfil requerido, esto quiere decir que debe cumplir con las habilidades, destrezas y conocimientos específicos de su profesión u ocupación, necesarios para cumplir con sus tareas y funciones según la necesidad del puesto, la confiabilidad es un aspecto importante de cumplirse ya que siendo una empresa de seguridad es condicionante que se pueda garantizar que el talento humano que se está contratando, es una persona honrada y sin antecedentes negativos, con una trayectoria laboral y familiar de rectitud y honradez.

## Análisis de los Servicios Médicos



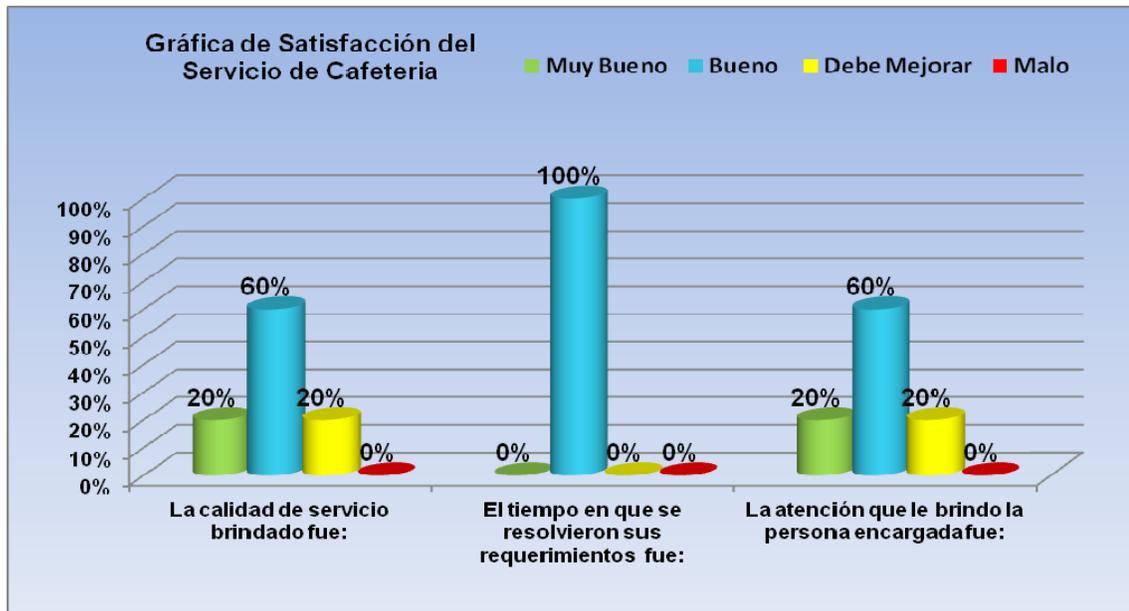
Como parte del programa de bienestar laboral la empresa, se cuenta con un área orientada a la atención de la salud de los colaboradores, esta área está conformada por un Médico General, un Odontólogo y una Enfermera de planta, que cubren un horario laboral de 8 horas de lunes a viernes y sábado medio día, asimismo cuenta con una farmacia con más de 300 productos medicinales al servicio de los colaboradores.

El nivel de satisfacción del usuario en cuanto a este servicio es gratificante, pues tan sólo un pequeño porcentaje opina que existe aspectos que deben mejorar, el resto lo evaluó como “Muy Bueno” y “Bueno”. En cuanto a lo expresado por usuarios de la atención dental, se puede percibir satisfacción en el usuario, sin embargo expresaron que es posible que busquen más la atención directa del odontólogo encargado que la atención de las 2 odontólogas que atienden en

algunos turnos. No obstante se percibe un nivel aceptable de satisfacción con el servicio recibido.

El servicio de la farmacia fue evaluado como satisfactorio en general. El aspecto mejor evaluado con la prestación de estos servicios fue en función del Tiempo de Atención.

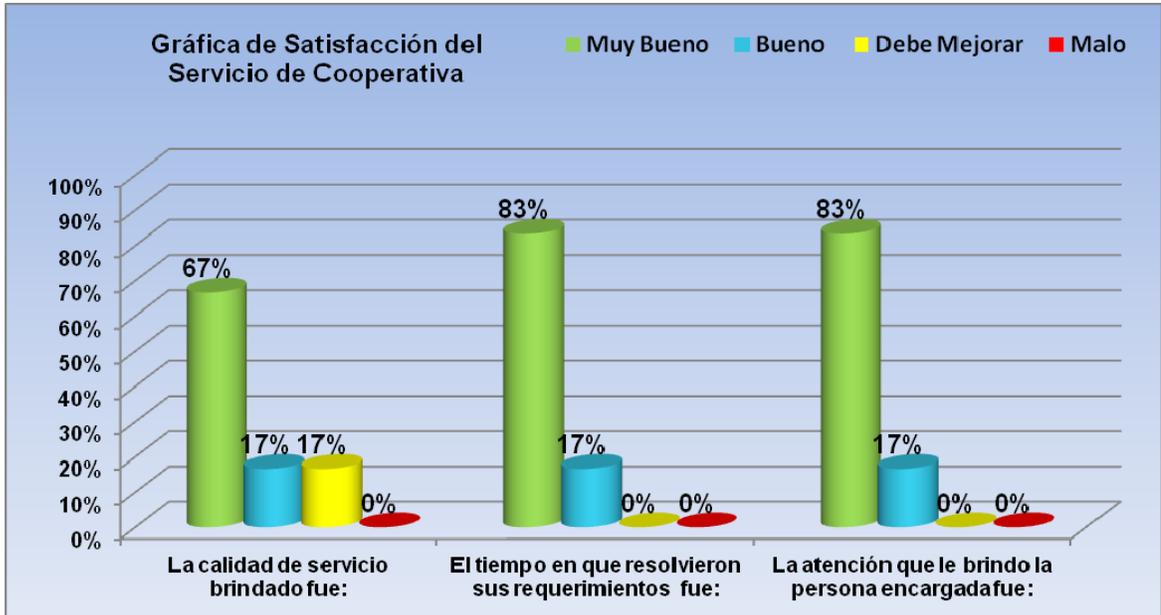
## Análisis del servicio de Cafetería



La encuesta de satisfacción del usuario con este servicio evidencia que tiene una buena aceptación en general, tan sólo un 20% indica que puede mejorar en los aspectos de calidad y atención brindadas, en el aspecto de tiempo obtuvo una calificación de “bueno” en un 100%.

Algunas de las observaciones indicadas por los usuarios participantes en este estudio fueron: que algunos alimentos no tienen el nivel de cocción adecuado, las instalaciones son demasiado calurosas y carecen de ventilación, un usuario manifestó que algunos de sus alimentos (vegetales) se encontraban en descomposición. Pese a las malas experiencias de algunos usuarios, en general es una de las áreas mejor evaluadas por los usuarios, ya que no presenta calificación “malo” en ningún aspecto.

## Análisis del servicio de Cooperativa



Cooperativa es el área mejor evaluada en esta encuesta de satisfacción de usuarios, según la opinión de los usuarios, satisface en un alto nivel las necesidades de sus clientes. Este servicio fue evaluado en su mayoría como “muy bueno” y cuenta con un muy bajo margen de aspectos a mejorar. En esta área trabajan 2 colaboradores en atención al cliente y un Jefe quienes dan trámite a los siguientes servicios: Afiliación de Asociados de nuevo ingreso, Tramite de renuncia de asociados, Depósitos y retiros de Ahorro, y Solicitudes de Préstamos.

La Cooperativa realiza un promedio de 20 transacciones por día y resuelve a diario todas las solicitudes de depósito y retiro de ahorros. En relación a los préstamos tienen 5 días para resolver y la gestión de Afiliación la realizan 3 días de la semana y pago de ahorros por renuncia de asociados 1 día a la semana.

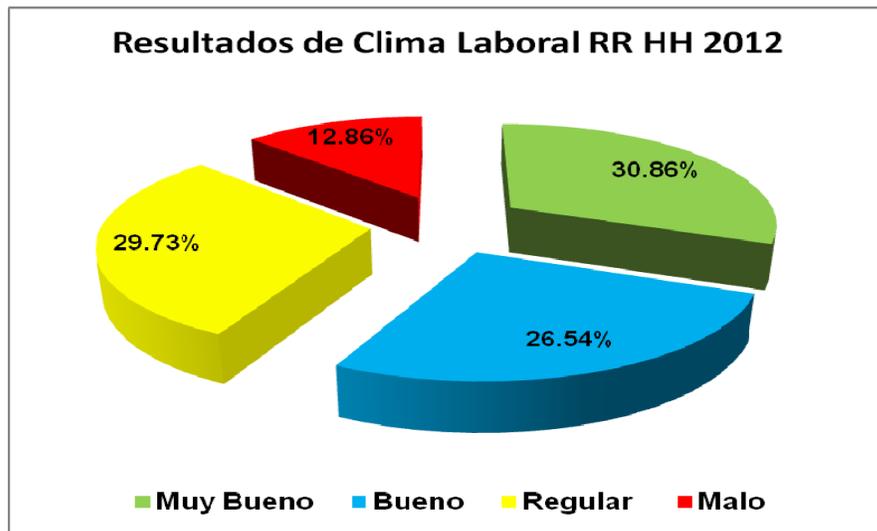
Entre los aspectos de mejora se encuentran sugerencias realizadas por los usuarios, orientados a la ampliación de servicios y a los requisitos para poder contar con créditos, no en sí al servicio actual en los aspectos ya mencionados

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

1. El clima laboral sano en el departamento de Recursos Humanos es de un 58%, dado que es la primera evaluación de este tipo que se realiza, no hay un parámetro de comparación, este es un precedente para la implementación de un proceso de evaluación y mejora continua.



2. Pese a que un 58% podría tomarse como un porcentaje relativamente bajo, es importante mencionar que del 42% restante, existe un 30% de oportunidad de mejora, esto quiere decir que el personal considera que se puede mejorar. Tan sólo un 13% evalúa como “malo” el clima laboral.
3. De los módulos evaluados los más afectados son: Reconocimiento e Incentivos, Compensación Salarial, Crecimiento y Desarrollo Laboral.

4. La población objeto de estudio indica no tener una clara percepción del crecimiento laboral que pueda tener dentro de la empresa, no existe un plan de carrera definido y esto provoca desmotivación en los colaboradores.
5. Se sugiere la estandarización de procesos en una misma área, especialmente Selección Administrativa, ya que se tienen procedimientos bien establecidos en el servicio de esta área para algunas unidades, no así para otras.
6. Se evidenció el desconocimiento del personal sobre la Estructura Organizacional del departamento, la misma no es funcional, ya que aunque existe este registro como tal, el personal no lo conoce y por lo tanto no lo cumple. La línea de reporte funcional no es congruente con lo que se establece en la Estructura Organizacional, esto genera confusión ya que las personas acuden por apoyo a quien no corresponde y por esa razón puede que no consiga satisfacer sus necesidades de apoyo y retroalimentación.
7. La población objeto de estudio expresa que no se les reconoce su labor, asimismo que no perciben que el mismo sea valorado, en este sentido es importante resaltar que no se identificó por parte de los investigadores que este interés radique únicamente en el deseo de incentivos materiales o económicos, los colaboradores expresan que en ocasiones han sido gratificantes las palabras de felicitaciones.
8. El módulo "Compensación Salarial" es otro de los factores más afectados, es importante mencionar que existe áreas en donde la prioridad de atención es más fuerte, como lo es el área de cafetería, ya que refieren

que no cuentan con prestaciones y que esto les afecta pues la mayoría de sus colaboradores tiene un promedio de 4 dependientes, algunas de ellas madres solteras.

9. En el área de Atención al Cliente Interno (ACI), la mayoría de sus módulos se encuentran por debajo de la media, esto significa que el personal de esta área está inconforme y si no se le da la debida importancia, está en riesgo latente de empeorar.
10. Se evidencia en un alto porcentaje la necesidad de mejorar el liderazgo de cada área, pues este presenta algunas debilidades según indicó la población evaluada.
11. Específicamente en el área de Atención al Cliente Interno (ACI) que es la sección que más servicios ofrece y que maneja más volumen de demanda, se identificó como puntos críticos los módulos: Trabajo en Equipo y Liderazgo y Apoyo del Jefe.
12. Una de las deficiencias que posee la empresa es la insuficiencia de personal en el Departamento de Recursos Humanos, a consecuencia de ello la mayoría de colaboradores manifestó su descontento por la sobrecarga de trabajo.
13. Los resultados del estudio muestran que la mayoría del personal de éste Departamento desea ser capacitado con más frecuencia para desempeñar mejor sus funciones, hasta en la actualidad no ha existido un plan de capacitación específico para esta área.

14. De todas las áreas evaluadas, Cooperativa presentó el mejor clima laboral con un 73%, se percibió un buen nivel de satisfacción con los aspectos medidos, el resultado obtenido en clima laboral sano en las otras áreas se manifiesta de la siguiente manera: Selección Operativa 70%, Cafetería 64%, Servicios Médicos 62%, Selección Administrativa 51% y el área más afectada en su clima fue Atención al Cliente Interno con un 40% de clima laboral sano.
15. El personal del departamento de Recursos Humanos manifiesta estar muy identificado con el mismo, lo cual representa una ventaja, pues se percibe la disposición para mejorar su clima laboral y el servicio que ofrecen en pro de un desarrollo óptimo para la empresa.
16. La satisfacción de los usuarios de los servicios del departamento se encuentra dividida según las áreas, en este sentido existe mucha oportunidad de mejora. Las áreas con prioridad de trabajo en este tema son:
- a. Selección Operativa
  - b. Atención al Cliente Interno (atención telefónica)
  - c. Selección Administrativa (tiempo)

## **4.2. Recomendaciones**

1. Considerar el desarrollo e implementación del plan de acción que se brinda como resultado de este estudio, destinado a la mejora de la Salud Mental del colaborador de la unidad de interés, a través de un Clima Laboral Sano. (ver anexo)
2. Se sugiere la implementación y desarrollo de actividades orientadas a corregir y/o mejorar las condiciones físicas e intangibles cuya oportunidad de mejora se evidencia en este estudio.
3. Continuar con la medición del Clima Laboral en la unidad, para dar continuidad a la búsqueda de la mejora continua en sus condiciones y procesos.
4. Cumplir en la medida de lo posible con las correcciones o mejora de lo expuesto en este estudio por los colaboradores, ya que derivado del mismo se generó expectativa de cambio en los mismos, lo cual compromete a la empresa a garantizar mejora para esta unidad.
5. A la empresa se le presentó un plan de acción y se sugiere que tomen en cuenta algunas de las actividades en pro de mejoramiento de cada área.
6. Evaluar el estado de fuerza actual, ya que durante la realización de este estudio se pudo evidenciar la alta demanda de los servicios de este departamento, ha crecido la población a atender y la cantidad de personas que conforman el departamento se ha mantenido, por lo que existe una sobrecarga de trabajo percibido en algunas áreas.

7. Monitorear periódicamente al Departamento de Recursos Humanos, para evaluar avances y detectar fallas, en vista de que dicho Departamento es imprescindible para que la empresa tenga éxito en la visión, misión y objetivos que se ha propuesto.
8. Dar todo el apoyo necesario al programa de capacitación específico para la unidad de Recursos Humanos, para optimizar el servicio que brinda a través de sus integrantes.
9. Dar a conocer formalmente la Estructura Organizacional del Departamento en aras de hacerla funcional y dar el apoyo necesario los líderes para la mejor administración de las áreas.
10. Realizar evaluaciones periódicamente de la Satisfacción de Usuarios de los servicios que presta el departamento.
11. Dentro del Plan de Capacitación dar énfasis al Enfoque y Servicio al Cliente.

## BIBLIOGRAFIA

Ander – Egg, Ezequiel. “Técnicas de Investigación Social”, Editorial LUMEN 24ª. Edición, Buenos Aires, 1995. 198 pág.

Buelga Otero, María Carmen. “Documento: Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral”, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Blum, Milson L., James C. Naylor. “Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales”, Editorial Trillas, 3ª. Edición, México 1976, 880 pág.

Dieguez, Gladis N. "Importancia del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo de Desempeño del Personal de una Empresa de Seguridad" Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. 55 pág.

Deslauriers, Jean-Pierre. “Investigación Cualitativa “Guía Practica”, Editorial Papiro. Pereira – Colombia, 2004. 168 pág.

Forastieri, Valentina. “Condiciones de Trabajo, Seguridad y Salud: Manual buenas prácticas para la promoción del trabajo decente” Recuperado de [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/manual\\_buenas\\_practicas\\_td\[3\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/manual_buenas_practicas_td[3].pdf)

Gómez N., M.Sc. Iris María. Licda. Mercedes C. Montes de Oca Thomas. “Documento: El Diagnóstico del Clima Organizacional en las empresas: Una experiencia cubana”, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Jervis, Giovanni. José Luis González García. “La depresión: dos enfoques complementarios”, Editorial Fundamentos, 2005. 208 pág.

Martos, Rafael. “Documento: Teoría de la Indefensión Aprendida”, [www.4.ujaen.es](http://www.4.ujaen.es)

Morales, Ma. Isabel. Herberth Vielman . “La Evaluación del Clima Organizacional como Elemento para Fortalecer los Niveles de Satisfacción de los Empleados de una Empresa de Seguridad y Vigilancia”, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 74 pág.

Organización Internacional del Trabajo, 2010. Lista de Enfermedades Profesionales (Revisada En 2010): Identificación y reconocimiento de las enfermedades profesionales: Criterio para incluir enfermedades en la lista de enfermedades profesionales de la OIT, Recuperado de [http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS\\_150327/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_150327/lang--en/index.htm)

Parra, Manuel. “Conceptos Básicos en la Salud Mental: Eje para la acción sindical” Organización Internacional del Trabajo, 2003. Recuperado de <http://www.edpcollege.info/ebooks-pdf/ser009.pdf>

“Política y Sociedad”. Revista de la Universidad Complutense, Madrid No. 21 y No. 23. 189 pág.

Restrepo Espinoza, Ma. Elena. (2006). “Promoción para la salud mental. Un marco para la acción”. Recuperado en agosto 9, 2012 de [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co)

“Revista D”. Editorial Prensa Libre, Guatemala, 2012, no. 410. 35 pág.

Rodríguez, Gregorio. Javier Gil Flores. Eduardo Gracia. “Metodología de la Investigación Cualitativa”, Ediciones Aljibe, Granada (España) 1996, 246 pág.

Rüssel, Arnulf, traducción por Álvarez Villar, Alfonso. “Psicología del Trabajo”, Editorial Morata, España 1963, 382 pág.

Sigüenza Arenales, Sonia Aracely. “Programa de Incentivos para el personal operativo en una empresa de Seguridad Privada”, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, 2008. 71 pág.

Sisti, Elvio. “Huracán Mitch – Una mirada a Algunas Tendencias Temáticas para la Reducción del Riesgo”, OPS, Guatemala, 2005. 254 pág.

Spector, Paul. “Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica”, Editorial El Manual Moderno, 2ª. Edición, México, 2002, 394 pág.

Unión de Trabajadores de Quetzaltenango UTQ. (2009) “Documento: La Historia Laboral de Guatemala”, <http://utqguatemala.tripod.com>

Zepeda Herrera, Fernando. “Psicología Organizacional”, Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V., 1ª. Edición. México, 1999, 368 pág.



# **ANEXOS**

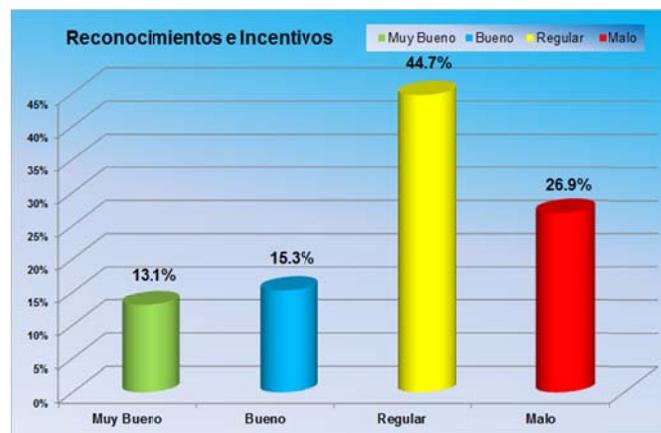
## PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO OPERACIONAL	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	ABORDAMIENTO/ TÉCNICA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	TEMPORALIDAD
<p>Concientizar a la alta gerencia de la empresa de la importancia de la Salud Mental del trabajador a través de un clima laboral sano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a la empresa.</li> <li>- Presentación del proyecto a desarrollar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientización</li> <li>- Salud Mental</li> <li>- Clima laboral sano.</li> <li>- Factores a evaluar.</li> </ul>	<p>Reunión de presentación al Gerente de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Guía de entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Materiales:</i> Presentación, cañonera, pantalla, computadora.</li> <li>- <i>Humanos:</i> Gerente de RRHH e investigadores</li> </ul>	<p>1 semana</p>
<p>Brindar a la empresa una propuesta de plan de acción para contribuir en la Salud Mental del trabajador a través de un clima laboral sano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del estudio de Clima Laboral en RRHH.</li> <li>- Presentación del informe de Resultados del estudio.</li> <li>- Presentación de plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores a evaluar.</li> <li>- Aspectos a conocer en los grupos focales</li> <li>- Resultados</li> <li>- Conclusiones y recomendaciones.</li> <li>- Acciones de mejora.</li> </ul>	<p>Aplicación de la encuesta. Ejecución de las entrevistas. Análisis de los datos. Elaboración del plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Guía de entrevistas.</li> <li>- Informe final</li> <li>- Plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Materiales:</i> Computadoras sistema, formato de entrevista, modelo de encuestas.</li> <li>- <i>Humanos:</i> Colaboradores e investigadores.</li> </ul>	<p>3 semanas</p>

## PLAN DE ACCIÓN

Producto de la investigación realizada se presenta el siguiente plan de acción a la empresa para su consideración, en el mismo se sugieren acciones concretas que promueven la mejora de todos y cada uno de los factores evaluados, a través de su implementación y desarrollo se pretende mejorar sustancialmente el Clima Laboral del Departamento de Recursos Humanos y en consecuencia elevar su nivel de competencia, dinámica y la prestación de los servicios que brinda, para el logro de la satisfacción de los usuarios en general.

### RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS:

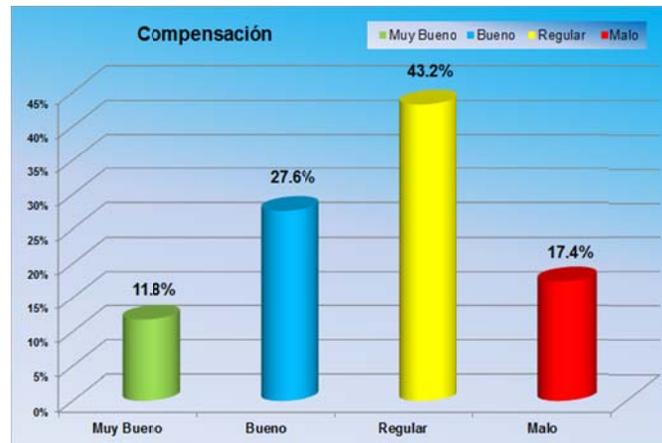


Este factor se constituye como el peor evaluado por el personal, pues un 70% manifestó que no se le reconoce su labor y no recibe ningún reconocimiento ni siquiera verbal, una mínima parte indicó que lo más que han recibido son algunas palabras de felicitación.

## **Actividades:**

1. Crear un programa de reconocimiento en cada una de las 6 áreas que forman el Departamento de Recursos Humanos. Programa de "Empleado del Mes", Inicialmente este contemplaría el cumplimiento en aspectos que podrían considerarse como obligatorios y propios de sus tareas y funciones, su objetivo es reconocer el cumplimiento a cabalidad de su compromiso de acuerdo a su posición.
2. Para reconocer otro tipo de actitudes, acciones, etc. más complejas, se sugiere crear un programa de reconocimiento en un nivel superior. Programa "Reconocimiento Mente Creativa", Pretende reconocer las ideas que surjan de la creatividad de los colaboradores y que puedan ser implementadas en mejora de los procesos de Recursos Humanos o crear nuevos procesos que conlleven una mejora sustantiva en el logro de sus objetivos.
3. Reconocimiento del empleado del mes. Se propone el uso de las carteleras con la foto del empleado destacado por su cumplimiento y desempeño el cual se promueve por votación dentro de los colaboradores de su departamento en la reunión mensual sugerida.
4. Reconocimiento de los logros del personal. Se sugiere inicialmente realizarlo a través de cartas de felicitación, acción que ya maneja el sistema de Recursos Humanos reconociendo el trabajo bien hecho, diplomas de cumplimiento de metas; posteriormente podrían incluirse vales de supermercado, cupones canjeables en tiendas de artículos como aparatos eléctricos, cuando el colaborador mejore procesos o su desempeño sea extraordinario.

## COMPENSACIÓN

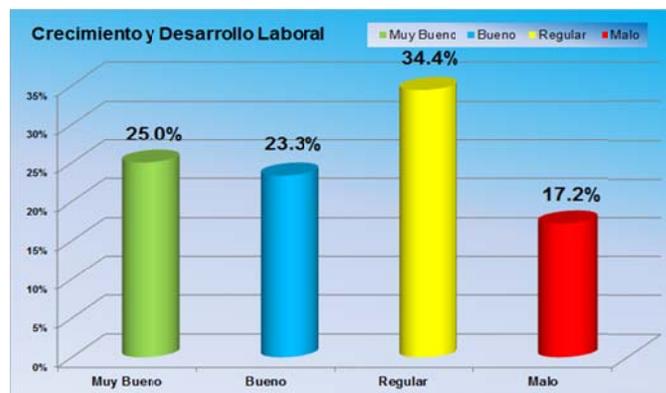


Este módulo ocupa el segundo lugar como oportunidad de mejora, ya que un 60% de la población encuestada muestra inconformidad con su salario, por lo que califican el mismo como malo o regular.

### Actividades:

1. Realizar una revisión de la escala salarial de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada puesto. Se sugiere un estudio de mercado en el campo salarial en relación a otras empresas de este mismo giro de negocio y de este mismo nivel.
2. Realizar una campaña de sensibilización. Dar a conocer todos los beneficios que ofrece la empresa ya que varios de los colaboradores gozan actualmente del beneficio de estudiar a todo nivel es decir primaria, básico y universitario y no lo hacen, esta campaña puede hacerse en las reuniones mensuales del departamento, correos de promoción, boletines en las carteleras, afiches, etc.
3. Distribuir de mejor manera los turnos y horarios del personal de cafetería y considerar el pago de horas adicionales de trabajo al personal de cafetería ya que es el área más afectada en este módulo y quienes según estudio de sus dependientes están entre 3 y 4 cada uno de forma directa.

## CRECIMIENTO Y DESARROLLO

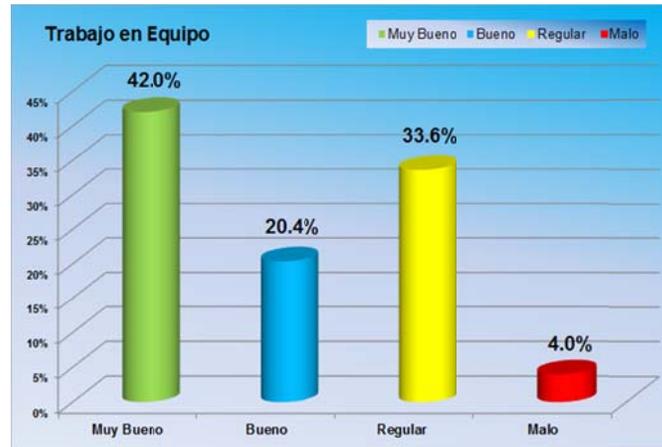


Más del 50% manifiesta que no percibe crecimiento dentro de la organización, asimismo que poco o nada se le desarrolla tanto profesional como personalmente.

### Actividades:

1. Crear un programa de capacitación para promover el crecimiento laboral de los colaboradores que incluya aspectos específicos de sus funciones y actividades para mejorar su desempeño.
2. Realizar actividades en las que se promueva la participación de los colaboradores en la solución de distintas situaciones que afecten al departamento. Es decir la creación de "Mesa de Discusión", con una periodicidad de una vez cada mes, en la cual se presente un caso o dificultad o bien una oportunidad de mejora, invitar a los colaboradores para que expongan ideas que pudieran dar solución a dicho aspecto.
3. Específicamente con el personal de cafetería, promover la superación académica, creando un programa de nivelación de su educación primaria y nivel básico, aprovechar la alianza con ISEA de educación a distancia por madurez y dotándolos de un monitor voluntario, quien los acompañe y asesore. Con este fin también se sugiere un programa de educación nocturna para adultos.

## TRABAJO EN EQUIPO

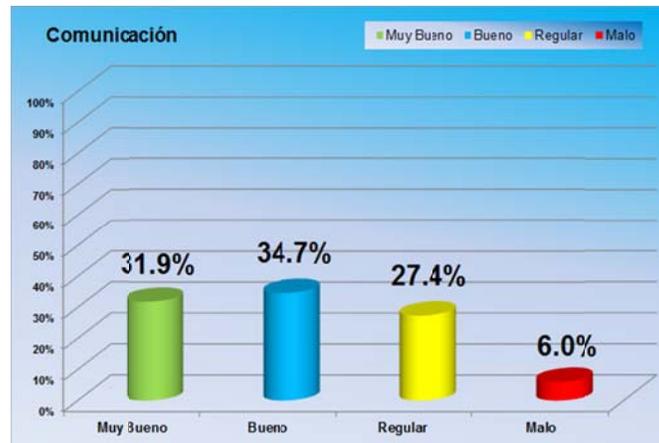


Del personal evaluado, únicamente un 66% percibe que sí se trabaja en equipo.

### Actividades:

1. En la reunión mensual del departamento promover la importancia del trabajo en equipo para el logro de las metas, realizar dinámicas que enseñen y promuevan el trabajo en equipo en la consecución de un objetivo, dinámica armar rompecabezas con ojos vendados, 100 pies, jugando a ciegas, etc.
2. En la reunión mensual reconocer el logro de resultados al mejor equipo o área, otorgar diploma de reconocimiento.
3. Cambio de roles, por un tiempo definido, todos y cada uno harán un intercambio de roles, en el cual los colaboradores tendrán la oportunidad de conocer las funciones de otro, esto les permitirá enriquecer su conocimiento en cuanto a la dinámica del departamento y conocer otros puntos de vista y necesidades.
4. Revisar la distribución de tareas y funciones de cada puesto de trabajo y evaluar la contratación de por lo menos 2 posiciones más una en el área de selección de personal operativo y otra en atención al cliente interno.

## COMUNICACIÓN

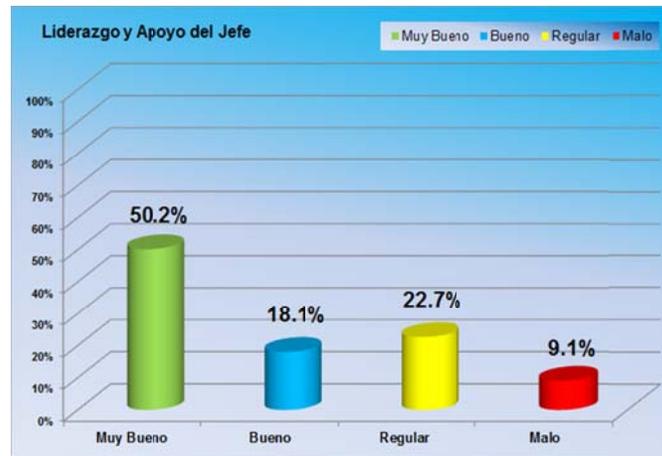


Se percibe en un 67% como muy buena y buena, indican no tener acceso a la información oportuna para mejorar con sus funciones.

### Actividades:

1. Realizar en cada una de las reuniones de mes, un requerimiento por escrito de la información sensible necesaria para cumplir con los requerimientos y determinar el canal de comunicación mas efectivo para proveerla.
2. En la reunión de mes, dar oportunidad a cada uno de los miembros del departamento a expresar sus ideas y opiniones de manera verbal o por escrito para que se tomen en cuenta en la resolución de los problemas o acciones de mejora.
3. Crear el buzón de opinión, dinámica donde cada uno de los miembros anotará en una boleta sus requerimientos de comunicación de manera anónima y el Gerente y sus 6 jefes de área las deberán analizar y considerar como oportunidad de mejora para futuras reuniones.

## LIDERAZGO Y APOYO DEL JEFE



En este factor se evaluó a 7 líderes, La Gerencia y 6 jefes de áreas que conforman el Departamento, y la percepción es que solo el 50% lo percibe como muy bueno.

### Actividades:

1. Sensibilizar el papel del líder, promover los principios de un líder, mentor y guía, para este fin se puede realizar la actividad “Jefe por un día”, con el acompañamiento debido de jefe real, se elegirá a un colaborador y se colocará por un día en la posición de jefatura, se le invitará a participar en la toma de decisiones, podrá discutir y realizar el análisis de las situaciones y dará instrucciones, para lograr generar un compromiso de ambos y de su impacto en los resultados del área específica y del Departamento en general.
2. Dar un curso a los líderes del departamento sobre Liderazgo Situacional y se recomienda la lectura de libros como: “Líder de 360 grados” y “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, para desarrollar sus capacidades y desempeño como líderes.
3. Cambio de Roles: en esta actividad las personas se intercambian de funciones o puestos, a través de la misma tanto el personal en general como el jefe, podrán conocer las necesidades y dinámica de los otros puestos, esto permitirá que el jefe conozca de forma directa la necesidad de su colaborador y podría optimizar el apoyo que le brinda al mismo.

## CONDICIONES DE TRABAJO

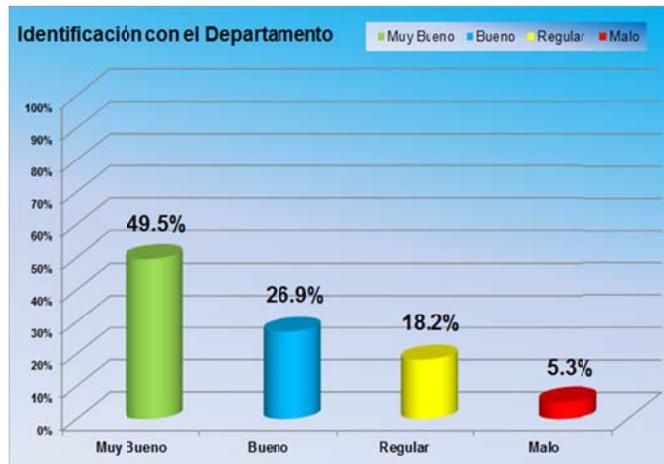


Un 71% del personal evaluado manifestó estar satisfecho con sus condiciones de trabajo, específicamente manifestaron que se debe mejorar la ventilación y disposición de espacios más grandes.

### Actividades:

1. Ampliar las áreas de Atención al Cliente y mejorar su posición ante las ventanillas de atención.
2. Distribuir de mejor manera los escritorios del área de Selección de Oficiales.
3. Ampliar la oficina de Selección Administrativa para realizar de mejor manera las entrevistas de selección a los aspirantes a plazas.
4. Proveer de un área para archivo de documentos pues en cada puesto de trabajo se evidenció acumulación desordenada de papelería.
5. Garantizar que las oficinas y áreas de trabajo cumplan con los requerimientos mínimos según lo establece la ley: ventilación, iluminación y una ruta de evacuación debidamente informada.

## IDENTIFICACION CON EL DEPARTAMENTO

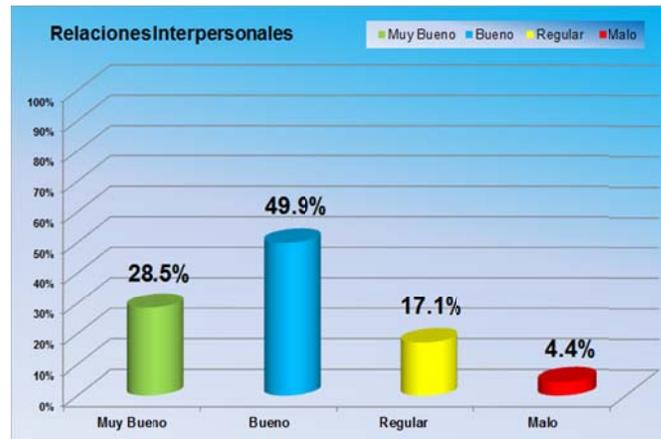


En este factor se evidenció un buen nivel de clima laboral sano, ya que el 77% de los colaboradores se muestra identificado con su departamento.

### Actividades:

1. Realizar la actividad "Inducción a la Empresa". Esta actividad ya se realiza con personal de reciente ingreso, sin embargo debe ser llevada a todo el personal antiguo, con el fin de que conozcan la cultura y organización actual de la empresa y de esta forma consolidar su sentido de pertenencia.
2. En la reunión mensual se puede incluir la celebración de los cumpleaños del mes y así promover una efectiva y amigable convivencia entre los integrantes del departamento.
3. Actualizar la pagina de Intranet del Departamento, incorporar una fotografía de los colaboradores que actualmente forman las diferentes áreas y una breve descripción de los servicios que cada una presta, así como sus objetivos estratégicos particulares con los que contribuyen a los objetivos de la organización.

## RELACIONES INTERPERSONALES



Este es el factor mejor evaluado en el departamento de Recursos Humanos, un 79% percibe buenas relaciones interpersonales dentro del departamento.

### Actividades:

1. En la reunión mensual, realizar dinámicas de integración, por ejemplo "La Telaraña", con el objetivo de que se conozcan mejor, se eleve el sentido de compañerismo, unidad y solidaridad en la unidad.
2. Realizar talleres en los que se discuta y se promueva la consolidación de los valores de Recursos Humanos y la ejecución de los mismos. Designar a cada colaborador la ejemplificación de estos valores, por ejemplo: Si se asignó el valor "respeto" a un colaborador, éste podría imprimir una frase célebre al respecto, plasmarla en pequeños cartelitos y entregarlos a cada colaborador del equipo o a cada área, o bien podría hacer alguna dinámica relacionada, quedará a criterio de la creatividad de cada participante. Todos deberán tener un valor asignado, la actividad podría realizarse cada viernes o el día que designen más apropiado

## Estudio de Clima Laboral en el Departamento de Recursos Humanos

### Guía de Entrevista

Área donde labora: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Usted como colaborador y considerando los aspectos antes evaluados y la comunicación que genera esta herramienta de trabajo que tiene como objetivo la identificación de planes estratégicos para el desarrollo y formación de nuestros colaboradores, solicitamos su aportación contestando la siguiente entrevista.

FACTOR	ITEMS
<i>Relaciones Interpersonales.</i>	La información se comparte con el resto del grupo? Considera usted que la información es clara y suficiente en el momento para realizar su trabajo? Se mantiene usted informado de lo que pasa?
<i>Comunicación</i>	La información que manejan es clara? Le mantienen informado de los cambios y mejoras dentro de su área de trabajo?
<i>Trabajo en Equipo</i>	En su área de trabajo se promueve el trabajo en equipo? Cuándo se trabaja en equipo se logran mejores resultados?
<i>Liderazgo y Apoyo</i>	Cómo es su comunicación entre su jefe y usted? Su jefe escucha sus opiniones y/o sugerencias?
<i>Reconocimiento</i>	En su área de trabajo se reconoce el logro de resultados? Cree usted, que su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño laboral?

<p><i>Crecim. y desarrollo (Capacitación)</i></p>	<p>Ha recibido capacitación alguna?          Qué clase de capacitaciones le gustaría recibir para mejorar en su trabajo?          Qué clase de capacitaciones le gustaría recibir para mejorar en su trabajo?</p>
<p><i>Satisfacción Laboral</i></p>	<p>Se siente satisfecho del trabajo que realiza?          Su puesto de trabajo le resulta cómodo?</p>
<p><i>Compensación (Salario)</i></p>	<p>Considera usted que el salario que recibe corresponde al trabajo que realiza?          Considera que el sistema de pago establecido es justo? Cubre sus necesidades básicas?</p>
<p><i>Condiciones de Trabajo</i></p>	<p>Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?</p>
<p><i>Identificación con Depto.</i></p>	<p>Le agrada el área donde trabaja?          Qué es lo que más le gusta de su área de trabajo?          Si le ofrecieran otra plaza en otro departamento, pero con las mismas condiciones de pago lo aceptaría? Por qué?</p>

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



Ayúdenos a mejorar su clima, contestando las siguientes preguntas!

		RESPUESTAS			
1	¿Si se le presenta la oportunidad de tener otro trabajo con igualdad de sueldo y condiciones en otro departamento, lo aceptaría?	SI	PROBABLE	POCO PROBABLE	NO
2	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la compensación salarial?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	¿Cuenta con las medidas de seguridad básicas en su lugar de trabajo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	¿Cuenta con las herramientas y equipo necesarios para desarrollar su trabajo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos del departamento en general?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	¿Considera que su lugar de trabajo cumple con las necesidades básicas para desarrollar bien su trabajo (ventilación, iluminación, aseo)?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	¿La empresa le da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	¿Se reconoce y estimula su trabajo cuando supera las expectativas?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	¿Está dispuesto a trabajar fuera del horario de trabajo para lograr el objetivo de su departamento, aunque no sea compensado económicamente?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	¿Recibe apoyo de sus compañeros cuando hay sobrecarga de trabajo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	¿Le capacitan constantemente para mejorar su desempeño?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	¿Recibe incentivos que lo motiven a mejorar su desempeño laboral?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	¿La comunicación que recibe de su jefe inmediato es clara y precisa?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	¿Los reconocimientos e incentivos se aplican de manera equitativa a los miembros de su departamento cuando amerita?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15	¿Recibe una compensación justa considerando su competencia y la responsabilidad de su cargo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16	¿Cómo califica la relación entre los integrantes de su área de trabajo?	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
17	¿Tiene la libertad de aplicar a las convocatorias para ocupar otras posiciones en la empresa?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18	¿Considera que existe el trabajo en equipo en su área?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19	¿Cómo califica las relaciones entre todos los integrantes del departamento de RRHH?	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
20	¿Considera que existe buena comunicación entre los miembros de su departamento?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	¿Recibe apoyo de su jefe inmediato para alcanzar los objetivos deseados?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
22	¿Tiene acceso a la información que necesita para el buen desarrollo de sus actividades?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23	¿Los resultados de su departamento se deben al trabajo en equipo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
24	¿Su salario cubre sus necesidades básicas?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
25	¿Le informa su jefe oportunamente si usted está realizando bien su trabajo?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
26	¿El trato que recibe de su jefe inmediato es justo y respetuoso?	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
27	¿Cómo califica la relación con su jefe inmediato en el área de trabajo?	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

A quién evalúa:

Area de trabajo:

## Encuesta de Satisfacción de Usuarios de RRHH

Agosto 2012



Qué servicios ha requerido del Departamento de Recursos Humanos

Certificados de IGSS	<input type="checkbox"/>	Contratación de personal C-24	<input type="checkbox"/>
Trámites de IRTRA	<input type="checkbox"/>	Contratación de personal AD	<input type="checkbox"/>
Gafetes	<input type="checkbox"/>	Contratación de personal adm.	<input type="checkbox"/>
Creación de códigos	<input type="checkbox"/>	Modificaciones de personal	<input type="checkbox"/>
Constancias laborales	<input type="checkbox"/>	Selección de oficiales	<input type="checkbox"/>
Apertura de cuenta bancaria	<input type="checkbox"/>	Ascensos de oficiales	<input type="checkbox"/>
Emisión sanciones y felicitaciones	<input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="checkbox"/>
Apoyo en eventos espec.	<input type="checkbox"/>	Atención médica	<input type="checkbox"/>
Trámites del Seguro	<input type="checkbox"/>	Atención dental	<input type="checkbox"/>
Trámites de ISEA	<input type="checkbox"/>	Farmacia	<input type="checkbox"/>
Trámites de la Universidad	<input type="checkbox"/>	Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Asesoría legal	<input type="checkbox"/>	Cafetería	<input type="checkbox"/>

Según el servicio requerido:

1 El tiempo en que le resolvieron su requerimiento fue:

Observaciones

**Malo      Debe mejorar      Bueno      Muy bueno**

2 La calidad del servicio brindado fue:

**Malo      Debe mejorar      Bueno      Muy bueno**

3 La atención que le brindó la persona encargada fue:

**Malo      Debe mejorar      Bueno      Muy bueno**

4 Como evalúa la atención telefónica del departamento de Recursos Humanos:

**Malo      Debe mejorar      Bueno      Muy bueno**

5 En qué aspectos considera que debe mejorar la gestión de Recursos Humanos:

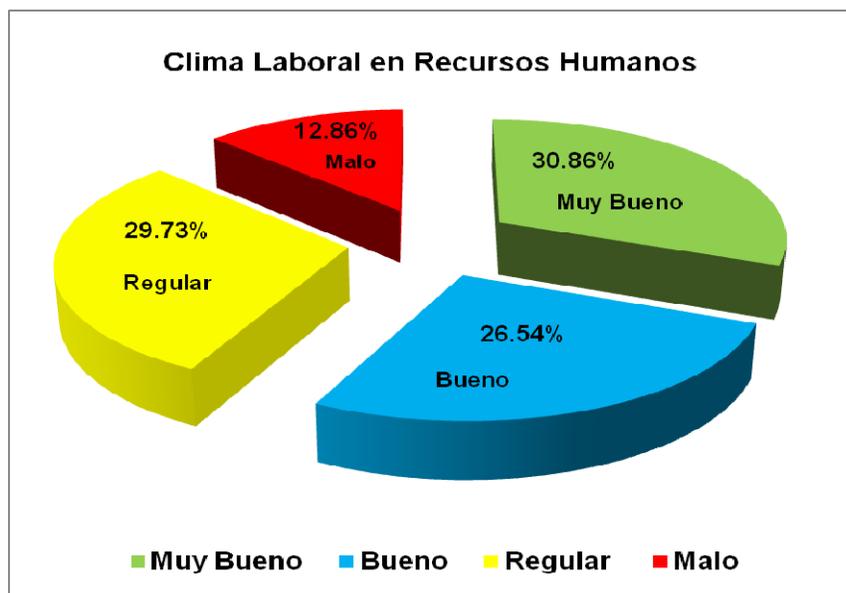
Categoría o puesto:

Area o departamento de trabajo:

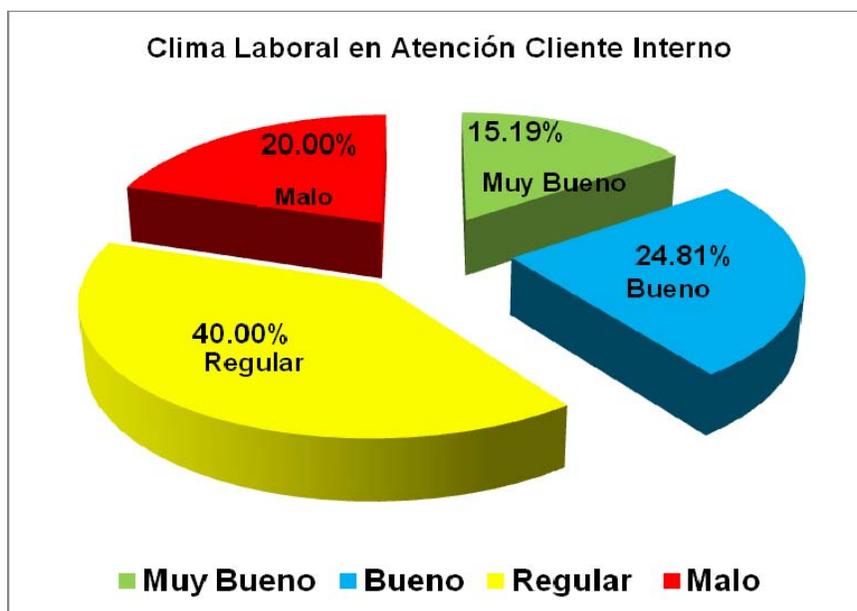
## Anexo de Graficas

Gráficas de Clima Laboral del Departamento de Recursos Humanos en una empresa de Seguridad

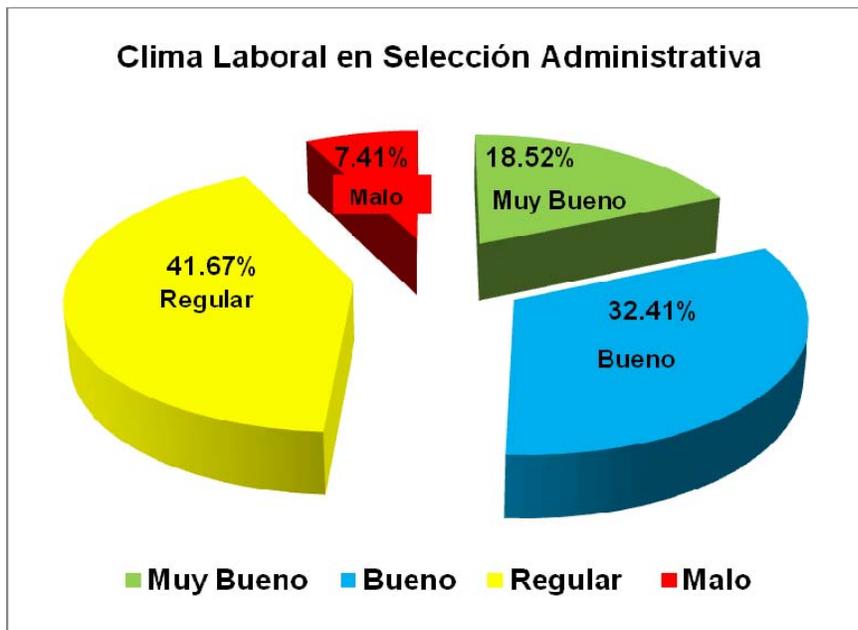
Gráfica No. 1



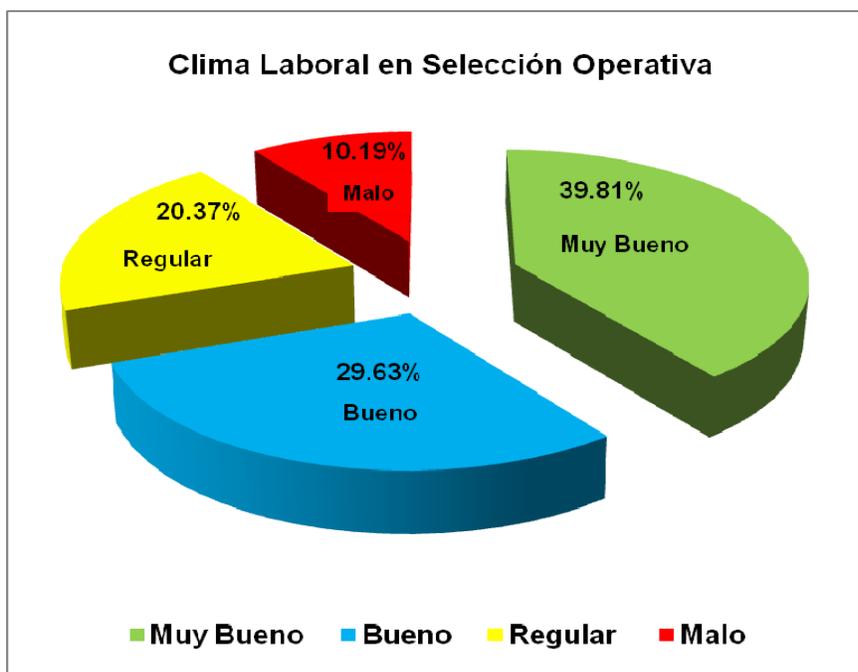
Gráfica No. 2



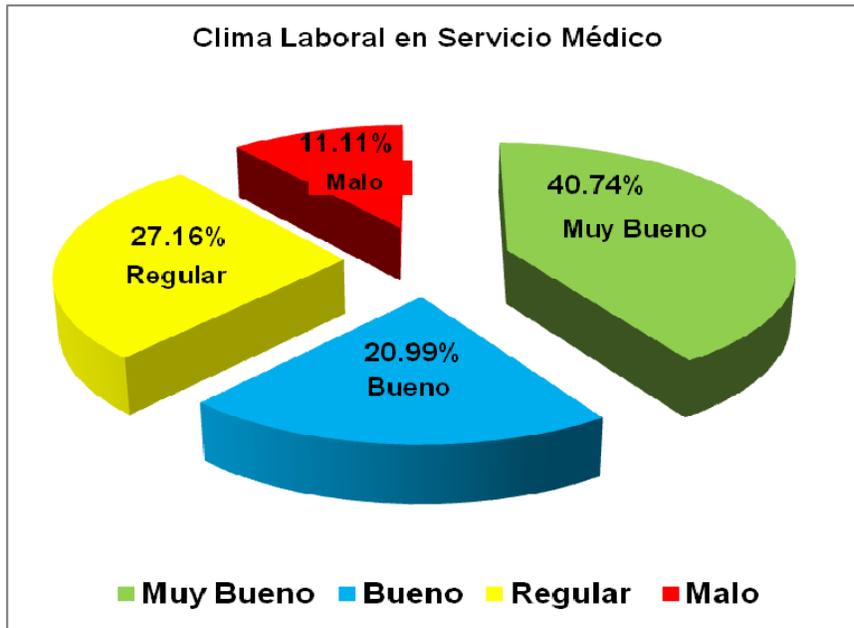
Gráfica No. 3



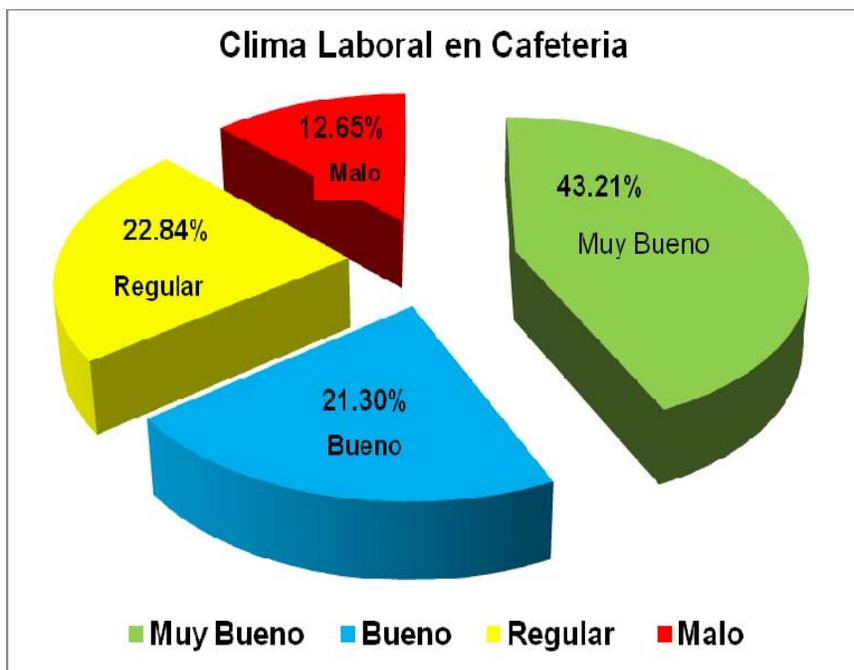
Gráfica No. 4



Gráfica No. 5



Gráfica No. 6



Gráfica No. 7

