

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



GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015

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

“LIMITACIONES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL  
COLABORADOR”

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

POR  
LUCÍA DEL ROSARIO CRUZ BARAHONA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO  
DE PSICÓLOGAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a cap and robe, surrounded by various symbols including a crown, a lion, a castle, and a banner. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**Licenciado Abraham Cortez Mejía  
DIRECTOR**

**Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO**

**Licenciada Dora Judith López Aveldaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES**

**Licenciado Juan Fernando Porres Adellano  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
UG.  
Archivo  
Reg.0200-2014  
CODIPs.1756-2015

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de noviembre de 2015

Estudiante  
Lucía del Rosario Cruz Barahona  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto QUINCUAGÉSIMO (50º) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL QUINCE (48-2015), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de noviembre de 2015, que copiado literalmente dice:

“**QUINCUAGÉSIMO**: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**LIMITACIONES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL COLABORADOR**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

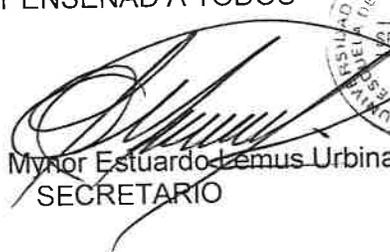
Lucía del Rosario Cruz Barahona

CARNÉ: 2010-16163

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby

**UG 262-2015**

Guatemala, 09 de noviembre de 2015

**Señores**  
**Miembros del Consejo Directivo**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la **estudiante LUCIA DEL ROSARIO CRUZ BARAHONA, carné No. 2010-16163 y Registro de Expediente de Graduación No. L.79-2015 I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **“LIMITACIONES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL COLABORADOR”**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez” el 18 de septiembre.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Atentamente,

  
**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
**COORDINACIÓN**  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



MLA/VP  
CC. Archivo

**Adjunto: Expediente Completo e Informe Final de Investigación**



CIEPs. 0130-2015  
REG: 0200-2014

INFORME FINAL

Guatemala, 12 de Octubre 2015

Señores  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“LIMITACIONES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL COLABORADOR”.**

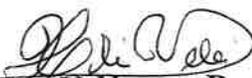
**ESTUDIANTES:**  
Ingrid Isabel Jeréz Avila  
Lucía del Rosario Cruz Barahona

**CARNE No.**  
2009-22989  
2010-16163

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 18 de Septiembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 06 de Octubre del 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
M.A. Helvia Velásquez Ramos  
Coordinador



Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.  
“Mayra Gutiérrez”

c.c archivo  
Andrea

CIEPs. 0130-2015  
REG. 0200-2014

Guatemala, 12 Octubre de 2015

M.A Helvin Velásquez Ramos  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas

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

**“LIMITACIONES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL COLABORADOR”.**

**ESTUDIANTES:**  
Ingrid Isabel Jeréz Avila  
Lucía del Rosario Cruz Barahona

**CARNÉ No.**  
2009-22989  
2010-16163

**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 18 de Septiembre 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciado Janeth Nolasco  
DOCENTE REVISORA





Asesoría Legal, Reclutamiento, Selección, Capacitación de Personal - Psicología Clínica- Psicología Industrial-  
Reingeniería, Auditoría Fiscal.

Guatemala, 28 de Enero del 2,015

Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en Psicología- CIESPs  
CUM

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de Investigación titulado "Limitantes que impiden el Desarrollo Profesional del Colaborador", realizado por las estudiantes Ingrid Isabel Jeréz Avila, Carné: 200922989; Lucía Del Rosario Cruz Barahona, Carné: 201016163.

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,

Lic. Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
PSICOLOGO  
COL. 4270

  
Atentamente  
Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
Psicólogo y orientador vocacional y laboral  
Colegiado No. 4270  
Asesor de Contenido

a R H  
Asesores en Recursos Humanos  
DIRECCION

Guatemala, 30 de septiembre de 2,015

Señores  
Departamento de Psicología Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por este medio hacemos de su conocimiento que las estudiantes **Ingrid Isabel Jerez Ávila** Carné No.200922989 y **Lucia del Rosario Cruz Barahona** carné No. 201016163, fueron autorizadas para realizar el proyecto de investigación titulado "Limitaciones que impiden el desarrollo profesional del colaborador" así como la aplicación del mismo en las oficinas de esta empresa.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

  
Mónica Chicas  
Gerencia de Recursos Humanos  
Novartis Farmacéutica

Guatemala 26 de marzo de 2014

Señores  
Departamento de Psicología Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimados señores:

Por este medio hacemos de su conocimiento que Novartis Farmacéutica, S.A. (AC) ha aceptado la solicitud recibida para que la señorita **Lucia del Rosario Cruz Barahona**, quien se identifica con el carné universitario número 201016163 de la carrera de Licenciatura en Psicología, elabore en nuestra empresa el trabajo de tesis con el tema “Efectos en la rotación del personal a causa de las limitantes que impiden el desarrollo profesional y personal del colaborador dentro de una organización”.

Es importante mencionar que por seguridad de la información, podremos compartir únicamente información general y no así la información considerada confidencial de acuerdo a nuestras políticas.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Sheila de Avila  
Gerente de Talento y Desarrollo Organizacional  
Novartis Farmacéutica, S.A. (AC)A diagonal stamp with rounded ends containing the text "NOVARTIS FARMACÉUTICA, S. A. (AC)" in all caps.

MADRINA DE GRADUACIÓN

---

Sandra Elizabeth Barahona González

Contador Público y Auditor

Col.. CPA-6,458

## DEDICATORIA

---

Dedico este gran logro a mi madre, a esa persona que ha cuidado de mí en todo momento y en todo sentido. Ella quien me ha enseñado lo que es el amor, la paciencia y el valor del esfuerzo. Adicionalmente se lo dedico a mi abuela, quién fue, es y será la piedra angular de mi vida y la de mi familia, de quién hemos aprendido tanto.

## AGRADECIMIENTOS

---

A mi mamá, Sandra Barahona, por siempre estar a mi lado llena de palabras de aliento, enseñanzas y consejos; pero sobre todo por su amor incondicional y confianza en mí.

A mi abuela, Petrona Barahona, por enseñarme el valor de la honestidad y por su particular amor.

A mi familia Esteban Barahona, por ser unos segundos padres y hermanas. Por siempre confiar en mí y mostrar su amor y apoyo.

A Dios por permitirme culminar una meta fundamental en mi desarrollo personal, por brindarme una familia llena de amor y apoyo.

A la Universidad San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas por mostrarme la importancia de la motivación y la perseverancia para obtener los resultados deseados.

A todas aquellas personas que con pequeños gestos de apoyo y de comprensión me dieron las fuerzas para continuar.

## ÍNDICE

---

	Página
RESUMEN	
PRÓLOGO	
CAPÍTULO I	
1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	4
1.1.2 Marco Teórico .....	7
1.1.2.1 Antecedentes .....	7
1.1.2.2 Industria .....	7
1.1.2.3 Las personas en una organización .....	9
1.1.2.4 Cultura organizacional .....	12
1.1.2.5 Cambio y desarrollo de las organizaciones .....	13
1.1.2.6 Cuidado del capital intelectual .....	14
1.1.2.7 Empowerment .....	16
1.1.2.8 Formación .....	17
1.1.2.9 Desarrollo en las organizaciones .....	20
1.1.2.10 Un modelo de desarrollo profesional .....	26
1.1.2.11 Limitantes en el desarrollo profesional .....	32
1.1.3 Delimitación .....	40
CAPÍTULO II	
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	41
2.1 TÉCNICAS .....	41
2.1.1 Técnicas de muestreo.....	41
2.1.2 Técnicas de recolección de datos.....	41
2.2 INSTRUMENTOS.....	42
2.2.1 Entrevista focalizadas .....	42
2.2.2 Cuestionario.....	42

### CAPÍTULO III

3	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
3.1	CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN .....	45
3.1.1	Características del lugar .....	45
3.1.2	Características de la población .....	45
3.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	46
3.2.1	Análisis cuantitativo.....	46
3.2.2	Análisis cualitativo.....	61

### CAPÍTULO IV

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
4.1	Conclusiones .....	64
4.2	Recomendaciones.....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	ANEXOS.....	69
	Anexo I Entrevista no estructurada .....	70
	Anexo II Entrevista de desvinculación voluntaria .....	71
	Anexo III Consentimiento informado para participantes de investigación .....	76
	Anexo IV Your Future in Novartis .....	77

## RESUMEN

---

“Limitaciones que impiden el desarrollo profesional del colaborador”.

Por: Lucía del Rosario Cruz Barahona

El propósito de investigación fue brindar una herramienta funcional, al personal de desarrollo organizacional, que apoyara la reducción porcentual de la rotación de personal voluntaria (renuncia) a causa de las limitantes en el crecimiento profesional dentro de la organización mediante la detección de las limitantes que merman el crecimiento profesional y personal de los colaboradores; identificando las oportunidades de desarrollo existentes, así como delimitar los requisitos para optar al crecimiento profesional en el puesto laboral. Sin dejar de lado la verificación de los sistemas de comunicación e indicar el porcentaje de rotación de personal a causa de las limitantes identificadas.

La investigación se llevó a cabo en Farmacéutica Multinacional ubicada en Anillo Periférico zona 11, Guatemala. Empresa que cuenta con un total de 518 colaboradores, de los cuales se tomó una muestra por intención total de 51 personas.

Para obtener la información necesaria se realizó una investigación cuantitativa-cualitativa, empleando técnicas e instrumentos como el análisis estadístico sobre el porcentaje de rotación de personal derivado de las limitantes que merman el desarrollo profesional. Así como entrevistas focalizadas en las que se obtuvo información valiosa en cuanto a la percepción del colaborador hacia la organización y su reacción ante las oportunidades que pueda proporcionar la misma. Lo cual se complementó con cuestionarios de selección múltiple que mostraron el nivel de conocimiento que tienen las personas sobre la existencia o no de programas, sus requisitos y ventajas para el desarrollo profesional y sobretodo información sobre las limitantes que merman el mismo. Todo el proceso tuvo el apoyo del punto de vista humanístico conjunto a una línea de investigación “Solidaridad-Individualismo”.

Al concluir la investigación se identificó en primera instancia la desvinculación voluntaria como un indicador relacionado a la búsqueda del crecimiento profesional de los colaboradores, lo que conllevó a encontrar como mayor limitante de la organización una comunicación deficiente de los programas de desarrollo profesional existentes. Resultado base para el desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva que se centra en la ampliación de contenidos relacionados al desarrollo profesional de los colaboradores en la página Intranet.

## PRÓLOGO

---

Las organizaciones guatemaltecas enfrentan el reto de competir con multinacionales en cuanto al paradigma de un panorama más amplio y de mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento, pero la realidad es que ambas afrontan la exigencia de un colaborador cada día más anhelante de nuevos conocimientos y con deseos de tener un crecimiento acelerado con un esfuerzo mínimo, es decir, la persona precisa asegurar la actualización de sus conocimientos y habilidades como parte de la satisfacción que provoca el ser visualizados como útil en el ámbito laboral.

Es en este punto que los planes de vida y carrera toman un papel fundamental en la retención de personal y crecimiento organizacional, por lo que cada día la inversión para el crecimiento profesional es cada vez más grande, pese a esto se encuentra que en muchas ocasiones los colaboradores no tienen las oportunidades para un desarrollo dentro de la organización o no se sienten parte del mismo, a causa de diferentes factores como la inexistencia de programas de desarrollo, de no contar con la información necesaria para participar en ellos o enfrentarse a limitantes como la exclusión de raza, género o edad; lo cual tiene repercusiones en el desempeño y productividad individual lo que a su vez dificulta la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Es necesario que las empresas le hagan comprender a sus colaboradores que hay otras formas de desarrollo profesional que son signo de mejora y no de fracaso. Para lograr cambiar la visión es necesario ubicar a recursos humanos como piedra angular de este proceso; esto tomando en consideración el papel histórico y científico que tiene el departamento de R.R.H.H en el progreso de la figura del colaborador en una organización, pero igual de importante es dotarlo con personal capacitado.

El Psicólogo Industrial se hace presente con una formación avocada al entendimiento y atención no solo de las necesidades y exigencias de la

organización sino también en las del colaborador. De esta forma deben unificarse los esfuerzos entre todos aquellos con poder de decisión, para que las organizaciones emprendan acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad que tengan como efecto la satisfacción y motivación requeridas por los colaboradores, sin necesidad de un ascenso laboral; con lo cual nos referimos a empoderar a cada integrante de la organización.

A causa de lo anterior, se hizo relevante identificar las oportunidades que hoy en día las organizaciones ofrecen para el desarrollo del colaborador; también delimitar los requisitos personales y académicos que se requieren en el puesto para el aumento del potencial humano. Por lo que se decidió iniciar un proceso de investigación sobre estudios previos que ahonden en estos temas pero a la vez indaguen en las causas reales del poco y pausado crecimiento de los colaboradores dentro de organizaciones que han ofrecido programas de desarrollo profesional; el resultado fue limitado, ya que no existen estudios que analicen esta realidad en nuestro país.

Partiendo de la historia del crecimiento del colaborador dentro de una organización, de la creciente importancia social de dignificar a la persona dentro de la misma y la urgencia de dar a conocer una realidad que afecta las vidas de cientos de ciudadanos, se tomó la decisión de enfocar la investigación de tesis en identificar el impacto de las limitaciones que promueven la exclusión y merman el crecimiento profesional en la desvinculación voluntaria en la organización. Con el fin no solo de determinar las limitantes y sus efectos, sino que en base a los resultados brindar una herramienta por escrito aplicable a la difusión adecuada de los planes de desarrollo, según sea el caso, para brindarle la oportunidad tanto a la organización como al colaborador de tener un crecimiento en conjunto.

Autor: Lucia Cruz.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ser humano se encuentra en constante evolución y cambio, esto quiere decir que busca nuevas formas de crecimiento personal, familiar y grupal que le representen un mayor bienestar. En la actualidad parte fundamental de dicho crecimiento se manifiesta dentro de su área laboral, ya que es el espacio donde invierte la mayor parte de su tiempo. Gracias a la búsqueda de desarrollo se comienza a denotar una evolución en las fuentes de satisfacción de las necesidades del individuo, así se da el surgimiento de las grandes industrias en el panorama, las cuales cada día se enfrentan a mayores exigencias competitivas que las obliga a buscar estrategias empresariales que garanticen el éxito deseado. Entre estas estrategias se encuentran los programas de crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, en los cuales se busca que cada persona que integra una empresa se encuentre en un nivel de satisfacción personal y profesional óptimo que sea traducido en una mayor eficacia y eficiencia manifestada en una mayor productividad y rentabilidad.

Desafortunadamente son muchos los factores que limitan el desarrollo profesional en las organizaciones ya sea por índole personal, social, psicológica o más bien organizacional como la falta de planificación de acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras para los colaboradores, falta de comunicación de las mismas, entre otros más. Es así como en varias organizaciones existen limitantes que promueven la exclusión en los programas y dificultan el desarrollo profesional del colaborador, lo que repercute en diversas áreas, principalmente en su efectividad y lealtad, con lo cual pasa a ser una de las causas de los porcentajes anuales del índice de rotación por desvinculación voluntaria.

Pero, ¿cuáles son esos limitantes?, es ahí donde surgen las preguntas ¿qué factores obstaculizan el crecimiento laboral?, ¿existe alguna exclusión de raza, edad, género y/o postura que merme las oportunidades de crecimiento?, ¿qué requisitos son necesarios para la empresa para que la persona pueda crecer profesionalmente? Y sobre todo, ¿cuánto del porcentaje de desvinculación voluntaria es a causa de las limitantes que impiden el desarrollo profesional? A lo que se dio respuesta con el estudio que permitió identificar todos esos factores que limitan el progreso profesional dentro de una farmacéutica transnacional residente en la ciudad de Guatemala, con lo que se obtuvieron los datos relacionados al porcentaje de la rotación del personal (desvinculación voluntaria) a causa de las limitantes que impiden el desarrollo profesional; información sobre cómo la organización puede ayudar para suprimir dichas limitantes; se conocieron los requisitos necesarios que un colaborador debe poseer; no se identificó la existencia de una exclusión a causa de raza, edad, género y/o postura que merme las oportunidades de crecimiento; lo que se encontró fue una comunicación deficiente de los programas que la organización ofrece. Lo cual nos permitió desarrollar una propuesta que se basa en optimizar la herramienta INTRANET que el personal de desarrollo organizacional posee, sumando nuevos contenidos de interés para el colaborador. Considerando la línea de investigación Solidaridad-Individualismo que tiene como función principal el impacto de la vida del empleado y la relación entre las oportunidades de desarrollo y las posibles limitantes en el mismo para su progreso profesional dentro de la organización.

Para apoyar el análisis de resultados se tomaron como variables que intervienen o impiden el desarrollo profesional en las organizaciones empowerment, la exclusión, motivación y causas que promueven la rotación del personal. Sin embargo fue importante resaltar el uso de variables como la rotación de personal, la desvinculación voluntaria y el desarrollo profesional, ya que de no hacerlo las mencionadas en primera instancia no tendrían ninguna validez en el transcurso de la investigación.

Esta investigación fue cuantitativa-cualitativa, utilizando una investigación descriptiva en donde se empleó una muestra aleatoria del área administrativa que comprenden las edades entre 24 años a 50 años de género femenino y masculino. Teniendo el apoyo del punto de vista humanístico y manejando las siguientes técnicas: Observación Científica la cual nos permitió identificar los procesos de comunicación visual y auditiva en la organización; posteriormente se empleó un estudio de registros anecdóticos y análisis de archivos directamente en el acceso a entrevistas de salida del primer trimestre de 2014 el cual arrojó como causas principales de desvinculación voluntaria a la búsqueda de una mejora salarial y un cambio de carrera (área profesional). En base a esto se realizó una entrevista no estructurada que señaló la falta de comunicación durante el proceso de reestructuración de diciembre 2013 como un factor importante en el sentimiento de inestabilidad e inseguridad en los colaboradores, seguido por un desconocimiento puntual sobre los programas de desarrollo que la organización posee. El último instrumento de apoyo fue un cuestionario que apoyó los resultados de las entrevistas, al señalar entre otros aspectos a la comunicación transparente un área de mejora.

## 1.1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.1.2.1 ANTECEDENTES

Durante el proceso inicial de este trabajo se realizó un estudio sobre las investigaciones previas relacionadas al tema central, el cual arrojó como resultados tres tesis enfocadas en diferentes áreas, la primera *“El Clima Organizacional y su Repercusión en el Rendimiento de la Productividad”* (Saavedra, 2008) el cual se enfocó en el incremento de la productividad a través de un cambio de entorno y no en la inversión de talento humano (oportunidades de crecimiento) para promover desarrollo organizacional. La segunda *“Principales Limitantes Psicosociales en el Desarrollo Profesional y Personal en un Grupo de Mujeres Trabajadoras del IGSS”* (Balcarcel, 2007) se enfocan en los factores personales y social (externos de la organización) como la familia, tareas domésticas y no en los factores organizacionales es decir, es un enfoque social y no laboral. Y la tercera *“El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional”* (Moreira, 2007) la cual abarca los rasgos más generales de los procesos de RRHH determinando el impacto y la importancia que este tiene en el desarrollo organizacional y no en el desarrollo profesional. La investigación realizada se enfocó en un área más específica, desarrollo de talento humano, con el fin de identificar las limitantes que impiden a los colaboradores obtener un desarrollo en las empresas.

### 1.1.2.2 INDUSTRIA

Durante la era primitiva las necesidades del ser humano eran relativamente básicas, ya que consistían en alimentación, vivienda y vestimenta, por lo cual mantenían un proceso de búsqueda, obtención y uso de recursos naturales que garantizaba la cobertura de las mismas. Con el paso del tiempo fueron surgiendo nuevas exigencias que requirieron la transformación de los recursos, es así como inicia un proceso que llega a su punto cumbre a finales del siglo XVIII y principios

del siglo XIX, tiempo en el cual en ciertos países de Europa da comienzo la transformación económica como consecuencia de la Revolución Industrial.

Es entonces que con la desaparición del régimen feudal y la aparición de la burguesía, se suscitan cambios importantes en la forma de vida general y comienzan a surgir emprendedores que con un poco de astucia y visión cimentan las bases de las empresas como un sistema de producción y transformación de bienes y servicios con el fin de ponerlos en manos de la sociedad.<sup>1</sup>

#### 1.1.2.2.1 Tipos de organización empresarial

Desde la Revolución Industrial, se denoto una fuerte distinción entre el giro o tipo de servicio y/o bien pretendido por cada empresa, es así como se ven ejemplos como John D. Rockefeller abocado a la industria petrolera con la fundación de Standard Oil o Andrew Carnegie dirigiendo su visión hacia la transformación del acero en U.S Steel; ambos precursores directos de las grandes empresas e indirectos de los cambios en la visión de los trabajadores dentro de las mismas.

La orientación oportuna y la decisión sobre el tipo de organización son fundamentales para el éxito de la misma, por lo cual a continuación se presenta la distinción ofrecida por Bueno (2005) desde el punto de vista económico: Iniciando por el sector económico como Agropecuarias, Industriales, De construcción y De servicios; por el tamaño como Mega empresas, Grandes, Medianas, Pequeñas y Artesanales; por su estructura social de producción siendo Artesanal, Economía social y Capitalista; por su sistema técnico: Monoproducto, Multiproducto, Producción en serie y Producción por pedido; por su localización: Monoplanta y Multiplanta; por el ámbito de competencia: Monomercado, Multimercado, Nacional y Multinacional.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ ROMO, MARCELA A. *“Los estudios de empresarios y empresas”*. México: UNAM, 2007, págs. 9 -26.

<sup>2</sup> MUÑOZ CASTELLANOS, ROSA; NEVADO PEÑA, DOMINGO. *“El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI”*. España: Especial Directivos, 2007, págs. 65 – 68.

### 1.1.2.3 LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Una característica esencial en el desarrollo y crecimiento de una organización es la participación activa de las personas, ya que son estas quienes dirigen, controlan y operan los diferentes factores que interfieren en la actividad organizacional, dando lugar al éxito o fracaso de la misma.

A lo largo de la historia y la evolución de la administración empresarial han existido diversos estudiosos que han marcado etapas en la concepción de la persona dentro de la organización. Tal es el caso de Frederick Taylor con su administración científica que se enfocaba en elevar la productividad a través de una producción eficiente y un reconocimiento económico más alto para los trabajadores. Anteriormente ya Henry L. Gantt y Frank y Franck y Lilian Gilbreth resaltaron la importancia de la necesidad de capacitación y enfoque en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Posteriormente, Henri Fayol, conocido como el padre de la administración moderna, divide las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencia. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y escrito de corps.<sup>3</sup>

Tomando las diferentes posturas se fueron generando dos perspectivas en relación a la persona dentro de la organización, siendo un recurso o un asociado. Actualmente la tendencia es procurar a la persona como tal, tomando en consideración sus características propias de personalidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; dejando atrás la administración basada en la concepción de medios de producción, como agentes

---

<sup>3</sup> KOONTS, HAROLD; HWINZ WEHRICH; MRK CANNICE. *“Administración: Una perspectiva global y empresarial”*. McGraw Hill, 2012, págs. 15-19.

pasivos. De esta forma la persona retoma el lugar de pieza fundamental en el éxito de la organización.<sup>4</sup>

#### 1.1.2.3.1 Visión del colaborador en una organización

LAS PERSONAS COMO RECURSOS	LAS PERSONAS COMO ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados aislados en los puestos</li> <li>• Horario rígido establecido</li> <li>• Preocupación por las normas y reglas</li> <li>• Subordinación al jefe</li> <li>• Fidelidad a la organización</li> <li>• Alineación con la organización</li> <li>• Importancia en la especialización</li> <li>• Ejecutores de tareas</li> <li>• Importancia en las destrezas manuales</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados en equipos</li> <li>• Metas negociadas y compartidas</li> <li>• Preocupación por los resultados</li> <li>• Atención y satisfacción del cliente</li> <li>• Vinculación con la misión y visión</li> <li>• Interdependencia con colegas y equipos</li> <li>• Participar y compartir</li> <li>• Importancia de la ética y la responsabilidad</li> <li>• Proveedores de actividad</li> <li>• Importancia del conocimiento</li> <li>• Inteligencia y talento<sup>5</sup></li> </ul>

#### 1.1.2.3.2 Derechos del colaborador

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo con los siguientes acuerdos, leyes y organismos de apoyo:

<sup>4</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". México : McGraw-Hill, 2007, págs. 43 - 45

<sup>5</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. "Gestión del Talento Humano". México : McGraw-Hill / Internamericana Editores, S.A, 2009, pág. 9

#### 1.1.2.3.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Con base en estos preceptos, la Ley Federal de Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

- Artículo 101. Derecho al trabajo
- Artículo 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo
- Artículo 103. Tutelaridad de las leyes de trabajo.
- Artículo 104. Derecho de huelga y paro.
- Artículo 105. Viviendas de los trabajadores.
- Artículo 106. Irrenunciabilidad de los derechos laborales.<sup>6</sup>

#### 1.1.2.3.2.2 Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Es la Institución del Estado de Guatemala que tiene como función principal, la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relacionados al trabajo, previsión social y administración interna del mismo, a efecto de velar por el desarrollo, aplicación y estricto cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes, conforme lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 242-2003 y su reforma.<sup>7</sup>

#### 1.1.2.3.2.3 Código de Trabajo

Documento Jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> **CORTE DE CONSTITUCIONALIDAD, REPÚBLICA DE GUATEMALA.** “*Constitución Política de la República de Guatemala*”. Guatemala: 2003.

<sup>7</sup> **MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.** “*Funciones y Derechos*”. Guatemala: 2003.

<sup>8</sup> **CÓDIGO DE TRABAJO DE GUATEMALA.** “*Decreto No. 1441*”. Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo.

#### 1.1.2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se refiere a un “*sistema de significado compartido que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras*”<sup>9</sup>. Las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros, u a ella nos referimos cuando hablamos de la cultura de la organización. Es esta gran imagen cultural la que da a la organización su personalidad distintiva. Por su parte, las subculturas suelen aparecer en las compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible que se definiera por designaciones departamentales y separación geográficas. Un resultado concreto de una cultura fuerte será la poca rotación de colaboradores, ya que esto evidencia un firme acuerdo entre los miembros sobre lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito favorece la cohesión, la lealtad y el compromiso con la organización, lo que a su vez, aminora la propensión a que los colaboradores renuncien.

Las funciones de la cultura organizacional son definir los límites, es decir, distinguir entre una organización de otras; transmitir a los miembros un sentimiento de identidad; facilitar el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos y aumenta la estabilidad de sistema social.

Por último se puede mencionar que sirve como un mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los colaboradores. La cultura es elusiva, intangible implícita y sobrentendida, pero todas las organizaciones desarrollan un conjunto de supuestos entendimientos y

---

<sup>9</sup> **ROBBINS STEPHEN P.** “*Fundamentos de Comportamiento Organizacional*”. México: PRENTICE HALL. Página 254.

reglas tácitas que rigen el comportamiento cotidiano en el individuo. Hasta que los de recién ingreso aprenden las reglas no son aceptados como miembros formales de la organización. Es decir, la conformidad con las reglas se convierten en la base principal para adaptación del ambiente incluso las recompensas y asensos.

La cultura organizacional fortalece el compromiso con la organización y aumenta la congruencia con el comportamiento de los colaboradores, lo que evidentemente beneficia a la compañía. Desde el punto de vista del individuo, la cultura es apreciable porque reduce la ambigüedad; dice cómo hay que hacer las cosas y cuáles son importantes.

#### 1.1.2.5 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los descubrimientos mejor documentados sobre estudios del comportamiento de los individuos y organizaciones es que ambos se resisten al cambio. Por lo que se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional: 1. Inercia estructural (estabilidad); 2. Alcance limitado del cambio. Las organizaciones están formadas de subsistemas interdependientes que complica más la aprobación de los cambios; 3. Inercia de los grupos y 4. Amenazas y consecuencias.

La administración de los cambios mediante el desarrollo organizacional atañe a los cambios sistemáticos y planeados. El desarrollo organizacional es un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio, desde modificaciones a la estructura y los sistemas de toda empresa, que se inician como respuesta a los cambios en el medio externo y que pretenden mejorar la eficacia de la compañía y el bienestar de los colaboradores. Para que la calidad de vida se dé en el ambiente laboral se debe establecer como un proceso por el que la organización responde a las necesidades de los individuos, estableciendo mecanismos que les permita participar por completo en las decisiones que diseñan su vida laboral, entre las categorías específicas para una calidad de vida laboral se encuentra: 1. Competencias adecuadas y justas, 2. Un ambiente seguro y sano, 3. Trabajos que desarrollen las capacidades humanas, 4. La oportunidades de crecimiento y

seguridad personales, 5. Un medio social que brinda identidad personal, ausencia de prejuicios, 6. Derecho a la privacidad, a disentir y a procesos justos, 7. Una función laboral que usurpa al mínimo el tiempo libre u las necesidades familiares; y 8. Acotos de la organización sensibles a la sociedad.

Estas intervenciones incluyen programas de capacitación corporativa y desarrollo gerencial, retroalimentación de encuestas, consultoría de procesos, integración de equipos y desarrollo entre grupos con la finalidad de un desarrollo organizacional exitoso fomentando la calidad de vida en el ambiente laboral del personal para mayor productividad y progreso.

#### 1.1.2.6 CUIDADO DEL CAPITAL INTELECTUAL

##### 1.1.2.6.1 Capital Intelectual

En el sentido más general “*es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también la capacidad de aprender y desarrollarse*”<sup>10</sup>. Es por eso que para el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de las organización es necesario el talento gerencial que consta de la combinación de agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madures emocional, destrezas de comunicación, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, el instinto emprendedora, destrezas funcionales y la capacidad de producir resultados.

##### 1.1.2.6.2 ¿Qué es una Propuesta de Valor para los empleados?

Una propuesta de valor para los empleados (PVE), es la suma total las experiencias que obtiene el individuo mientras forme parte de la organización, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación. El PVE exitoso surge cuando la organización busca

---

<sup>10</sup> MICHAELS, ED; HANDFIELD-JONES, HELEN; ALXELROD, BETH “*La Guerra por el Talento*”. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003. Página 13.

satisfacer las necesidades de los individuos, sus expectativas y aun sus sueños porque saben que esto beneficiara grandemente a la organización.

### 1.1.2.6.3 Desarrollo de Potencial

#### 1.1.2.6.3.1 ¿Qué es el potencial?

Decimos que una persona tiene potencial profesional cuando posee la capacidad para desarrollar conocimientos, habilidades y competencias que le permiten realizar trabajos de mayor complejidad o de mayor responsabilidad en el futuro. Cuanto más complejo es el trabajo más responsabilidad y mayor potencial exige.

Haciendo referencia a los perfiles, las personas que tienen mayor capacidad de desarrollo son: 1. El perfil del ejecutivo, muestra alto nivel de logro y de poder, y medio o bajo nivel de afiliación. 2. El perfil de un investigador, presenta un alto nivel de logro, medio o bajo nivel de afiliación y bajo nivel de poder. 3. El perfil de un misionero, tiene un nivel bajo de logro, alto de afiliación y alto nivel de poder. 4. El perfil del piloto, tiene un alto nivel de logro y un bajo nivel de afiliación y de poder.

#### 1.1.2.6.3.2 ¿Cómo se desarrolla el potencial?

Las competencias se desarrollan “haciendo”, poniendo en práctica los conocimientos teóricos, por eso es necesario aprender a experimentar. En las organizaciones, para que las personas logren un crecimiento y avances en su potencial, deben de crear oportunidades y rotar a los individuos de puesto para buscar su desarrollo intelectualmente y así evidenciar sus habilidades. Para ello, es necesario enfatizar la retroalimentación del guía de la persona que se encuentra en este proceso, a fin de que sea consciente de sus avances, de sus errores, y de la importancia que tiene su comportamiento para la solución de las distintas situaciones que se plantean.

### 1.1.2.7 EMPOWERMENT

Una traducción literal de la palabra sería “empoderamiento”, sin embargo muchos autores discrepan en cuanto a si esta es la traducción correcta, pero en lo que sí coinciden es en la fuerza que la misma ha tenido durante los últimos años en cuanto a la gestión de capital humano. Dicha fuerza se debe a los cambios drásticos que se han generado a consecuencia de la globalización y el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías que permiten tener un medio cada vez más competitivo; los cuales obligan a las organizaciones a generar nuevas oportunidades para que sus colaboradores estén preparados no solo de forma intelectual sino también de forma en que puedan aprovechar este intelecto y generar un criterio que les permita tomar decisiones acertadas y oportunas. Este desarrollo le permite al colaborador adueñarse de su puesto laboral, ganar más confianza y responsabilidad pero generando la capacidad de trabajo en equipo.<sup>11</sup>

#### 1.1.2.7.1 Impacto en la gestión del talento humano

Empoderando a un colaborador, el gestor de talento humano le está brindando la oportunidad de aprovechar sus habilidades y destrezas para mejorar su rendimiento con lo cual la organización puede realizar mediciones sobre su eficacia y eficiencia y determinar cuáles son las medidas oportunas para apoyar su desarrollo y fomentar un plan de carrera para el colaborador que incluye la creación o fortalecimiento de un plan de sucesión.

El proceso de empoderar al colaborador también brinda la oportunidad de fortalecer el proceso de identificación con la organización y a la vez fomentar la lealtad, promoviendo así las actitudes emprendedoras y disminuyendo las quejas de cliente interno y externo.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> **BLANCHARD, KEN; JOHN P. CARLOS; RANDOLPH, ALAN.** *“Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa”*. San Francisco, Estados Unidos, Editorial Norma, 2006, págs. 27-110

<sup>12</sup> **PRAVIN, DURAI DURAI.** *“Human Resource Management”*, India, Pearson Education, 2010, págs. 431 – 436

### 1.1.2.8 FORMACIÓN

Las organizaciones tienden a ser hoy en día fuentes de conocimiento, ya que cada puesto es ocupado por alguien que conoce las tareas, que no actúa tanto por delegación como por pericia. A consecuencia los mercados globales son cada vez más exigentes en los conocimientos y habilidades que un colaborador debe poseer.

Es así como la formación de las personas cobra un valor estratégico. El objetivo de la capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el talento humano esté formado y preparado para superarse continuamente. Este se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar la efectividad y productividad que impulsan a los cambios; los cuales deben ser construidos por todos ya que es necesario el compromiso de toda la organización Blake<sup>13</sup>, consideraba que la capacitación es una oportunidad para el desarrollo de las personas, y dice que educar siempre será una actividad transformadora. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios en sí mismos y en su entorno.

Educar y aprender, capacitar y capacitarse, transformar y transformarse. Quienes se involucran en este devenir de la actividad educativa crecen, mejora su capacidad de crear un futuro distinto. Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva; mientras las personas lo hacen para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

#### 1.1.2.8.1 El Rol de Recursos Humanos en la formación

Una de las tareas que debe tomar el departamento de Recursos humanos es abordar el rol de formación a través de la capacitación ya que se debe promover que los empleados hagan mejor su tarea, es decir, las organizaciones necesitan

---

<sup>13</sup> BLAKE, OSCARJ. "La capacitación". Buenos Aires: Ediciones Macci, 1997, Capítulo 4.

optimizar su efectividad y eficiencia. La función del subsistema de capacitación o formación debe estar alineada con la estrategia de organización. Por lo tanto los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito.

La función de formación enfrenta grandes desafíos como 1. Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización. 2. Innovar en materia de formación. Las viejas recetas pueden ser válidas en algunos de los casos y en otros se deberá ser permanente a los nuevos descubrimientos científicos. 3. Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entorno virtual.

Entre los métodos más conocidos para el desarrollo de capacidades se encuentran: 1. Entrenamiento, en donde el jefe toma el rol de capacitador; 2. Rotación de Puestos; 3. Asignación de comités; 4. Asistente de posiciones de dirección y 4. Paneles de gerentes en entrenamiento.

Es importante que el plan de formación o capacitación debe ser diseñado en relación con la estrategia organizacional; para lo cual será responsabilidad del área de Recursos Humano conocer dicha estrategia y alinear las prioridades del departamento según las brechas detectadas, tanto en conocimiento como competencias, para obtener un mejor desempeño de los colaboradores lo cual guíe a obtener los resultados deseados que hagan cumplir el plan estratégico empresarial.

#### 1.1.2.8.2 Capacitación y Entrenamiento

Los términos capacitación y entrenamiento en ocasiones son utilizados como sinónimos sin embargo esto es erróneo ya que *“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados”*<sup>14</sup>. Por lo que tanto, debe ser una transmisión de conocimiento y habilidades. El entrenamiento es un proceso de

---

<sup>14</sup> ALLES, MARTHA ALICIA *“Dirección Estratégica”*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA S.A. 2009. .  
Página 217.

aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la organización, sus objetivos de negocio y el requerimiento de la posición que se desempeñar. Esto implica, transmitir información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos.

#### 1.1.2.8.3 Evaluación de necesidades de entrenamiento

La organización necesita buscar solución a los problemas de rendimiento personal. Para encontrarla hay que identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento. Si el personal sintiera que la implementación de un nuevo sistema implicará la desvinculación de alguno o de todos ellos, el entrenamiento deberá focalizarse en que si ellos aprenden la nueva tecnología, eso tan temido no sucederá. Hay que logra que se acepte y se entienda la nueva tecnología.

Evaluación de tareas: Una de la más frecuente causa de necesidades de entrenamiento deriva de la falta de las capacidades para realizar las tareas, porque el colaborador nunca las tuvo o porque las olvidó.

Análisis de las necesidades individuales: en ocasiones, el bajo rendimiento de un departamento deviene de incentivos inadecuados para colaboradores y jefes desmotivados que afecta la conducta de una o varias personas.

Las herramientas para analizar necesidades son: 1. Examinar estándares de varias áreas; 2. Entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y si es posible cliente y otras personas relacionadas; 3. Analizar el grupo: juntos o en pequeños grupos, generando la discusión sobre el área en estudio; 4. Observar conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos; 5. Consultar con expertos de la compañía y externos qué se puede hacer para optimizar el rendimiento; y 6. Identificar los bueno rendimientos y por qué esos colaboradores hacen su tarea correctamente.

#### 1.1.2.8.4 Costos y Beneficios de Capacitación

Cualquier actividad implica una serie de costos y beneficios. Manejar costos de cualquier actividad que se realice no atenta contra la calidad. Un manejo inteligente será el que combine de manera adecuada las variables que inciden en los costos con los resultados a obtener, muchas veces las personas a cargo de estos temas no manejan las técnicas cuantitativas, y es un gran error.

Los costos pueden ser: 1. Salarios del entrenador; 2. Material para el entrenamiento; 3. Costo de la logística; 4. Equipamiento; 5. Transporte y 6. Costo de las horas “perdidas” del empleado que asiste al curso.

Los Beneficios: 1. Incremento en la producción; 2. Reducción de errores; 3. Reducción en la rotación (desvinculación voluntaria); 4. Menor necesidad de supervisión; 5. Cambio de comportamiento por parte de los asistentes. El cambio de actitudes derivado de los procesos de entrenamiento; y 6. Enriquecimiento del puesto de trabajo.

#### 1.1.2.9 DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES

El desarrollo dentro de las organizaciones es una herramienta estratégica con el fin de guiar la evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en que se encuentra la organización; logrando una eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito. Esto requiere que la organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiendo el desarrollo en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, la formación y el desarrollo de potencialidad y talento en el personal. Esta es una vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización. Lo más natural y con lo que se conseguirá mejores resultados, es proponer a las personas que mejoren en aquello que hacen bien o, al menos en aquello que ya hacen moderadamente bien, y sobre lo que pueden mejorar en un corto espacio de tiempo.

#### 1.1.2.9.1 Las competencias y su desarrollo

Las competencias ofrecen una posibilidad diferente para construir organizaciones con capacidad de aprendizaje; al buscar que una conducta se aprendida y tenga más un eficiencia mayor se debe disponer de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo periodo para poder alcanzar el punto en que un nuevo habito remplaza al viejo. Estudios clínicos realizados sobre el cambio de conducta demuestran a cuanto más tiempo invierta el sujeto, más permanente será también la transformación.

Para el desarrollo de las competencias es conveniente tener en cuenta que las conductas que mejoran o que se añaden al repertorio personal, se asimilan en menos tiempo que aquellas otras que es necesario sustituir. La mayor parte de nuestro aprendizaje tuene lugar duran el curso de las relacione laborales. El hecho de contar con la posibilidad de tener como referencia a alguien que ilustre la competencia que queremos desarrollar resulta inmensamente inútil. En este punto es conveniente resaltar que, en términos generales, las conductas laborales son moldeadas en función de pautas que brindan las personas que ocupan puestos superiores en la organización. Esto significa tanto los hábitos positivos como los negativos; por ello, es importante resaltar la necesidad de ajustarse a los objetivos marcados para el desarrollo de cada competencia.

#### 1.1.2.9.2 Desarrollo de Competencia

La motivación de logro es el rasgo distintivo de los colaboradores estrellas. *“El motivo de logro es el motor que impulsa el desarrollo, el deseo de mejora la actuación de marcarse unas metas, hace que los individuos sean capaces de ir corrigiendo su conducta sin con ello alcanzan sus objetivos”*<sup>15</sup>. Identificar competencias que se consideren accesibles para desarrollarse, marcarse como objetivo, alcanzar el nivel de conducta superior al que se posee cada una de ellas.

---

<sup>15</sup> DIRIGE MAÑUECO, JOSÉ LUIS; *“Un Modelo de Gestión por Competencias”*. Barcelona: EPISE, S.A. 2004. Página 198.

Es decir el plan de acción debe comenzar por lo que es más sencillo de alcanzar, por aquello en lo que se es más débil, o por aquello que es más importante para el trabajo.

#### 1.1.2.9.3 Gestión de conocimientos y desarrollo de competencias

En el desarrollo de competencias, así como en el del conocimiento, requiere de una acción voluntaria del individuo en pos de su crecimiento y desarrollo. *En “las organizaciones deben desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar..... Estas deben dirigirse hacia el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa. El conocimiento no es lo que el entrenamiento: el primero debe mostrar sus utilidades en aplicaciones prácticas”<sup>16</sup>* . Si se traducen estas palabras a los modelos de competencia, se denota que no basta con que una persona tenga “conocimientos teóricos” sobre una competencia para que el desarrollo sea continuo sino que el individuo deberá modificar comportamientos en su vida cotidiana, llevar los conocimientos a la práctica a través de un cambio de comportamientos.

#### 1.1.2.9.4 Métodos de desarrollo dentro del trabajo

Los métodos para el desarrollo de personas dentro de un ámbito de trabajo se relacionan con conocimiento y competencias. Entre estos métodos están: 1. Entrenamiento experto/ mentoring/ tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas. Desde el entrenamiento diario hasta el feedback a los colaboradores con alguna periodicidad, como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño. 2. Rotación del personal. Se trata de asignación temporarias de las personas a puestos que no son los propios (incluso pueden ser de otra área), con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. 3. Asignación a tareas Forças, equipos especiales, para el reemplazo según la descripción de puesto, así como también está la asignación de comités o

---

<sup>16</sup> ALLES, “Dirección Estratégica”. Página 250.

nuevos proyectos. 4. Asignación como asistente de posiciones de dirección y 5. Paneles de gerentes para entrenamiento.

#### 1.1.2.9.4.1 Crecimiento y Desarrollo

En el incierto mercado actual, las personas están conscientes que la permanencia laboral ya no está dentro del sistema de protección de una organización, sino en sus propias destrezas, razón por la cual las personas talentosas son atraídas a compañías que les ayuden a desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y sobre todo experiencias. En 1980 inicia una educación escolar con un hincapié en la solución de problemas, no en la memorización, el impacto en el área laboral fue la aceptación del concepto que también se quiere aprender cosas nuevas. De esta forma los profesionales anhelan recibir frecuentes retroalimentaciones y tutorías ya que esto complementa su deseo de más conocimiento, de la búsqueda de metas claras para alcanzar objetivos y ser más productivos. De no recibir este tipo de desarrollo y aprendizaje, buscan una nueva organización que satisfaga estas necesidades.

Es importante recordar que el desarrollo es más que la suma de tutoría eficiente, asesoría institucionalizada, rotación de cargos y entrenamiento dirigido. El desarrollo es un proceso de dos vías en el cual el maestro aprende tanto como el discípulo. El incorporar el desarrollo en la organización requiere primordialmente que se promuevan experiencias exigentes, tutorías retroalimentación y asesoría. En la mayor parte de las empresas el desarrollo se proporciona de forma errada, *“para ganar la guerra por el talento, las compañías tienen que utilizar su capacidad de cultivar el potencial de su gente. Tienen que utilizar experiencias de trabajo para impulsar el desarrollo, tienen que dar a su gente constante tutoría y retroalimentación y tienen que convertir la tutoría en una realidad en toda la organización”*<sup>17</sup>. Las personas necesitan cada vez más que se les diga cómo lo están haciendo, en qué cosas específicas es está destacando y en cuales

---

<sup>17</sup> MICHAELS, ED; HANDFIELD-JONES, HELEN; ALXELROD, BETH *“La Guerra por el talento”*. Pág. 105.

necesitan mejora su desempeño. No decirles estas cosas las priva de la oportunidad de hacerse cargo de su desarrollo y su carrera profesional.

#### 1.1.2.9.4.2 Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

#### 1.1.2.9.4.3 Desarrollo Profesional Individual

Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

Obtención de mejores niveles de desempeño: es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Relación más estrecha con quienes toman decisiones: Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un colaborador puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización: Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el colaborador medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar a sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos

equipos. En las empresas orientales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la que se trabaja.

Renuncias: Cuando el colaborador que considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

#### 1.1.2.9.5 Oportunidades de aprendizaje

Las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en que el trabajo se realice mejor. Consideran el aprendizaje como la oportunidad idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento. La única forma de conservar una ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que la competencia. El aprendizaje es una responsabilidad personal y es responsabilidad para las organizaciones incrementar su productividad a través del desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje para sus trabajadores, ya que a través de él se promoverá el aumento de capacidad de creación, crecimiento intelectual y personal en los ambientes laborales.

#### 1.1.2.9.6 Oportunidades de desarrollo

Es importante crear un ambiente que propicien las oportunidades para el desarrollo del personal o asociados de una organización. Un ambiente en donde se promuevan aumentar los conocimientos, las capacidades y la confianza en donde se permite descubrir identidades y roles dentro del marco global de la empresa. Se presentan oportunidades especiales de desarrollo de competencias cuando: 1. Las funciones son exigentes, estas presiones exigen respuestas variadas como buscar más información, establecer nuevas relaciones, encontrar aliados y probar comportamientos nuevos. 2. Se producen cambios en tareas, hay

que tener en cuenta el tiempo hasta que la persona es capaz de desarrollar las nuevas competencias que requiere una situación. Se necesita un tiempo para identificar las nuevas tareas y programarse un plan de adecuación, un tiempo para adaptarse y comenzar a ser realmente eficaz, un tiempo para consolidarse y ser consciente de las propias capacidades. 3. Se viven experiencias adversas, en estas situaciones se permiten reflexionar sobre las causas de lo ocurrido, analizando los factores externos y los comportamientos desarrollados, a fin de evaluar las posibilidades que se tenían y pensar en conductas futuras.

#### 1.1.2.9.7 Factores Clave de Éxito para el Desarrollo Ejecutivo

El desarrollo de los niveles ejecutivos requiere de manera indubitable del apoyo del número uno de la organización y de los gerentes principales. Por tanto, entre los factores para el éxito de cualquier programa de desarrollo, y en especial que involucren a gerentes de alto nivel, se pueden señalar: 1. Apoyo de la alta gerencia, 2. La participación de un especialista en materia de desarrollo de personas, 3. Una adecuada interrelación entre la función de desarrollo o área de desarrollo y los resultantes subsistemas de Recursos humanos.

#### 1.1.2.10 UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones<sup>18</sup>. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos:

*Modelos de ciclo de vida.* Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales.

---

<sup>18</sup> FERNANDEZ LOSA, NICOLÁS "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas". Barcelona: Cuadernos de Gestión. 2002. Página 67.

*Modelos basados en la organización.* También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes.

*Modelo del patrón de dirección.* Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior. Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones.

#### 1.1.2.10.1 Papel de la organización en el desarrollo Profesional

Las organizaciones son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

*Talleres de carrera profesional* (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).

*Centros profesionales o sistemas de información* (lugares o bases de datos donde los colaboradores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).

*Libros de trabajo sobre planificación profesional* (guías escritas que dirigen al colaborador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).

*Asesoramiento personal* (consejos de profesionales especializados a colaboradores que buscan ayuda en temas profesionales).

*Trayectoria profesional* (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos. por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión.

La organización también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse que directivos y colaboradores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos. La gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la empresa. Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el colaborador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional<sup>19</sup>. La empresa puede disponer de un centro de medios profesionales que proporciona referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

El Departamento de Recursos Humanos puede ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional. La organización proporciona ayuda en la colocación a las personas que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades. El Sistema (informático) de Información Laboral permite a los colaboradores presentarse a puestos vacantes; a través de este Sistema de Búsqueda Interna, los directivos pueden utilizar el sistema de información de recursos humanos para identificar, a través de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los colaboradores que se ajustan a los requisitos de la vacante.

---

<sup>19</sup> **FERNANDEZ LOSA.** "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas". Página 74.

#### 1.1.2.10.2 Claves estratégicas del desarrollo profesional

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las organizaciones competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los colaboradores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la organización y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

#### 1.1.2.10.3 Desarrollo Profesional y Competencias Distintivas de la Empresa

El desarrollo profesional es un ciclo continuo que consta de tres fases: valoración, dirección y desarrollo. En la fase de valoración, se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del personal. Estas valoraciones pueden realizarlas los propios colaboradores, la organización o ambos. La valoración personal suele hacerse a través de libros sobre carreras profesionales y seminarios de planificación de la carrera profesional. Mientras la organizacional se hace a través de centros de valoración, de pruebas psicotécnicas, de valoraciones del rendimiento, de previsiones de promociones y de la planificación de las sucesiones.

La fase de dirección implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los colaboradores, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. En esta fase, el individuo puede recibir una asesoría profesional individualizada o información proveniente de diversas fuentes, incluyendo los sistemas de anuncios de puestos, los inventarios de cualidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos. La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los colaboradores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo más comunes son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

#### 1.1.2.10.4 Estabilización Profesional

Un colaborador se considera estabilizado cuando tiene una baja probabilidad de recibir futuras tareas profesionales con mayor responsabilidad. La mayoría de las personas situadas en la mitad de su vida laboral están cercanas a la estabilización. Esta situación no es necesariamente mala para el colaborador o para la organización; es posible que un individuo estabilizado no desee aumentar sus responsabilidades laborales.

La estabilización llega a ser disfuncional cuando el colaborador se siente estancado en un trabajo que no le ofrece potencial para su crecimiento personal. Esta frustración conduce a una pobre actitud profesional, incrementa el absentismo y empobrece el desarrollo profesional. Las personas pueden estancarse por diversas razones como 1. Falta de entrenamiento y/o formación. 2. Baja necesidad de logro. 3. Decisiones injustas de remuneración o insatisfacción con los incrementos salariales. 4. Confusión sobre las responsabilidades profesionales. 5. Disminución de las oportunidades de desarrollo provocada por un bajo crecimiento de la empresa.

Los directores deben ayudar a los colaboradores estabilizados de varias formas: 1. Haciéndoles entender que sentirse estancado en un puesto no es necesariamente

culpa suya (puede ser resultado de una congelación salarial). 2. Proporcionándoles el feedback adecuado que estimule al desarrollo (especialmente de los colaboradores improductivos). 3. Concientizándolos para que se involucren en oportunidades de desarrollo (cursos de formación, cambios de puestos y tareas de corta duración en las que puedan utilizar su experiencia fuera de su departamento). La participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los colaboradores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa. 4. Motivándoles a buscar un asesoramiento profesional que les ayude a entender la causa de su estancamiento y sus opciones para enfrentarse al problema. 5. Animándoles a comprobar realmente, mediante diálogo con su jefe, con sus compañeros y con el director de recursos humanos, las soluciones que pueden resolver su estancamiento.

#### 1.1.2.10.5 Equilibrio de Trabajo y Familia

El incremento del número de parejas que laboran en una misma organización supone un reto ya que se debe considerar cuidadosamente el trato brindado a los colaboradores preocupados tanto por las necesidades laborales como familiares. Es probable que los roles trabajo-familia estén enfrentados, ya que los colaboradores se ven obligados a representar varios papeles diferentes (padre, esposo, colaborador) en distintos ambientes (hogar y lugar de trabajo). Las investigaciones indican que son las familias con dos profesionales, un solo padre o hijos menores de cinco años, las que tienen más probabilidad de experimentar con mayor intensidad los conflictos familia-trabajo. Muchos sentimientos de frustración laboral son consecuencia del conflicto trabajo-familia; un conflicto que también se relaciona con mayores riesgos de salud, reducción de la productividad, absentismo, y deficiente salud mental. Los conflictos trabajo-familia pueden afectar incluso a trabajadores solteros sin hijos. Todos los empleados tienen roles laborales y no laborales, y actividades que pueden entrar en conflicto con su trabajo.

*Tipos de conflicto trabajo-familia* Se pueden identificar tres tipos básicos de conflicto trabajo-familia<sup>20</sup>:

*Conflicto basado en el tiempo:* Las necesidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí. Por ejemplo, los colaboradores que requieren quedarse hasta tarde en la oficina, las horas extra o los viajes fuera de la ciudad chocan con las actividades familiares y los programas de ocio.

*Conflicto basado en la tensión:* Resulta de la tensión derivada de los roles laborales y familiares. Por ejemplo, si un recién nacido priva de sueño a sus padres, tendrán dificultades para concentrarse en el trabajo.

*Conflicto basado en el comportamiento:* La conducta de las personas en sus roles laborales no es apropiada a la de los no laborales. Por ejemplo, el trabajo de los directivos exige que sean lógicos, imparciales y autoritarios y, al mismo tiempo, se espera que sean cariñosos, emotivos y amables en sus relaciones familiares.

#### 1.1.2.11 LIMITANTES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

##### 1.1.2.11.1 Comunicación

La comunicación no tiene un uso particular, al contrario, es el medio por el cual los seres humanos emiten y transfieren la información pertinente para un fin específico. En el ámbito laboral representa un factor indispensable para la toma de decisiones, el liderazgo y el mantenimiento de un clima laboral adecuado. Pero para llevar a cabo este proceso es necesario contar con un emisor, con la información y un receptor; estos son los factores básicos y necesarios pero no hay que dejar de lado el ruido o interferencia que pueden ocasionar el fracaso del proceso.

---

<sup>20</sup> **FERNADEZ LOSA, NICOLÁS** “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”. Páginas 81-82.

#### 1.1.2.11.1.1 Tipos de comunicación

##### 1.1.2.11.1.1.1 Comunicación escrita

Permite tener un registro físico disponible para una posterior referencia; es utilizada para preparar y dirigir cierta información masiva e inmediata, promoviendo la uniformidad en política y procedimiento. Entre sus desventajas se encuentra el factor físico, esto quiere decir que es necesario contar con un lugar específico para almacenar el papel o en el caso de archivos digitales, un problema técnico que no permita visualizar la información. De igual forma pueden darse los casos de interpretaciones erróneas.

##### 1.1.2.11.1.1.2 Comunicación oral

Presente en la mayor parte del día a día, desde un saludo cordial hasta una reunión social, familiar y/o laboral. Puede ser formal o informal dependiendo de la situación. Entre sus ventajas se encuentra la velocidad en la que el mensaje deseado es transmitido con una retroalimentación inmediata. Sin embargo, no siempre ahorra tiempo ni dinero, especialmente al momento de estar en una reunión en donde no se llega al punto medular con rapidez y se toma más espacio de lo necesario.

##### 1.1.2.11.1.1.3 Comunicación no verbal

Se refiere a las expresiones faciales y gestos corporales que apoyan, o deberían, a la comunicación oral verbal ya que tienen el poder de afirmar o negar la información que el emisor desea transmitir y de igual forma indaga sobre el efecto que la misma tiene el receptor.

##### 1.1.2.11.1.2 Comunicación en las organizaciones

Para el éxito de casi el 100% de las acciones dentro de una organización es necesaria la comunicación, por lo cual debe ser fluida, asertiva y puntual.

#### 1.1.2.11.1.2.1 Flujo de la comunicación

Las direcciones en que la comunicación fluye pueden ser: 1. Comunicación descendente: Inicia en los niveles más altos de la organización siguiendo la jerarquía de la misma, denotando una atmósfera autoritaria. Entre sus medios se encuentran las reuniones, llamadas telefónicas, cartas, manuales e informes de política y procedimiento. Entre sus desventajas se encuentra la pérdida de tiempo que puede llegar a representar causando frustración en los involucrados. 2. Comunicación ascendente: Al contrario de la descendente, ésta surge de los subordinados y viaja hacia los superiores. Empleada para mantener un control sobre las actividades y el desempeño de la producción. Se puede encontrar en organizaciones democráticas y participativas, en donde existe la oportunidad de brindar sugerencias, emitir quejas y establecer un conjunto de objetivos comunes. Desafortunadamente, la desventaja reside en la posibilidad de entorpecer el flujo por no trasladar la información a tiempo. 3. Comunicación cruzada: Combinación entre un flujo horizontal en donde se involucra personal del mismo rango o similar, y el flujo diagonal, en donde diferentes rangos se relacionan. Esto permite acelerar el flujo de comunicación, mejorando la comprensión y coordinación de esfuerzos para obtener los resultados deseados. Este sistema se ve favorecido por la apertura que permite aprovechar las oportunidades sociales como la hora de comida o un evento deportivo. De igual forma los espacios formales son importantes para el éxito de una comunicación inter departamental.<sup>21</sup>

#### 1.1.2.11.2 Exclusión

*“La exclusión significa que hay grupos que tienen limitado el disfrute de las oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas existentes en la sociedad” (ONU, 1998)... “afecta a grupos culturalmente definidos y se encuentra inmersa en las interacciones sociales” (BID, 2004).*

Es un proceso, pues ocurren una serie de eventos que conducen a que una persona, familia o grupo social llegue a vivir situaciones que les impiden participar

---

<sup>21</sup>KOONTS. *“Administración: una perspectiva global y empresarial”*. Págs. 486-505

y realizar el ejercicio pleno de su ciudadanía, en términos de sus derechos y deberes, tiene múltiples causas y se presenta en muy diversas dimensiones (Fabre, 2000).

#### 1.1.2.11.2.1 Tipos de exclusión

##### 1.1.2.11.2.1.1 Política

Puede ser representada por la carencia de poder, falta de participación en la toma de decisiones que afectan la vida cotidiana, ausencia de participación política y escasa representatividad. Y es en base a esto que la sociedad se ve dividida entre incluidos y excluidos sociales.

##### 1.1.2.11.2.1.2 Social

Se presenta una ruptura de los lazos familiares y sociales, fuente del capital social y mecanismo de solidaridad orgánica y comunitaria. De igual forma se da una marginación social acompañada de alteraciones de los comportamientos y una falta de participación en asuntos generales de la sociedad; lo cual puede llevar a deterioro de la salud.

##### 1.1.2.11.2.1.3 Económica

Existen ingresos insuficientes que a su vez causan una falta de acceso a los recursos, entre sus causas se encuentran la inseguridad en el empleo o la falta de este.

##### 1.1.2.11.2.2 Exclusión en el ámbito laboral

La existencia de exclusión en este ámbito es palpable y se encuentran relacionados con una producción de oportunidades laborales de baja calidad, es decir empleos que no generan los ingresos necesarios para subsanar las necesidades básicas de un individuo y su familia. A esto se suma un problema

serio de educación, el cual repercute en la preparación de un individuo y así en sus oportunidades de obtener un mejor empleo.<sup>22</sup>

Por otro lado, la exclusión no es solamente en cuanto a la obtención de un empleo al momento de no contarle, sino que también al momento de ya pertenecer a una organización y buscar oportunidades de crecimiento. De esta forma, la presencia de situaciones adversas causadas por variables personales o grupales que impiden el crecimiento es inherente en el ámbito laboral actual. Entre las cuales se pueden encontrar desde formas de exclusión de grupo social motivadas por situaciones personales como celos hasta aquellas relacionadas a problemas más arraigados como exclusión a causa de edad, género o estatus económico.

Ambos escenarios repercuten tanto en el desarrollo de la organización como del colaborador, ya que merman las oportunidades de crecimiento.

#### 1.1.2.11.2.3 Efectos de la exclusión

Falta de autonomía personal y baja motivación: La persona comienza a tener percepciones erróneas sobre sus capacidades y habilidades, surge el miedo al fracaso, a no encontrar un empleo o a perder el que ya posee.

Autopercepción negativa: Marcada por una reducción de aspiraciones, sueños y proyectos de vida tanto personal como laboral. Produciendo una baja en la autoestima y seguridad del individuo.

Carencia y pérdida de hábitos laborales: Al momento de enfrentarse a una carga laboral grande, comienzan a surgir pensamientos negativos en los cuales actividades que anteriormente se realizaban cotidianamente son pasados por algo, ejemplo protocolos de seguridad industrial o baja disciplina laboral.<sup>23</sup>

#### 1.1.2.11.3 Rotación de Personal

---

<sup>22</sup> PÉREZ SÁINZ, J.P. *“Exclusión y mercado laboral en Guatemala”*. Guatemala ; ISBN 99922, 2001, págs. 1-25

<sup>23</sup> RUBIO ARRIBAS, JAVIER. *“La exclusión sociolaboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral”*. *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 2006, págs. 1-8

Las personas que integran una organización no son estáticas, al contrario, constantemente se encuentran en la búsqueda del cambio sea este drástico o pausado. Como consecuencia las organizaciones se mantienen en un proceso de recambio de fuerzas, es decir, la entrada y salida de colaboradores que busca un equilibrio entre ambos. Es importante resaltar que este proceso no es una causa sino una consecuencia o efecto de variables internas y/o externas. Entre las internas se destacan las políticas, los beneficios y las oportunidades de crecimiento; y entre las externas la demanda del mercado, las oportunidades de empleo y la oferta salarial.

#### 1.1.2.11.3.1 Tipos de rotación

##### 1.1.2.11.3.1.1 Desvinculación Voluntaria

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

Esta surge como iniciativa propia del colaborador, sus motivos pueden ser tanto personales como profesionales y pueden ser estudiadas desde dos perspectivas: Nivel de insatisfacción en cuanto al trabajo y Alternativas atractivas provenientes del exterior.

Entre otras de las razones por la que puede surgir una desvinculación voluntaria, están como por ejemplo:

Abandonos:

- Bajo nivel de satisfacción.
- Mejores oportunidades laborales.
- Horarios más flexibles.
- Magro ambiente laboral.

- Poco compromiso laboral.

Jubilaciones:

- Suele producirse al final de la carrera profesional.
- Elaboradas con tiempo de antelación.
- Jubilación anticipa.

Ciertas organizaciones cuentan con programas de “Separación Voluntaria” que consisten en brindarle al colaborador incentivos económicos atractivos que faciliten la separación y al mismo tiempo ésta no sea nociva. Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.

Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

#### 1.1.2.11.3.1.2 Desvinculación Involuntaria

En este caso es la organización quien decide poner fin a la relación laboral, a causas diversas como la solución de problemas internos, la búsqueda de una persona más apta para alcanzar los objetivos planteados, entre otras podríamos mencionar:

- Mala adecuación del trabajador con el ambiente laboral.
- Poco interés de superación.
- Mala relación entre el empleado y la empresa.

Despido:

- Cambios producidos en la empresa.
- Baja productividad.
- Mal manejo de los factores externos.

Las consecuencias de esta decisión pueden alcanzar el clima laboral, la percepción y ánimo del resto de colaboradores, es por esto que muchas organizaciones cuentan con programas de fidelización para aquellas personas que deseen conservar, así como asesorías legales en caso de existir el riesgo de demandas o asesorías para ayudar al ex colaborador a ubicarse en un nuevo empleo.

#### 1.1.2.11.3.2 Entrevista de separación o de salida

Herramienta importante para la recopilación de información sobre los motivos que propiciaron la separación, voluntaria o forzada, evitando compromisos importantes de la organización hacia el individuo y conociendo áreas de oportunidad dentro de la misma. La entrevista debe ser documentada para obtener un registro estadístico; de igual forma debe ser realizada por una persona capacitada para abarcar los siguientes aspectos: Motivo de separación, Opinión del empleado sobre la organización y sus miembros, Opinión sobre el puesto, horario y condiciones de trabajo, Opinión sobre el salario, prestaciones, beneficios, oportunidades y crecimiento, Opinión sobre clima laboral y Opinión sobre las oportunidades laborales externas<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> CHIAVETANO. "Gestión del talento humano". Págs. 91-92

### 1.1.3 DELIMITACIÓN

La investigación “*Limitantes que impiden el desarrollo profesional del colaborador*” se llevó a cabo en la Farmacéutica transnacional residente en el Anillo Periférico zona 11, del Departamento de Guatemala, con una muestra de 6 ex colaboradores y 42 colaboradores que actualmente laboran en la organización. Dicha investigación se llevó a cabo entre los meses de mayo y julio del año 2014.

## CAPÍTULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

---

#### 2.1 TÉCNICAS

##### 2.1.1 Técnica de muestreo

###### 2.1.1.1 Muestra por intención o juicio

Se trabajó con una muestra por intención con un total de 51 personas, entre ellos se tomaron en cuenta 6 colaboradores que finalizaron sus labores en la organización por una desvinculación voluntaria, tomando en consideración los últimos indicadores oficiales sobre el apartado de rotación de personal en el cual las mujeres poseen el porcentaje mayor, se tomaron 5 de ellas y 1 hombre.

Por otra parte se trabajó con un grupo de 45 colaboradores activos de la organización, los cuales fueron seleccionados bajo el juicio de las investigadoras basado en los resultados de indicadores relacionados a la rotación de personal; Estos datos fueron recolectados el 7 de junio 2014.

##### 2.1.2 Técnicas de recolección de datos

###### 2.1.2.1 Observación científica:

Llevada a cabo en oficinas centrales de Farmacéutica Multinacional ubicadas en zona 11 capital durante los días del 10 al 14 de junio 2014 en horario de 8:00 am a 12:00 pm; la cual permitió identificar y evaluar la situación actual de los colaboradores en temas actitudinales del día a día. Se empleó fundamentalmente para conocer y analizar desde un punto de vista objetivo el manejo de los hechos, conductas y reacciones ante situaciones retadoras, así como el comportamiento real de los colaboradores dentro de la organización.

###### 2.1.2.2 Entrevista no estructurada – no dirigida:

Es una conversación dirigida por puntos precisos con respecto al tema que se necesita evaluar. Se utilizó entre los días 17 a 19 de junio 2014 para explorar y descubrir opiniones de los colaboradores, sentimientos positivos y negativos sobre

las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización. Se optó por realizar de forma no dirigida para permitirle al colaborador expresar sus sentimientos y opiniones al entrevistador de forma libre, en un ambiente de confianza y confidencialidad.

#### 2.1.2.3 Análisis estadístico:

Apoyó la interpretación y descripción de índices de rotación exclusiva ante la desvinculación voluntaria para cumplir con la metodología de investigación cuantitativa a cualitativa, es decir, expresar con un escrito objetivo los resultados numéricos que se obtuvieron al momento de hacer una inspección de registros tales como los informes periódicos de índices de rotación que se realizan cada 3 meses y las entrevistas de salida de los últimos 6 meses. Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta los resultados de los datos más actualizados, realizando una interpretación y análisis de los mismos. Dicha información fue recopilada el 7 de junio 2014.

## **2.2 INSTRUMENTOS**

### 2.2.1 Entrevistas focalizadas:

Entre los días 13 a 19 de junio 2014, se obtuvo información sobre las representaciones y significantes que el colaborador le atribuye a las experiencias pasadas. También se tomaron en cuenta los puntos de vista que tienen el personal con respecto al estudio. Su importancia reside en poder evaluar las percepciones y sobre todo las reacciones que estas tienen en las actividades diarias en el grupo de trabajo.

### 2.2.2 Cuestionario (Preguntas con selección múltiple o de respuestas en forma De abanico):

Este instrumento, empleado entre el 20 al 23 de junio 2014, permitió seleccionar la respuesta entre varias opciones presentadas por el encuestador; su relevancia residió en la obtención de información específica sobre los conocimientos generales en cuanto a la existencia de programas, sus requisitos y ventajas, sobre

las oportunidades y competencias que se requiere para desarrollarse profesionalmente dentro de la organización y al mismo tiempo obtener más información con respecto a las limitantes que merman el desarrollo profesional.

### OPERATIVIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos	Categoría o Variable	Técnica o Instrumento
<p>General:</p> <p>Brindar una herramienta funcional al personal de Capacitación que permita la reducción porcentual en la rotación de personal a causa de las limitantes en el crecimiento profesional en farmacéutica trasnacional residente en Guatemala.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta funcional Variable</li> </ul> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción porcentual en la rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Final</li> </ul>
<p>Específico 1:</p> <p>Determinar si limitantes impiden el crecimiento profesional de los colaboradores y sí impactan en la rotación de personal (desvinculación voluntaria).</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitantes</li> <li>• Variables</li> </ul> <p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento profesional.</li> <li>• Rotación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estadístico</li> <li>• Registros anecdóticos</li> </ul>
<p>Específico 2:</p> <p>Identificar las oportunidades que la empresa ofrece para el desarrollo del colaborador.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades que la empresa ofrece. Variable</li> </ul> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del colaborador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación científica</li> <li>• Entrevista no estructurada – no dirigida</li> </ul>
<p>Específico 3:</p> <p>Delimitar los requisitos</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos personales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

personales y académicos que se requieren en el puesto para el crecimiento profesional.	académicos. Variable Dependiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento profesional.</li> </ul>	
<p>Específico 4:</p> <p>Verificar la existencia de un sistema de comunicación sobre los programas de desarrollo del colaborador.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de desarrollo.</li> </ul> <p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Entrevista focalizada</li> </ul>
<p>Específico 5:</p> <p>Indicar el porcentaje de rotación de personal a causa de las limitaciones en el desarrollo profesional.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en el desarrollo profesional.</li> </ul> <p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de rotación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estadístico</li> <li>• Registros anecdóticos</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### **3 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

---

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN**

##### **3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR**

El proceso de investigación se llevó a cabo en farmacéutica multinacional ubicada en Anillo Periférico zona 11, del departamento de Guatemala. Las instalaciones cuentan con un parqueo amplio tanto para colaboradores como visitantes, su infraestructura cuenta con 4 niveles en donde están distribuidas las áreas laborales caracterizadas por ser espacios cerrados pero con una iluminación adecuada, la cual puede ser natural o artificial. En cada nivel cuentan con sanitarios para damas y caballeros.

Debido a que la mayoría de oficinas son personales y cerradas la comunicación se ve afectada, pese a contar con un “chat” interno, lo cual ha implicado una desconexión entre colaboradores y entre áreas de la organización, situación que en ocasiones es causa de desvinculación y falta de identidad con la organización.

##### **3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN**

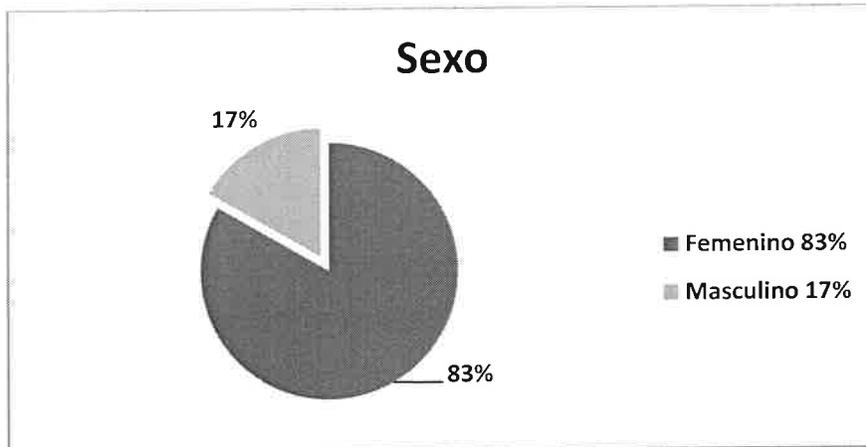
La muestra constituida por 51 personas de sexo femenino y masculino comprendido entre las edades de 24 a 50 años. Las áreas estudiadas son finanzas, administración, ventas, mercadeo, legal y recursos humanos; cada una cuenta con diversas actividades como la atención tanto a cliente interno como externo, las cuales tienen un impacto en el clima laboral, la productividad de la organización y el crecimiento profesional del colaborador.

## 3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

#### 3.2.1.1 ENTREVISTA DE SALIDA

Gráfica 1

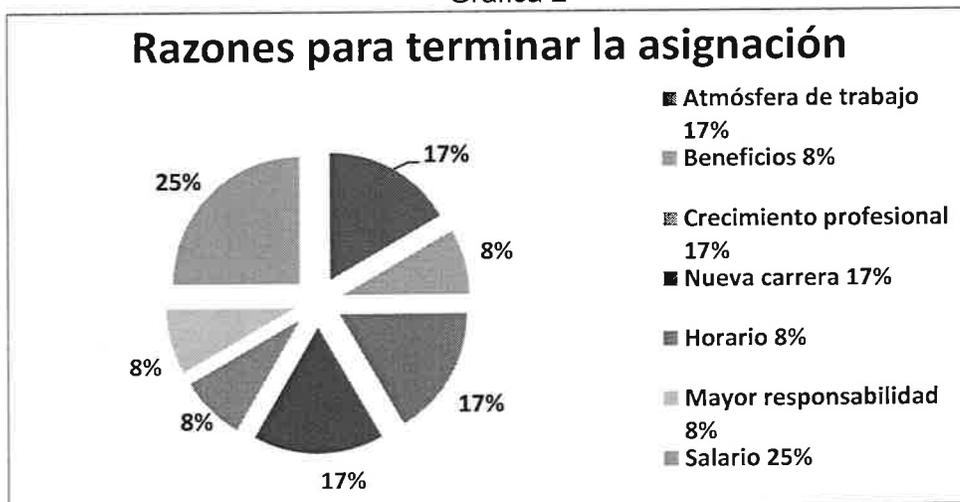


Fuente: Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

#### DESCRIPCIÓN:

La muestra empleada representan las desvinculaciones voluntarias del primer trimestre del año 2014, las cuales muestran que el 83% de los retirados son mujeres, mientras el 17% son hombres.

Gráfica 2

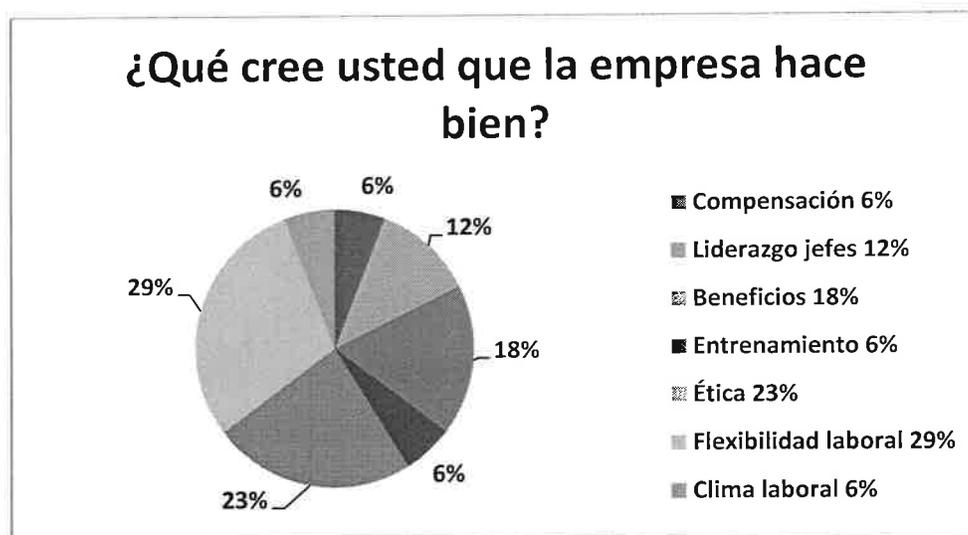


Fuente: Muestra Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

### DESCRIPCIÓN:

Al consultar el o los motivos por los cuales la persona toma la decisión de retirarse de sus labores el 25% comenta buscar una mejora salarial, sin embargo al unir la búsqueda de una nueva carrera y el obtener un crecimiento profesional, se encuentra que estas razones son mayoría con un 34%.

Gráfica 3

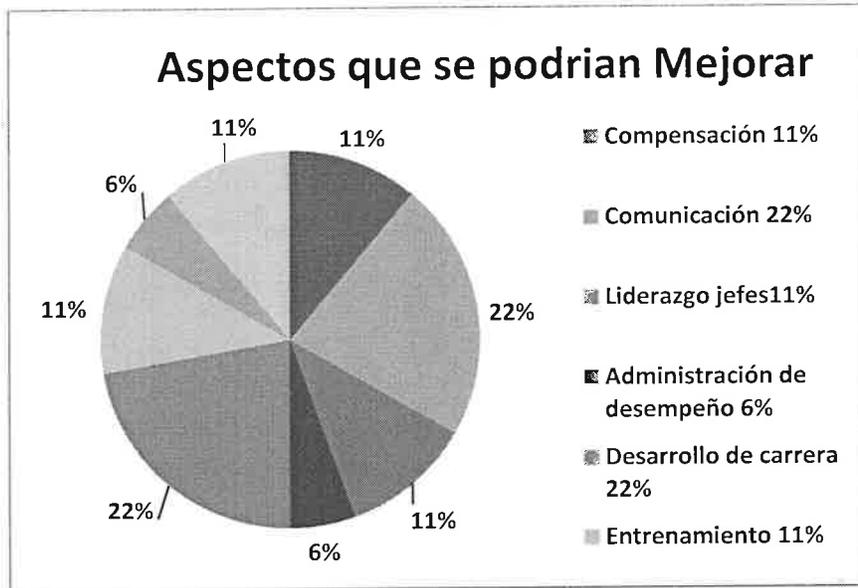


Fuente: Muestra Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

### DESCRIPCIÓN:

Un 29% considera que la flexibilidad en horarios es una ventaja dentro de la organización, lo cual se ve complementado con un 18% en beneficios y un 23% en la variable ética. Sin embargo se denota una brecha importante en relación a la compensación, clima laboral y entrenamiento los cuales obtuvieron un 6%.

Gráfica 4

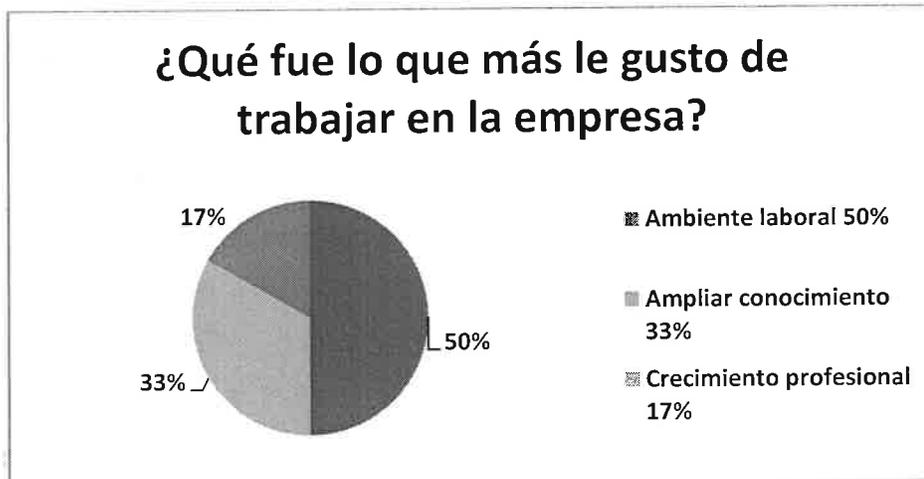


Fuente: Muestra Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Un 22% manifiesta que el área de comunicación es la que posee mayor campo de crecimiento y mejora así como el desarrollo de carrera, sin embargo se manifiesta que otras áreas de mejora son el liderazgo por parte de jefaturas, la administración de desempeño y el entrenamiento, cada uno con un 11%.

Gráfica 5

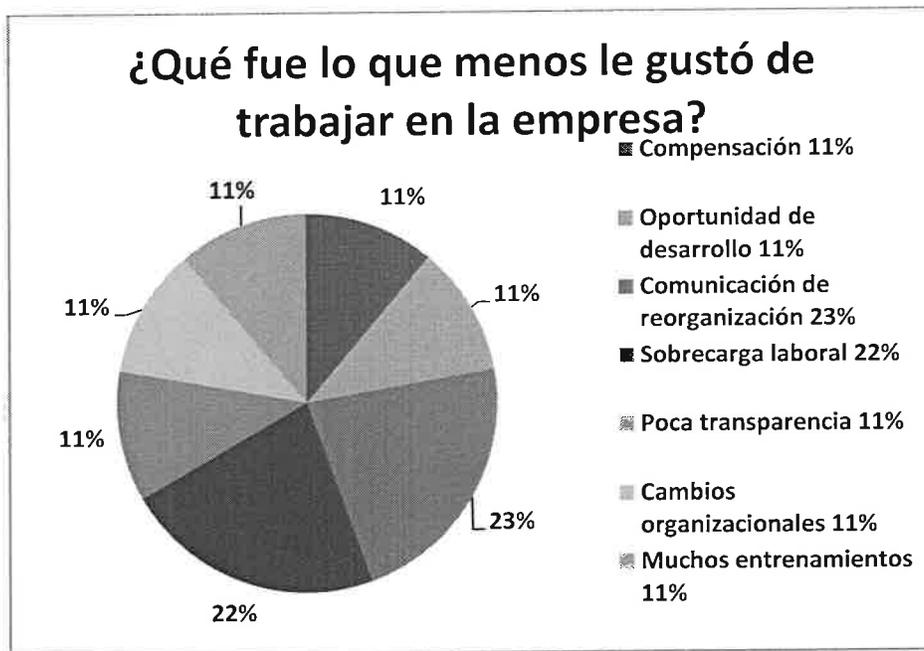


Fuente: Muestra Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Entre los aspectos más atractivos de la organización se identifica el ambiente laboral con un 50% seguido por la ampliación de conocimientos técnicos en el puesto laboral con un 33% y quedando atrás un crecimiento profesional con el 17%.

Gráfica 6



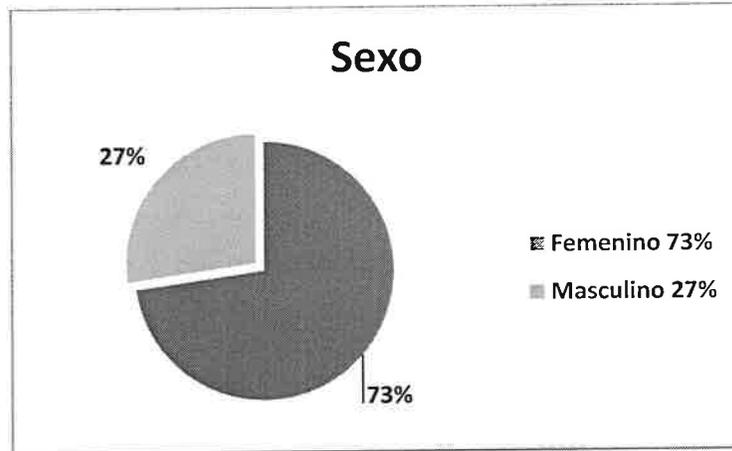
Fuente: Muestra Entrevista de Salida  
Archivo primer trimestre año 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El tema de comunicación organizacional es el factor menos atractivo para aquellos que buscan un cambio laboral, con un 23% seguido por una sobrecarga laboral con un 22%. Por último encontramos que las variables compensación, poca transparencia en los cambios organizacionales y las oportunidades de desarrollo obtuvieron un 11%.

### 3.2.1.2 ENTREVISTAS COLABORADORES

Gráfica 7

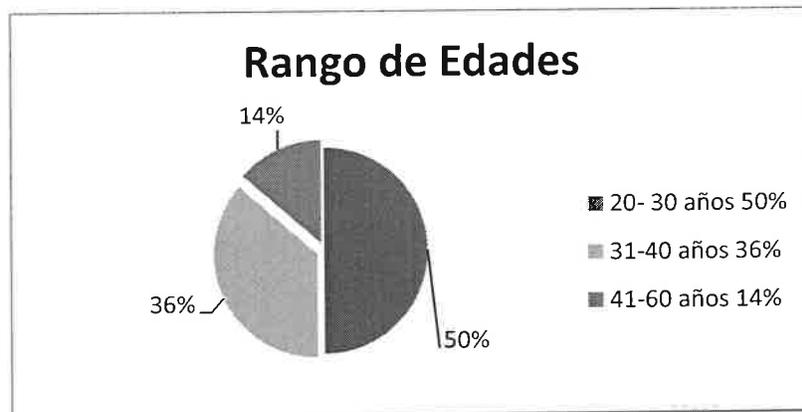


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

#### DESCRIPCIÓN:

La muestra es mayoría femenina con un 73% versus un 27% masculina, tomando en consideración el resultado de entrevistas de salida.

Gráfica 8



Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El 50% de la muestra para realizar la entrevista de colaboradores activos se encuentra en el rango de 20 a 30 años, siendo estos la mayor población en la organización. Seguidos por un 36% entre los 31 a 40 años y finalizando con un 14% entre 41 a 60 años.

Gráfica 9

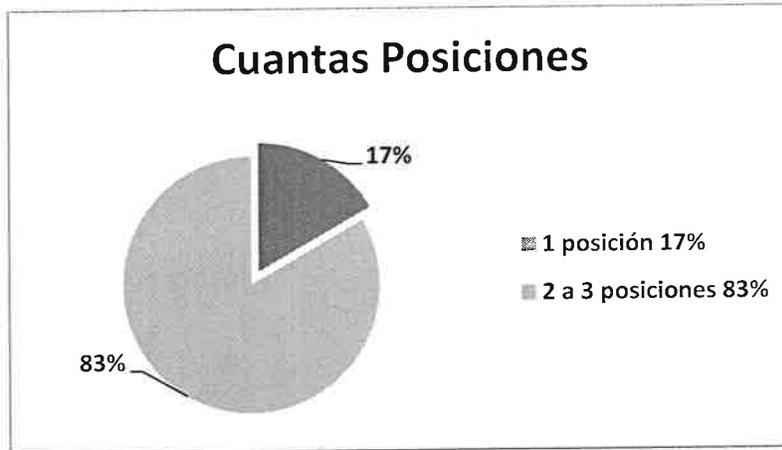


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El 48% de la población entrevistada tiene un promedio de 6 a 10 años de pertenecer a la organización, seguidos por un 29% que representa de 1 a 5 años, posteriormente están aquellos que tienen más de 11 años de labores con un 14% y por último personas entre 4 a 12 meses con un 9%.

Gráfica 10

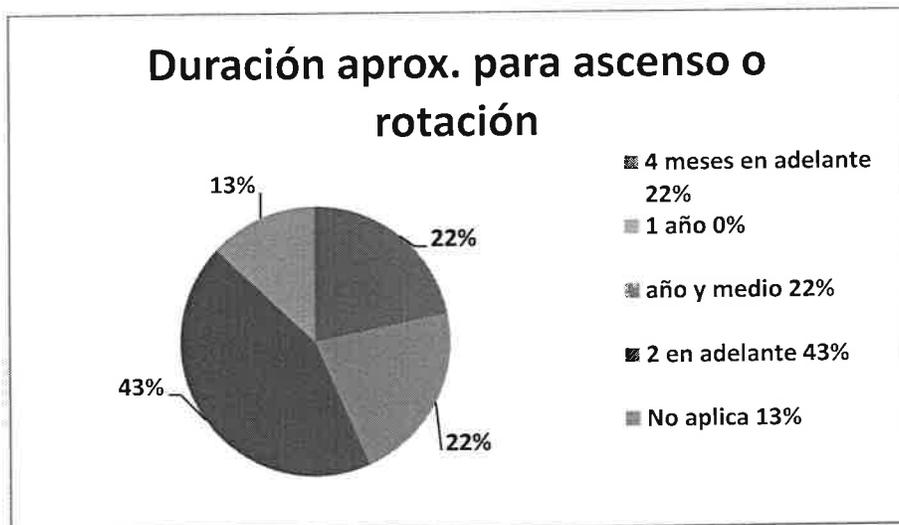


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Al consultar sobre las posiciones a las cuales han tenido la oportunidad de desarrollarse, un 68% indica estar en un promedio de 2 a 3 mientras que un 32% desde el momento de su ingreso a la organización a la fecha se ha desarrollado en una posición.

Gráfica 11

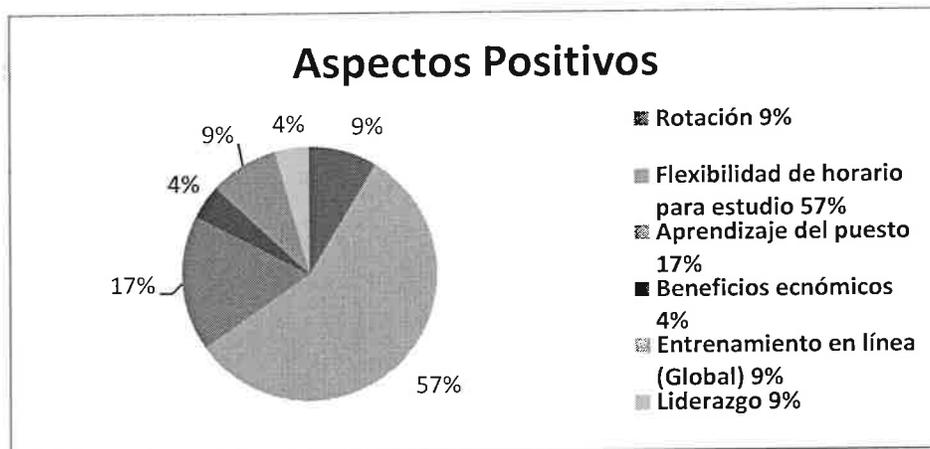


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

La variable con mayor porcentaje en el tiempo para obtener un ascenso o rotación es de 2 años en adelante con un 43%, posteriormente se encuentra una nivelación del 22% entre año y medio y 4 meses. El 13% que seleccionó la opción “No aplica” coincide con el porcentaje de personas que aún no ha ascendido de posición.

Gráfica 12

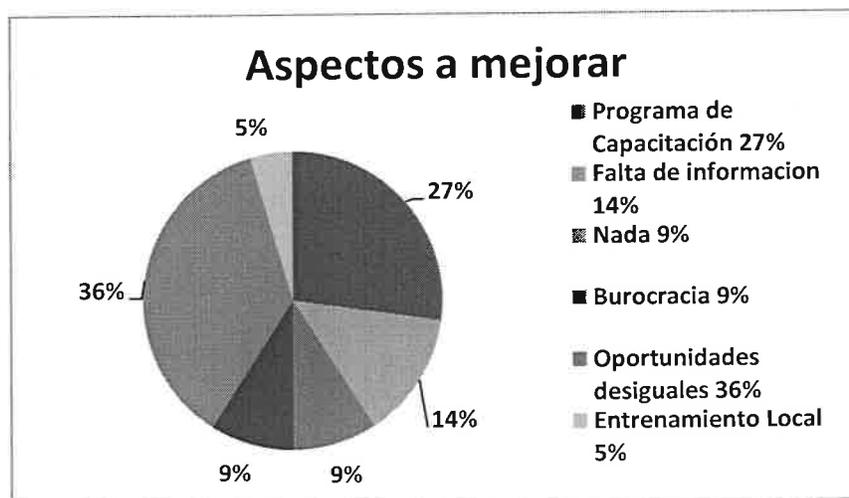


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El aspecto positivo más recurrente entre los entrevistados, con un 57%, es la flexibilidad de horario laboral para poder continuar estudios. Los dos menos recurrentes con un 4% cada uno, liderazgo y beneficio económico.

Gráfica 13

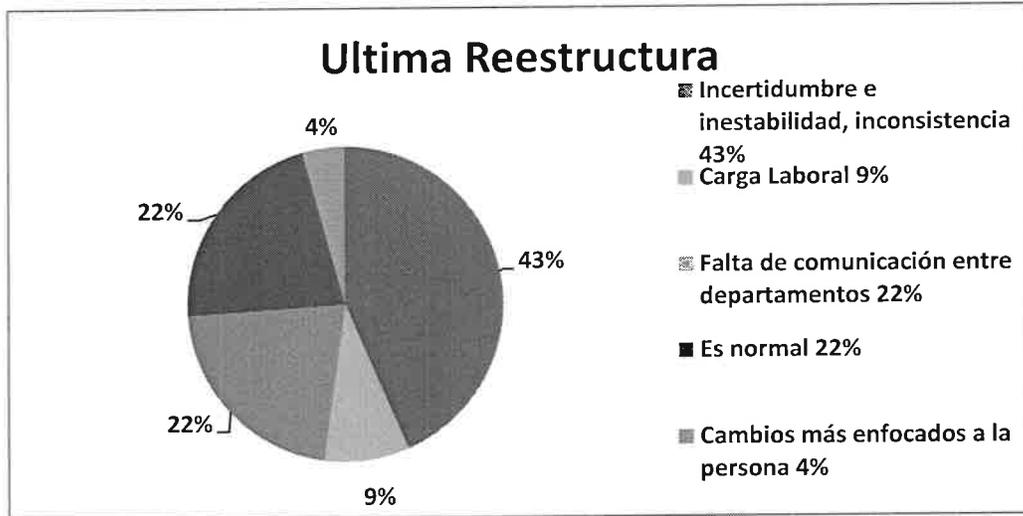


Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El aspecto a mejorar más optado con un 36% se encuentran las oportunidades desiguales, actualmente se encuentran sesgadas, lo cual es complementado con un 27% para los programas de capacitación. Siendo el menos votado con un 9% ningún aspecto a mejorar.

Gráfica 14



Fuente: Entrevista Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Debido a que hace 6 meses se dio una reestructuración, el 43% de los entrevistados indica que esto provoca incertidumbre, inestabilidad e inconsistencia, esto se ve apoyado con un 22% que indica una falta de comunicación entre departamentos. Pese a esto un 22% opina que esto es algo normal.

Gráfica 15

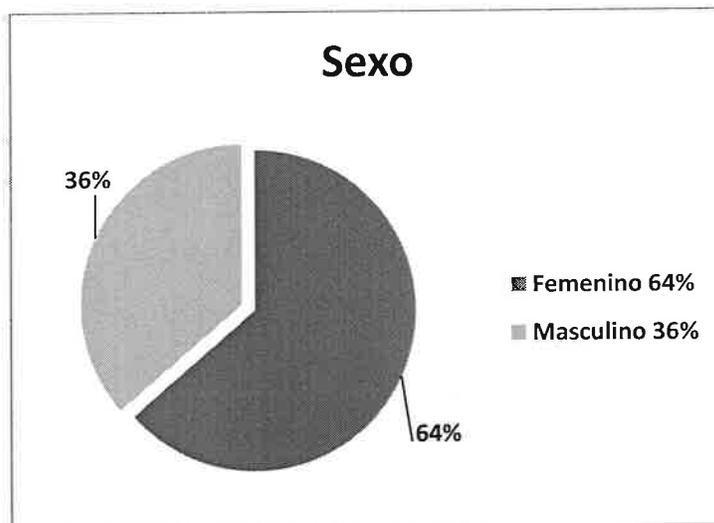


**DESCRIPCIÓN:**

Al consultar sobre el futuro en el área profesional, un 71% se visualiza dentro de la organización, seguido por un 24% quienes indican que están considerando nuevas oportunidades y por último una persona representada por el 5% que no se encuentra seguro de continuar o no en la empresa.

**3.2.1.3 CUESTIONARIO**

Gráfica 16

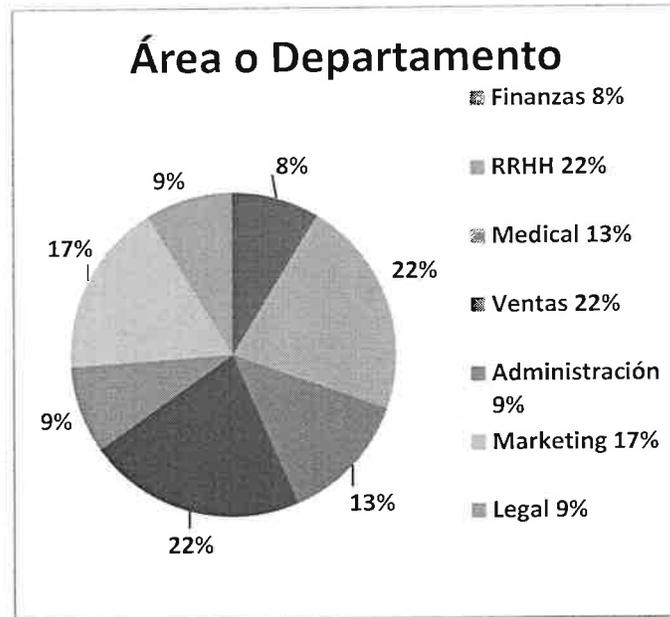


Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

La muestra es mayoría femenina con un 73% versus un 27% masculina, tomando en consideración el resultado de entrevistas de salida y entrevistas a personal activo dentro de la organización.

Gráfica 17

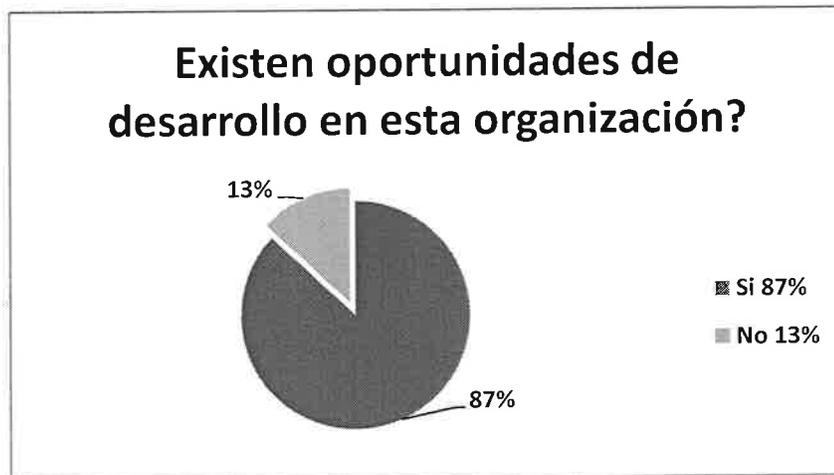


Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Para poder realizar una investigación representativa y acorde a la observación de áreas que presentan mayor movimiento, se toma una muestra para el cuestionario de un 22% Ventas y un 22% de RRHH para obtener la vista interna de los cambios y procesos de la organización.

Gráfica 18

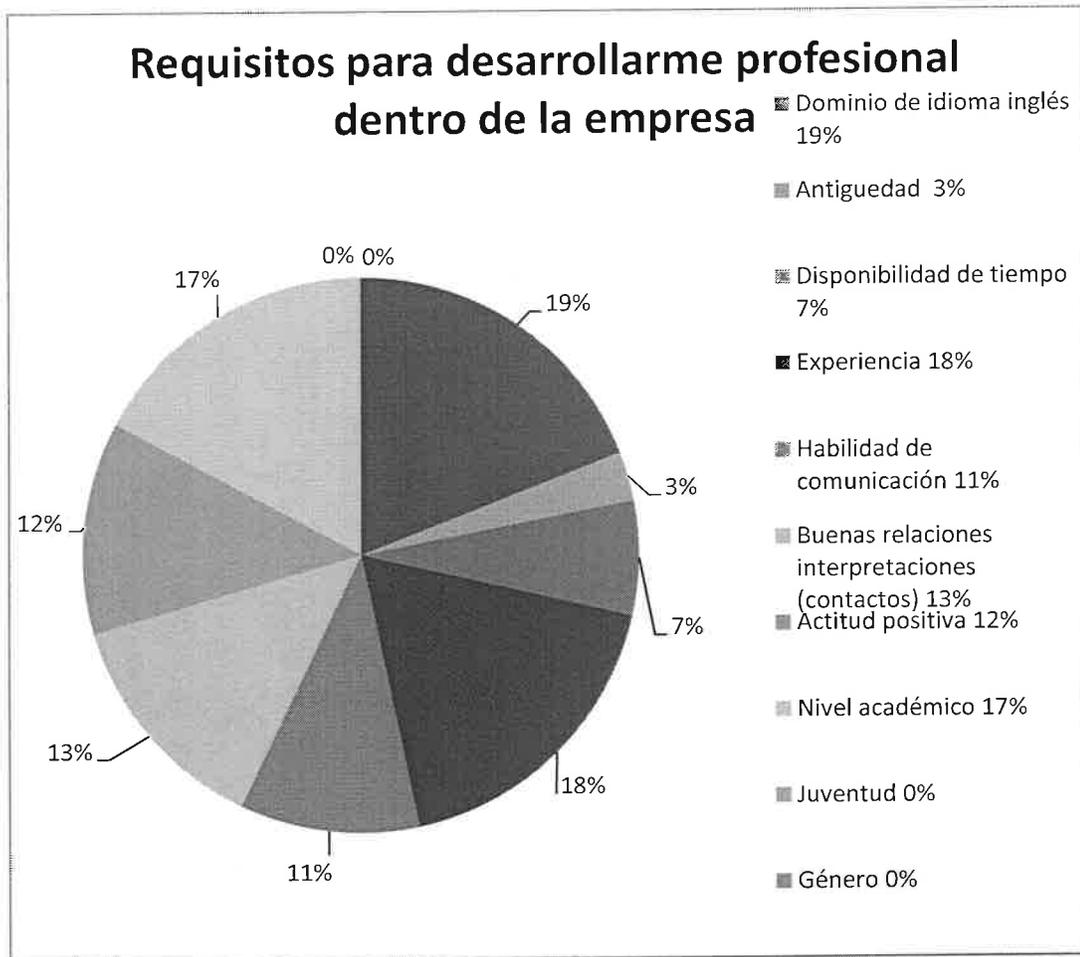


Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Siendo conscientes de la importancia de conocer la existencia de oportunidades de crecimiento, se decidió consultar al personal sobre el tema, visualizándose que un 87% afirma tener conocimiento de las oportunidades, mientras que un 13% las desconoce.

Gráfica 19



Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

El requisito más especificado con un 19% es el dominio del idioma inglés, seguido de la experiencia con un 18%.

Gráfica 20



Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

**DESCRIPCIÓN:**

Ya obtenida la información sobre cuáles son los requisitos para el desarrollo en la organización, era importante conocer cuántos colaboradores consideran contar con las características necesarias para optar por las oportunidades, a lo cual un 87% indicó afirmativamente, mientras un 13% lo hizo de forma negativa.

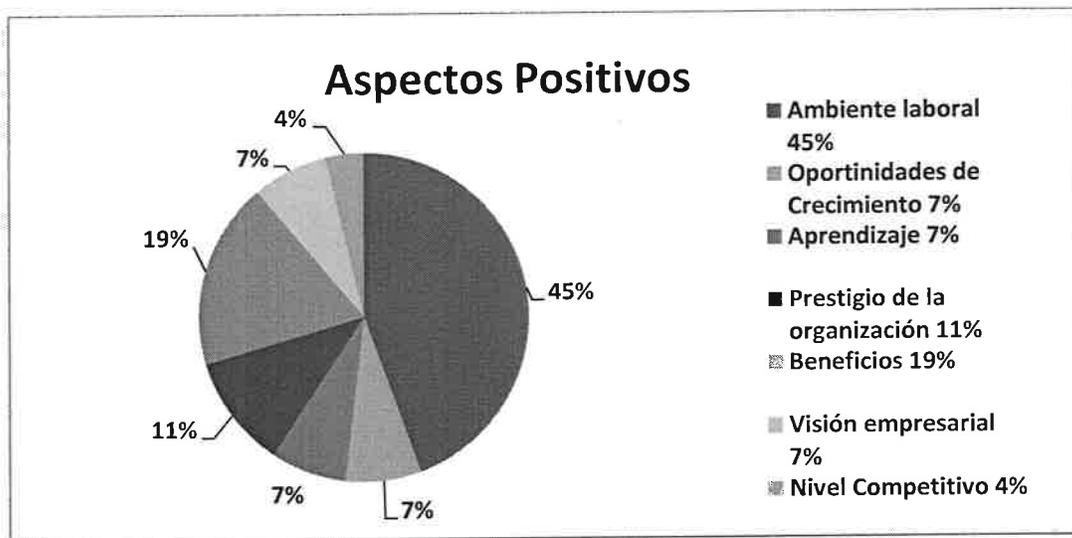
Gráfica 21



DESCRIPCIÓN:

De acuerdo a las personas cuestionadas y realizando una vista literal, los resultados indican con un 14% que no hay un obstáculo organizacional que impida el desarrollo profesional, sin embargo 11% coincide en que la comunicación de oportunidades no permite aprovecharlas y otro 11% señala la reestructura frecuente como un impedimento, en su conjunto representan un 22% superior al 14% mencionado inicialmente.

Gráfica 22

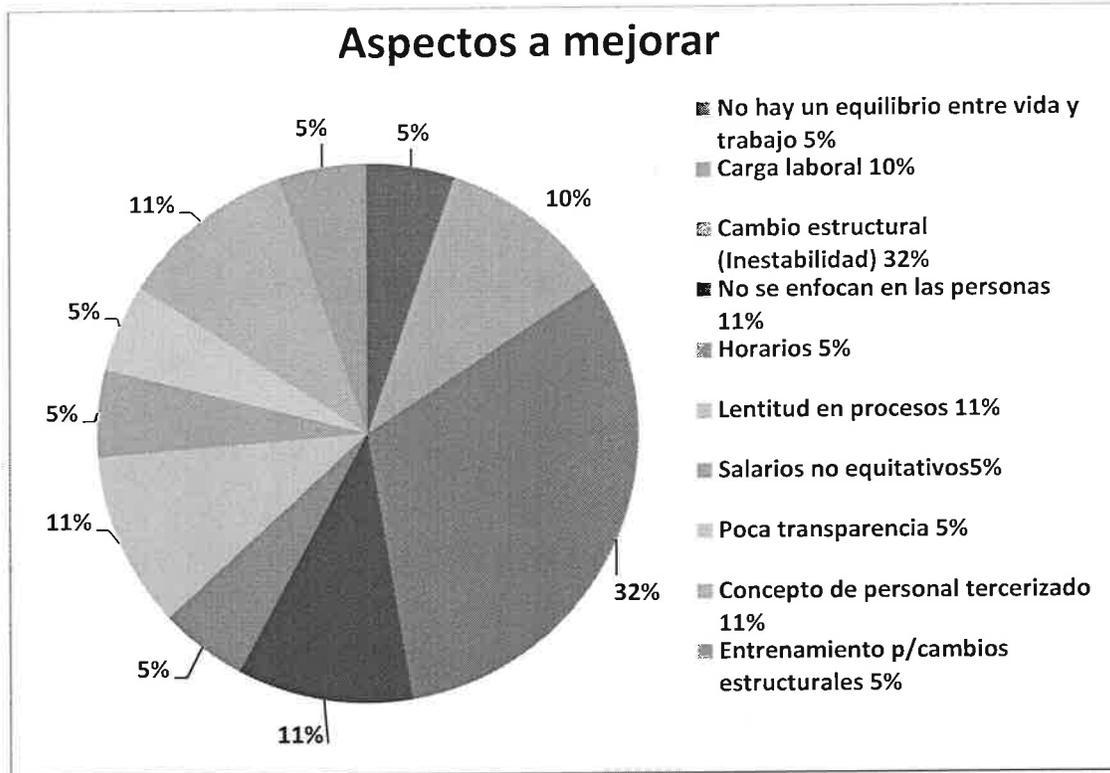


Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

DESCRIPCIÓN:

El aspecto positivo más seleccionado con un 45% es el ambiente laboral, seguido por los beneficios con un 19%. Como opción menos seleccionada se encuentra el nivel competitivo con un 4%.

Gráfica 23



Fuente: Cuestionario Colaboradores 2014

#### DESCRIPCIÓN:

El aspecto negativo más seleccionado con un 32% fue el cambio estructural que provoca inestabilidad en la mentalidad del colaborador, seguido por un 11% representado por la falta de enfoque en las personas y sus necesidades impactando el resultado del 10% en cuanto a la carga laboral.

### 3.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

El trabajo de investigación inicia con una observación sobre el clima laboral de la organización, el cual mostro indicios de áreas de mejora como lo son retención de personal, fortalecimiento de la comunicación interdepartamental y difusión de programas de capacitación. Debido a esto se decide realizar un estudio detallado sobre las variables que impactan en el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.

Para poder recabar datos verídicos y puntuales, se decide y solicita obtener acceso a las entrevistas de salida de un período anterior de 6 meses, esto a causa de una reestructuración en planilla durante el mes de Diciembre 2013. Como resultado se observa un aumento en el porcentaje de la desvinculación voluntaria de un 0.20% (Oct. –Dic. 2013) a un 2.6% (Enero – Marzo 2014)<sup>25</sup> especialmente del sector femenino, quienes en su mayoría señalan como razón principal la búsqueda de un crecimiento profesional y un cambio de carrera (área laboral). En el mismo estudio de archivo se determina que el último programa de desarrollo de personal fue ejecutado en el año 2008, siendo suprimido durante los años siguientes y retomados en el año 2014. Las consecuencias de estas situaciones se reflejan en un sentimiento colectivo de incertidumbre, inestabilidad e inconsistencia que se manifiesta en el pensamiento de 5 de cada 22 colaboradores<sup>26</sup> a estar abiertos a nuevas oportunidades fuera de la empresa lo cual puede implicar un aumento en el porcentaje de desvinculación voluntaria.

De acuerdo a las investigaciones bibliográficas realizadas anteriormente al trabajo de campo, relacionadas al impacto de la desvinculación en la organización, se pudo determinar la importancia que posee la retención de personal para mantener el bajo costo de inversión en cuanto al reemplazo de talento humano, lo cual es posible mediante programas enfocados a los colaboradores, que les permitan estar identificados y comprometidos con la organización. Por lo que se realiza una

---

<sup>25</sup> Informe KPI's Trimestral Recursos Humanos.

<sup>26</sup> Pregunta No. 5 Entrevista 2014

entrevista y un cuestionario que brindó más detalle sobre la perspectiva de los colaboradores.

Los aspectos positivos con mayor énfasis para los asociados son un ambiente laboral agradable, marcado por el compañerismo y el apoyo mutuo. Así como los beneficios monetarios y no monetarios y por último los horarios flexibles que permiten al individuo buscar oportunidades de crecimiento como el finalizar sus estudios académicos. Sin embargo un tercio de la población con estudios a nivel universitarios, indican que la búsqueda de crecimiento profesional y económico son factores que les lleva a considerar nuevas oportunidades fuera de la organización; al consultar sobre las áreas de mejora la más sobresaliente fue una comunicación abierta y específica al momento de sufrir cambios estructurales y así poder tomar en cuenta las opiniones sobre la redistribución de carga laboral, lo cual apoyaría la disminución en el porcentaje de molestia por las nuevas designaciones en carga laboral que son percibidas como una sobre carga y de igual forma aportar en el aumento en probabilidades en que los colaboradores opinen que entre lo que más le gusta de laborar para la empresa es el ambiente de la misma. La segunda área de mejora identificada se enfoca en la difusión de oportunidades de desarrollo y crecimiento tanto en alta gerencia como en mandos medios, personal operativo y personal outsourcing. Esto es enfatizada por los colaboradores al afirmar su conocimiento de la existencia de capacitaciones online y de considerar tener las características para aplicar en el crecimiento vertical, pero no poseer la comunicación necesaria para optar por los planes de desarrollo a nivel general y así obtener el crecimiento deseado, lo cual es apoyado por la noción de un tercio de entrevistados<sup>27</sup> que perciben las oportunidades como desiguales y sesgados.

Por otra parte, durante la investigación los cuestionarios fueron realizados tomando en consideración cada área de la organización, sin embargo se prestó especial atención al departamento de Recursos Humanos considerando que sí el mismo conlleva la mayor responsabilidad en la planeación y ejecución de

---

<sup>27</sup> Pregunta No. 3, Entrevista 2014.

proyectos que aporten a construir una visión positiva de la organización entre los colaboradores, es así como del total cuestionado una cuarta parte representó al departamento. Los resultados fueron llamativos ya que al contar con la visión del departamento de R.R.H.H se pensaba que ellos contarían con una visión de desarrollo equitativo para todos los miembros de la organización, sin embargo pese a que la mayor parte de colaboradores consideran que sí existen oportunidades de crecimiento este no es desarrollado por la organización, ya que unos considera que al ingresar a laborar se debe contar con un dominio de inglés y si este no es el caso se deben buscar oportunidades de desarrollo externas; de igual forma un grupo indica que la experiencia previa es fundamental para el crecimiento, por lo que el desarrollo está enfocado a personal más antiguo o que posee una trayectoria laboral extensa, dejando a los jóvenes de nuevo ingreso que no cuentan con estas dos características esenciales con un panorama desmotivante y complicado.

Tomando en consideración que actualmente la empresa se encuentra en la apertura de generar nuevos programas de desarrollo profesional y estudiando los resultados generales de esta investigación se puede identificar como principal limitante del desarrollo profesional del colaborador, la falta de difusión clara e inclusiva de la apertura de dichos programas.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 4.1 CONCLUSIONES

- La optimización de recursos informáticos para maximizar el flujo de información relacionada al desarrollo profesional, se consideró como la herramienta funcional para impactar la reducción de desvinculación voluntaria, promoviendo el crecimiento de los colaboradores.
- Las principales limitantes del desarrollo profesional son la falta de difusión clara y puntual de las oportunidades de desarrollo y crecimiento que la organización ofrece a sus colaboradores.
- La existencia de oportunidades de desarrollo en las organizaciones no asegura un crecimiento a sus colaboradores si no se posee un sistema de difusión claro, conciso y puntual.
- Los principales requisitos para optar por un crecimiento profesional dentro de la organización, son en primera instancia el dominio de idioma inglés y en segunda la experiencia laboral.
- Una comunicación centrada en una fuente de difusión no adecuada y poco abierta crea la percepción de oportunidades desiguales provocando desinformación que repercute en la participación de los colaboradores en las oportunidades que se les ofrecen.
- El aumento del porcentaje en desvinculación voluntaria, en un período de tres meses en donde las causas principales se enfocan en la búsqueda de nueva carrera (otras posiciones) y aumento salarial; comprueba el impacto real de las limitantes en las oportunidades de crecimiento profesional.

- El promover un ambiente laboral agradable, marcado por el compañerismo y el apoyo mutuo y los horarios flexibles motivan al individuo a visualizarse en la organización en un futuro.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda actualizar los sistemas de difusión para una mejora continua, que promueva una comunicación organizacional más eficiente y específica a nivel interdepartamental, así como para la publicación de los programas de capacitaciones y oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece.
- Se invita, al personal encargado del desarrollo organizacional, a realizar procesos claros e inclusivos que eviten el pensamiento de la existencia de limitantes en las oportunidades de crecimiento.
- Se alienta a Recursos Humano dar continuidad con el Programa de Desarrollo en Habilidades Gerenciales y Técnicas, el cual fue recientemente implementado; así como buscar su réplica.
- A la organización se le recomienda promover el desarrollo profesional en el área gerencial, área administrativa y área operativa, para obtener personal más capacitado en áreas de interés, sobre todo en el dominio del idioma inglés.
- Se incita a la organización a emprender estudios posteriores a considerar las recomendaciones anteriores, para así evaluar los resultados en cuanto a la disminución del porcentaje de desvinculación voluntaria a causa de las limitantes del desarrollo profesional del colaborador.

- Se recomienda a los colaboradores utilizar las herramientas proporcionadas por la organización para ser participantes activos en su desarrollo profesional.
- A la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad San Carlos de Guatemala se le recomienda dar seguimiento a las investigaciones organizacionales, ya que estas poseen información valiosa necesaria para impactar la realidad nacional y colaborar con el desarrollo de la ciencia.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. **Hernández Romo, Marcela A.** *Los estudios de empresarios y empresas*. México : UNAM, 2007.
2. *Exclusión*. **ONU**. 1998.
3. **MUÑOZ CASTELLANOS, ROSA y NEVADO PEÑA, DOMINGO.** *“El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI”*. España : Especial Directivos, 2007.
4. **KOONTS, HAROLD, WEHRICH, HWINZ y CANNICE, MRK.** *“Administración: Una perspectiva global y empresarial”*. s.l. : McGraw Hill, 2012.
5. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** *“Administración de Recursos Humanos”*. México : McGraw-Hill, 2007.
6. —. *“Gestión del Talento Humano”*. México : McGraw-Hill, 2009.
7. **CORTE DE CONSTITUCIONALIDAD, REPÚBLICA DE GUATEMALA.** *“Constitución Política de la República de Guatemala”*. Guatemala : s.n., 2003.
8. **SOCIAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN.** *“Funciones y Derechos”*. Guatemala : s.n., 2003.
9. **GUATEMALA, CÓDIGO DE TRABAJO DE.** *“Decreto No. 1441”*. s.l. : Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo.
10. *“Exclusión y mercado laboral en Guatemala”*. **PÉREZ SÁINZ, J.P.** Guatemala : s.n., 2001. ISBN 99922.
11. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. **RUBIO ARRIBAS, JAVIER.** Guatemala : Nómadas, 2006, Vol. “La exclusión sociolaboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral”.
12. **BLANCHARD, KEN, CARLOS, JOHN P. y RANDOLPH, ALAN.** *“Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa”*. San Francisco, Estados Unidos : Editorial Norma, 2006.
13. **PRAVIN, DURAI DURAI.** *“Human Resource Management”*. India : Pearson Education, 2010.
14. **DIRUBE MAÑUECO, JOSÉ LUIS.** *“Un Modelo de Gestión por Competencias”*. Barcelona : EPISE,S.A., 2004.
15. **ALLES, MARTHA ALICIA.** *“Dirección Estratégica”*. Buenos Aires : GRANICA S.A., 2009.

16. **P., ROBBINS STEPHEN.** *“Fundamentos de Comportamiento Organizacional”*. México : Prentice Hall.
17. **MICHAELS, ED, HANDFIELD-JONES, HELEN y ALXELROD, BETH.** *“La Guerra por el Talento”*. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2003.
18. **FERNADEZ LOSA, NICOLÁS.** *“El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”*. Barcelona : Cuadernos de Gestión, 2002.
19. **BLAKE, OSCARJ.** *“La capacitación”*. Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macci, 1997.

## **ANEXOS**



ANEXO I

i. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA- no dirigida

PRESENTACION:

*Buenos días, como parte del proceso de tesis en la facultad de ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se realizará una investigación acerca de las Limitantes del Desarrollo Profesional de los colaboradores en esta organización. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo con propósitos académicos, solo será utilizada para los propósitos de investigación. Agradeciendo su colaboración.*

INICIO (puntos Importantes)

- Desarrollo Profesional
  - Estrategias y planeación para desarrollo profesional
  - Crecimiento profesional
- Desarrollo Personal
  - Autorrealización
  - Intereses
  - Motivación
  - Familia
- Comunicación
  - Programas
  - Oportunidades
  - Proyectos
  - Políticas
- Rotación
  - Razones o causa de Desvinculación Voluntaria
  - Porcentaje a causa de las limitantes del desarrollo Organizacional
- Requisitos para el crecimiento Profesional
  - Escolaridad
  - Raza
  - Experiencia
  - Genero
  - Edad
  - Postura



ANEXO II

ii. ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA (FORMATO)

Nombre de la Compañía y puesto:

--

1. ¿Razones para terminar la asignación? (marque todos los que apliquen)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Atmósfera de trabajo | <input type="checkbox"/> Políticas             |
| <input type="checkbox"/> Beneficios           | <input type="checkbox"/> Traslado              |
| <input type="checkbox"/> Asuntos familiares   | <input type="checkbox"/> Flexibilidad Laboral  |
| <input type="checkbox"/> Salud                | <input type="checkbox"/> Salario               |
| <input type="checkbox"/> Falta de progreso    | <input type="checkbox"/> Horario               |
| <input type="checkbox"/> Ubicación            | <input type="checkbox"/> Estudios              |
| <input type="checkbox"/> Nueva Carrera        | <input type="checkbox"/> Jefe directo          |
| <input type="checkbox"/> Gestión de Desempeño | <input type="checkbox"/> Entrenamiento         |
| <input type="checkbox"/> Trabajo Parcial      | <input type="checkbox"/> Mayor Responsabilidad |

COMENTARIOS:


2. ¿Qué cree que la empresa hace bien? (marque todos los que apliquen)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Compensaciones              | <input type="checkbox"/> Entrenamiento        |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                | <input type="checkbox"/> Ética                |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo Jefes             | <input type="checkbox"/> Flexibilidad Laboral |
| <input type="checkbox"/> Administración de Desempeño | <input type="checkbox"/> Clima Laboral        |
| <input type="checkbox"/> Beneficios                  | <input type="checkbox"/> Otros                |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de carrera       |   |

COMENTARIOS:


3. Qué cree usted que la empresa podría hacer mejor? (marque todos los que apliquen)

- Compensaciones
- Comunicación
- Liderazgo Jefes
- Administración de Desempeño
- Beneficios
- Desarrollo de carrera
- Entrenamiento
- Ética
- Flexibilidad Laboral
- Clima Laboral
- Otros

COMENTARIOS:


4. ¿Qué cree usted que la empresa podría hacer mejor? (marque todos los que apliquen)

- Compensaciones
- Comunicación
- Liderazgo Jefes
- Administración de Desempeño
- Beneficios
- Desarrollo de carrera
- Entrenamiento
- Ética
- Flexibilidad Laboral
- Clima Laboral
- Otros



8. ¿Qué comentarios tiene sobre el liderazgo de su jefe directo?


9. ¿Volvería trabajar en esta organización?    SI    NO


10. ¿Si la respuesta es no, Porqué?


11. ¿Qué recomendación daría usted a la empresa para mejorar como organización?


12. ¿Algún comentario o inquietud adicional?




Universidad San Carlos de Guatemala – CUM –  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”

### ANEXO III

#### iii. Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

---

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la alumna Lucia Cruz, de la Escuela de Ciencias Psicológicas de Universidad de San Carlos de Guatemala. La meta de este estudio es determinar cuáles son las limitantes que impiden el desarrollo profesional del colaborador dentro de esta organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

*Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por la alumna \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio.*

*Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.*

*Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.*

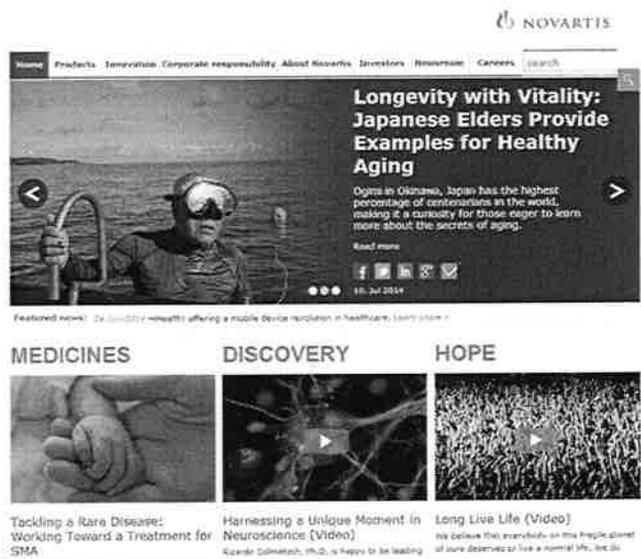
---

*Nombre y Firma del Participante*

# Your future in Novartis

Maximizar los recursos que  
Novartis Global ofrece

Comunicación Organizacional



Fuente: [www.novartis.com](http://www.novartis.com)



Novartis Guatemala no cuentan con página directa con información exclusiva del país.

Área de oportunidad:  
Creación de página para uso tanto externo como interno.



**CONTENIDO:**

Programas de desarrollo

Cambios estructurales

Oportunidades de empleo



Buzón de sugerencias



## VENTAJAS

Optimización en comunicación de doble vía entre gerencia, mandos medios y operativos.



IndoMarketing

Promoción de programas de desarrollo

Actualización en tendencias globales relacionadas a la organización