



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**Análisis de Casos Organizacionales vinculados al
Desarrollo Organizacional como soporte al Modelo de
Aprendizaje Basado en Problemas**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Psicólogo Organizacional**

Autores:

Linder Alfredo Labanda Burneo

Christian José Muñoz Araneda

Director:

Msc. Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIAS

A mis abuelos, padres, familia y amigos quienes siempre han sido el apoyo cuando lo he necesitado y me han impulsado a ser mejor cada día, convirtiéndome en una persona con valores y siempre enfocada a cumplir con mis metas y objetivos.

Linder Labanda Burneo

A todos los integrantes de mi familia y amigos que en un momento u otro supieron corregir mis errores y aconsejarme a seguir mejores caminos; especialmente a mi madre, quien en el día a día estuvo pendiente de mi crecimiento personal y académico siendo pilar fundamental de este hecho.

Christian Muñoz Araneda

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis abuelas y a mi madre por haber sido el soporte en mi vida y el apoyo para alcanzar mis metas; a mi padre por sus enseñanzas y consejos; a mi familia y amigos en general por impulsarme a alcanzar mis objetivos brindándome ese empujón cuando más lo necesitaba.

Linder Labanda Burneo

Agradezco a mis padres, a mis abuelos, a mi hermano y cuñada, a mis maestros de clase y a mis amigos por ser parte del camino hacia la consecución de este logro, por hacer del viaje universitario una experiencia inolvidable y satisfactoria en todo ámbito y por generar motivación en mí para continuar en este trayecto de la vida apegado siempre a valores y a buenas prácticas.

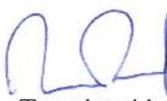
Christian Muñoz Araneda

RESUMEN

Esta investigación busca recopilar y redactar información sobre las situaciones que se han presentado dentro del campo del Desarrollo Organizacional vinculadas con la realidad laboral local, pretendiendo que la misma se redacte como caso de estudio, además de obtener soluciones que se consideraron para dichos casos desde la perspectiva del Talento Humano, a lo cuales posteriormente se dará uso como material académico, como herramientas que puedan utilizar los estudiantes para el desarrollo del pensamiento crítico, estratégico y de toma de decisiones.

ABSTRACT

This research sought to compile and write information about the situations presented within the organizational development linked to the local labor reality. It was intended to present it as a case study. This research sought solutions for these cases from the perspective of human talent to later use them as academic material and tools for students to develop critical thinking, strategic thinking and decision making.



Translated by
Ing. Paul Arpi

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1 MOTIVACIÓN.....	2
1.1.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	3
1.1.1.1 <i>Motivación extrínseca</i>	3
1.1.1.2 <i>Motivación intrínseca</i>	4
1.2 LA MOTIVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE ABRAHAM MASLOW	4
1.3 LA MOTIVACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG	5
1.4 LA TEORÍA DE LA EQUIDAD EN LA MOTIVACIÓN.....	6
1.5 MOTIVACIÓN Y ORGANIZACIONES.....	7
1.6 LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	10
1.7 ÁREAS DE INJERENCIA DE UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	11
1.8 EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES	11
1.9 EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	12
1.10 LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1.11 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	15
CAPÍTULO II	18
CASOS ORGANIZACIONALES	18
2.1 CASO I: LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA “EMPRESA MADERERA”	18
2.1.1 <i>Descripción general de la empresa</i>	18
2.1.2 <i>Datos de Identificación</i>	18
2.1.3 <i>Pre instrucciones</i>	19
2.1.4 <i>Información de la empresa</i>	20
2.1.4.1 <i>Filosofía organizacional</i>	20
2.1.4.1.1 <i>Estilo de dirección</i>	21
2.1.4.1.2 <i>Talento humano</i>	21
2.1.4.1.3 <i>Desarrollo organizacional</i>	22
2.1.5 <i>Redacción del caso</i>	22
2.1.5.1 Problemática	22
2.1.5.2 <i>Diagnóstico y análisis de la problemática</i>	24
2.1.5.3 <i>Acciones tomadas por la empresa</i>	24
2.1.5.4 <i>Soluciones alternativas</i>	26
2.1.5.5 <i>Estrategias a usar para llegar a un acuerdo</i>	28
2.1.5.6 <i>Preguntas sugeridas para análisis de los estudiantes</i>	28
2.2 CASO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESA FABRICANTE DE LLANTAS ...	29
2.2.1 <i>Descripción general de la empresa</i>	29
2.2.2 <i>Datos de identificación</i>	29
2.2.3 <i>Pre instrucciones</i>	29
2.2.4 <i>Información de la empresa</i>	30
2.2.4.1 <i>Historia</i>	30
2.2.4.2 <i>Filosofía de la empresa</i>	31

2.2.4.3 Estructura, departamentos, sub departamentos y su desarrollo.....	31
2.2.4.4 Ausentismo laboral.....	32
2.2.4.5 Nivel de rotación de personal.....	33
2.2.4.6 Conflictos interpersonales dentro de la organización.....	34
2.2.4.7 Hostigamiento y acoso sexual.....	34
2.2.4.8 Cansancio, insomnio y problemas relacionados al horario de trabajo.....	35
2.2.4.9 Inclusión de la familia en la empresa.....	36
2.2.4.10 Inclusión laboral de las mujeres en la empresa.....	37
2.2.4.11 Empoderamiento y liderazgo laboral.....	39
2.2.5 Redacción del caso: ausentismo laboral.....	39
2.2.5.1 Posibles soluciones.....	41
2.2.5.2 Preguntas sugeridas para análisis de los estudiantes.....	42
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	48
ANEXO I. ENTREVISTA A “EMPRESA MADERERA”	49
ANEXO II. ENTREVISTA A “EMPRESA FABRICANTE DE LLANTAS”	52

INTRODUCCIÓN

Actualmente, dentro del material de estudio disponible en centros de formación universitaria no se dispone de información suficiente y actualizada acerca de empresas que se desenvuelven en nuestro medio, por lo que los estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay no pueden desarrollar una visión anticipada del mercado empresarial en el que proyectan desenvolverse a futuro. La presente tesis tiene como objetivo recabar datos reales de dos organizaciones que se desenvuelven en la ciudad de Cuenca; la primera de ellas es una empresa cien por ciento de origen local, mientras que la segunda es una empresa multinacional radicada en la ciudad. De esta forma se plantea, mediante el uso de entrevistas estructuradas y la aplicación del método Harvard, presentar información de dichas organizaciones con la finalidad de elaborar casos organizacionales que permitan al alumnado de la carrera contar con referencias de las problemáticas que pueden enfrentar en su vida laboral y profesional.

Los casos presentados cuentan con el debido sustento documental y soluciones alternas propuestas por los autores, además de preguntas estructuradas que buscan generar un pensamiento crítico en el alumnado y el desarrollo de competencias que se ha creído necesario para la resolución de las diferentes problemáticas. Para este fin, se ha estructurado cada uno de los casos con información general de cada empresa, los cuales incluyen datos relevantes que permitirán al estudiante tener una visión general de las diferentes perspectivas de dichas empresas, como sus respectivos procesos, seguimiento de problemáticas, cultura organizacional y demás.

Al ser dos casos de empresas creadas y manejadas de una manera completamente distinta desde sus inicios, los alumnos podrán relacionar las diferentes culturas organizacionales y su relación con los directivos que las manejan; de esta forma se busca abrir la visión del alumnado a percibir distintas realidades y por ende una manera distinta a la convencional de presentar soluciones a las diferentes problemáticas que tienen lugar en el ámbito laboral.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se exponen y analizan las bases teóricas que fundamentan el tema de la motivación dentro del campo de la psicología organizacional; mediante este análisis se busca poner en contexto el estudio posterior de los Casos Organizacionales que serán tratados como tema central del presente estudio. De esta forma se buscará sustentar con base científica y apoyados en las teorías que abordan dichas áreas de estudio, las alternativas de solución y las acciones a tomar por parte de las empresas analizadas y, así mismo, por quienes realizan el presente trabajo de investigación, a manera de sugerencias ante las problemáticas halladas y con fundamento en los planteamientos de diversos autores que se presentan a continuación.

1.1 Motivación

Se puede entender el concepto de motivación como la trama que sostiene el desarrollo de las actividades que son significativas para las personas (Ajello, 2003). Robbins (2009) complementa esta idea al definir a la motivación dentro del ámbito laboral como una forma de voluntad dirigida al logro de metas empresariales con base en la satisfacción de motivaciones o necesidades personales, concordando con la definición de Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004), (Como se cita en Naranjo, 2009), quienes consideran que la motivación es clave dentro de las expectativas para la conducta humana; por lo que ésta representa una dinámica que inicia el individuo a manera de una activación direccionada al logro de un objetivo y sustentada en acciones que permiten su mantenimiento en el tiempo. De forma similar Trechera (2005) define a la motivación como un proceso que consiste de un objetivo inicial, la utilización de los medios adecuados para lograrlo, y una forma de conducta consecuente a la obtención del logro planteado.

Bisquerra (2000), (Como se cita en Naranjo, 2009), define a la motivación como un constructo teórico-hipotético en donde intervienen múltiples variables tanto biológicas como adquiridas, las cuales influyen en la

activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento dirigido al alcance de determinadas metas; complementando la teoría de Maslow (1943), (Como se cita en Whelan, 2018), quien propone que la motivación humana está basada en la voluntad de satisfacer sus necesidades, las cuales se encuentran identificadas en una jerarquía que abarca , desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las más altas que hacen referencia a la realización personal.

Basándonos en las conceptos anteriormente mencionados podemos definir a la motivación laboral como la fuerza que incentiva al personal de una organización a la consecución de metas propuestas, ya sea por sus superiores o por sí mismos, con la finalidad de obtener una retribución a cambio de que sustente la satisfacción de sus necesidades tanto a nivel individual como grupal.

1.1.1 Tipos de motivación.

La motivación es un tema complejo que requiere un análisis de las diferentes formas en las que se presenta. A continuación se exponen varias de las categorías estudiadas en relación a los tipos de manifestación.

1.1.1.1 Motivación extrínseca.

La motivación extrínseca hace referencia a fuentes externas, este tipo de motivación se relaciona con la recompensa y el castigo, los cuales aparecen luego de cada conducta, afectando directamente la probabilidad de que ésta se vuelva a repetir o no. Reeve (1994), (Como se cita en Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006), define a las recompensas como un objeto ambiental atractivo que se otorga a la persona posterior a una conducta con el fin de aumentar las probabilidades de que ésta se vuelva a repetir, mientras que al castigo lo define como la respuesta a una conducta que reduce las probabilidades de que ésta se vuelva a repetir.

Aplicando estos conceptos al campo organizacional se puede considerar como motivadores a los bonos de cumplimientos de ventas, comisiones, regalos, descuentos, promociones en productos, etc. En contraparte, los castigos pueden ser multas, suspensión, reducción de beneficios, o hasta el propio despido; todas estas medidas usadas con la finalidad de llevar al

personal de la organización a generar mayor productividad, ya sea repitiendo conductas o eliminando a las mismas.

1.1.1.2 Motivación intrínseca.

Bandura (1982), (Como se cita en Bedodo y Giglio ,2006), denomina al interés intrínseco como un tipo de motivación en donde la persona genera una activación de conductas intrínsecas al momento que las recompensas extrínsecas no son suficientes. Bedodo y Giglio (2006) afirman, además, que Deci y Ryan (1985) y Reeve (1994) complementan esta teoría agregando que este interés emerge de manera espontánea de tendencias internas, curiosidad, autodeterminación y otras necesidades psicológicas, las cuales motivan a la conducta en la ausencia de la recompensa extrínseca. Añaden dichos autores que las actividades intrínsecamente motivantes generalmente son complejas, novedosas e imprevisibles, y que los estímulos y acontecimientos nuevos generan que la persona sienta curiosidad y por ende se genere una tendencia a la exploración.

Por otro lado Berlyne (1960), (Como se cita en Araya Castillo y Pedreros Gajardo, 2013), concuerda que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad llevan a la exploración, la investigación y la manipulación, generando de esta manera la motivación personal. Finalmente, Ryan y Deci (2000) sostienen que actividades que generan una percepción de competencia desarrollarán una motivación de tipo intrínseca en la persona, mientras que actividades que generen percepciones de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Concluyendo, sobre la motivación intrínseca, podemos decir que ella nace de la tendencia a la exploración e investigación de la persona, además de la percepción sobre el mundo que la rodea, ya que un ambiente competitivo generará dicha motivación, esta motivación sustituye a las recompensas externas, promoviéndola a realizar actos o acciones que le permitan alcanzar sus objetivos.

1.2 La motivación desde la perspectiva de Abraham Maslow

Según Whelan (2018), Abraham Maslow (1943) plantea que las necesidades humanas no generan la misma fuerza para ser satisfechas; es así

que cada persona tiene su ordenamiento propio, el cual consta de cinco necesidades fundamentales. Este sistema definido como una pirámide de necesidades que se conforma de necesidades primarias y secundarias, es detallado a continuación:

- **Básicas o fisiológicas:** Hacen referencia al hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo y demás de carácter orgánico.
- **Seguridad:** Relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales, además de la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio.
- **Sociales (afiliación o pertenencia):** Estas necesidades aluden al afecto, pertenencia y participación social, ya que los seres humanos somos seres sociales y necesitamos ser aceptados por los demás.
- **Estima:** Según Maslow, posterior a que las personas satisfagan la necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, la cual genera poder, prestigio, estatus y autoconfianza.
- **Autorrealización:** Esta es la máxima necesidad de las diferentes jerarquías, la cual hace referencia al deseo maximizar el potencial propio con la finalidad de lograr resultados por medio del aprovechamiento del talento personal. (Maslow, 1943) (Como se cita en Whelan, 2018).

En el estudio de Whelan (2018) se afirma que en la medida que una necesidad queda satisfecha en un grado razonable, la siguiente en la pirámide se vuelve imperativa. Robbins (2004) agrega que ninguna necesidad puede ser satisfecha completamente, pero que al satisfacerla lo suficiente ésta deja de ser una fuente de motivación para la persona; además, señala que la diferencia entre las distintas necesidades radica en que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior del entorno de la persona, mientras que las de orden superior obtienen su gratificación de manera interna.

1.3 La motivación desde el punto de vista de la teoría bifactorial de Herzberg

En la década de 1950, Herzberg desarrolla un modelo de motivación de dos factores basado en investigaciones con ingenieros y contadores sobre qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Herzberg solicitó a las personas que pensarán en momentos en los cuales se habían sentido tanto bien como

mal dentro de su trabajo, describiendo cada una de las condiciones que se dieron para que se produjeran dichos momentos. Davis y Newstrom (1993), (Como se cita en Mas, 2005) llegan a la conclusión de que la insatisfacción no es lo opuesto a la satisfacción como generalmente se pensaba, ya que solamente con suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no se lo vuelve satisfactorio.

Herzberg (1959), (Como se cita en Mas, 2005), considera dos grupos de factores que influyen en la motivación y la satisfacción de la persona en su puesto de trabajo, el primer factor denominado como factores de higiene o mantenedores, considera los elementos que rodean a la persona en el momento de laborar como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas empresariales, supervisión recibida, clima laboral, reglamento interno, entre otros.

El segundo grupo de factores está relacionado con la motivación del puesto de trabajo; dichos factores motivacionales hacen referencia a generar un efecto de satisfacción duradera y un aumento productivo sobre los niveles normales, y su ausencia pocas veces genera insatisfacción. Como señala Más (2005), estos factores deben considerarse como algo muy propio del puesto de trabajo, como por ejemplo: la responsabilidad que se le otorga a la persona, la libertad de decidir cómo realizar su trabajo, los ascensos y las labores a realizar.

1.4 La teoría de la equidad en la motivación

Robbins (2009) considera a la equidad como una parte importante de la motivación, debido a que los empleados comparan su aporte en el trabajo como su esfuerzo, tiempo, experiencias, competencias, con los resultados que obtienen a cambio de él, es decir, salario, ascensos y reconocimientos; si esta relación es considerada como equivalente por el trabajador, se genera un estado de equidad, por otra parte, al ser considerada como inequitativa, se genera un estado de desigualdad.

Como anteriormente se mencionó tanto en la teoría de Maslow como en la de Herzberg, podemos darnos cuenta que cada persona tiene una perspectiva diferente sobre lo "justo" en base a sus necesidades y

expectativas, por lo cual se debe considerar más de una manera de motivar al personal de la organización, no solamente de manera extrínseca si no también intrínsecamente, de tal manera que se pueda garantizar un buen desempeño por parte del trabajador y de manera consecuente el alcance de metas y objetivos por y para la empresa.

1.5 Motivación y organizaciones

Una organización comprende la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (RAE, 2018). En el contexto laboral, la motivación juega un papel muy importante en relación al desempeño y resultados tanto individuales, en el caso de los trabajadores, como colectivos, en el caso de organizaciones. El capital humano es un factor fundamental y determinante en la competitividad de la empresa (Ramírez, Abreu y Badii, 2008), y por ello este se ve en la necesidad de ser impulsado y motivado por estímulos extrínsecos e intrínsecos para poder generar mayor productividad, creatividad y desarrollo de ideas de mejora, tanto como poder aumentar su desempeño organizativo.

Es interesante conocer que actualmente no solo la remuneración económica es un factor de peso para los trabajadores de las organizaciones al momento de ser retribuidos por las mismas. También existen otras fuentes de motivación tales como el reconocimiento a la labor realizada: promoción de puestos, descuentos en locales afiliados, regalos o bonos, eventos o programas con los demás empleados de distintos departamentos, involucramiento de las familias; en general preocupación por la salud física y psicológica, afiliación, relaciones interpersonales y valores morales que empoderen y sean factores identificadores para los empleados.

Ramírez et al. (2008) también aportan desde su investigación que, en casos de mayor motivación, se da una proporcional satisfacción laboral. Esto quiere decir que el clima organizacional se incrementa positivamente cuando se tiene al personal de trabajo y al recurso humano encaminado y motivado hacia los objetivos empresariales.

En la práctica y ejercicio profesional de la Psicología Organizacional, las teorías de motivación son importantes agentes de estudio que explican, en

diversos casos, comportamientos y culturas, por lo que tesis reconocidas sobremanera de autores como Abraham Maslow (1943), Clayton Alderfer (1969), David McClelland (1961) y Frederick Herzberg (1959) son sumamente significativas para comprender causas y efectos, decisiones y consecuencias, necesidades y soluciones en dicho campo.

Dichas teorías han mostrado su utilidad y complementariedad en diversos estudios; así, por ejemplo, la teoría de Maslow (1943) no se ajusta a la de Alderfer (1969) en cuanto a la jerarquía de necesidades de satisfacción, al ser la primera de tipo fisiológica en la Pirámide de Abraham y de existencia en la tesis de Clayton; sin embargo esto no resta validez a los aportes de los teóricos ya que ambos entregan los mismos elementos a ser atendidos y satisfechos en el ser humano. Esto se confirma cuando se constata que la segunda necesidad planteada por Alderfer (1969) es la de las relaciones, y en la de Maslow (1943), después de las fisiológicas y de seguridad, está la de filiación; por ende, existen simplificaciones de teorías en algunos casos y amplificaciones en otros.

Cabe entonces preguntarse si las teorías explicadas pueden ser aplicables y exitosas en toda organización. Si se aplicaran en todas las empresas del mundo y los trabajadores respondieran a las mismas necesidades -quizá podría presentarse una variación del orden entre ellas-; no obstante, permanecería la necesidad de satisfacerlas en su conjunto. Existen contextos, coyunturas y factores diversos y únicos en cada organización que harían imposible la compatibilidad de la totalidad de los estudios con las culturas empresariales. La crianza, nacionalidad, costumbres, cultura, etnia, religión, sexo, orientación sexual, edad y un sinnúmero de elementos de carácter individual en los trabajadores, empleados y empleadores junto a la suma de factores hereditarios y adquiridos a lo largo de sus vidas, influyen en el comportamiento organizacional de la empresa en la que se desempeñen. Sin embargo, teorías ya mencionadas como las de Maslow (1943) y McClelland (1961), además de otra importante como la de dos factores de Hofstede (1991) han podido participar de estudios que han brindado resultados sumamente interesantes sobre la aplicabilidad y la transversalidad de su injerencia en el campo laboral.

El psicólogo social holandés Geert Hofstede (1991), autor de la teoría de las Dimensiones Culturales de motivación de 5 escalas, tuvo gran influencia con sus estudios en la investigación “Programa GLOBE” (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) realizada en el año 2004, ya que en ella se proponía el levantamiento de información en 62 sociedades a nivel mundial, con múltiples métodos e investigadores que evaluaban relaciones internas entre culturas en la sociedad como tal, en organizaciones, y también acerca del liderazgo en las organizaciones. Se aplicaron encuestas a más de 17.300 directores a nivel intermedio de las industrias bancarias, de producción de alimentos y telecomunicaciones de 62 países diferentes (Whelan, 2014). En los resultados se ha encontrado que las tres teorías motivacionales son evidentemente exitosas en todas las culturas, con la excepción de la jerarquía de Maslow (1943) debido a las necesidades de distinto orden que varían de cultura a cultura. Aunque lo importante siempre será que directivos y altos mandos de las organizaciones sepan reconocer las necesidades y diferenciarlas entre sus grupos.

Pedro Crespo Flándoli (2016) en su tesis de graduación titulada “Diseño de un Plan de Incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la Empresa de Servicios LAMOTORADIGITAL Cía. Ltda.” realizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, expone que al buscar contrastar los objetivos estratégicos de la empresa con los intereses y necesidades de los empleados, además de los gustos de cada uno de ellos, es necesario diseñar un plan de incentivos y reconocimientos nuevo del que ya tenían -donde aplicaban porcentajes de ventas, sociedad para emprendimientos, bonos salariales por rendimiento, bonos alimenticios y licencias por horas de trabajo- basándose en las teorías de Herzberg y Maslow. Mediante el uso de la herramienta MbM, el análisis de software TextAlyzer y la ejecución de un grupo focal, se levantaron biodatos que ayudaron al diseño del nuevo plan tomando como variable principal el desempeño de cada uno de los empleados, donde la base de rendimiento laboral varía entre 100% y 200%. Según el resultado, los incentivos consecuentes son el reconocimiento por parte de la empresa mediante cartas de recomendación, capacitación interna y externa, asistencia remunerada y permisos para eventos tanto dentro como fuera de la empresa.

Todo ello pretende motivar de diferentes maneras a los colaboradores, otorgándoles reconocimiento, crecimiento personal y satisfacción de sus necesidades.

1.6 La psicología organizacional

La RAE define a la psicología como la “ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales”. Mientras que al término organización, sustantivo del cual se deriva “organizacional”, la define como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2018). Si se trata de combinar ambos conceptos, se podría decir que la psicología organizacional se dedica al estudio de la conducta de las personas -en un determinado contexto grupal- que están condicionadas por normas, políticas y objetivos en común. Desde esta concepción, se pueden generar y desencadenar un sinnúmero de variables, elementos y más conceptos ya existentes y conocidos por entendidos dentro del área de talento Humano o recursos humanos, tales como motivación laboral, clima laboral, cultura organizacional, relaciones interpersonales, perfiles de cargo, desarrollo organizacional, etc.; todos ellos vinculados a comportamientos o conductas - términos inherentes a la psicología- y asociados con la empresa -referentes al ámbito organizacional-.

La psicología organizacional tiene su origen en los años de 1912 y 1913, cuando dos psicólogos experimentales de la época, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scout, incursionaron en estudios de métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad; estudios publicados en dos libros, llamados *Vocación y Aprendizaje* y *Psicología y Eficiencia Industrial* (Enciso y Perilla, 2004). Desde esa década, llamó mucho la atención de los investigadores la importancia y la relevancia de poder integrar conceptos psicológicos en las teorías administrativas empresariales; se empezó a evidenciar que políticas, reglamentos y procesos no eran suficientes para tener una óptima productividad y un excelente rendimiento de personal en una organización, dentro de sus fines económicos (Paredes, Ramos, Andrade, Santillán, González y Jadán, 2017), sino que debía haber una preocupación y un enfoque

hacia el trabajador, empleado, obrero o colaborador, hacia el recurso humano de la empresa, para que permita lograr lo señalado anteriormente.

“Durante la segunda guerra mundial, en 1944, la APA (*American Psychological Association*) reconoce el carácter científico del área y abre la *Division 14 of Industrial and Business Psychology*” (Paredes, et al., 2017), lo que indica que la psicología industrial y organizacional es una de las 56 grandes clasificaciones de la Psicología reconocida como ciencia desde tal año.

1.7 Áreas de injerencia de un psicólogo organizacional

Lo que se espera que un psicólogo organizacional sea capaz de realizar, es que “gestione el talento humano en todo tipo de organizaciones, en todos sus subsistemas: diseño de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, salud ocupacional, políticas de compensación y retribución salarial” (Universidad del Azuay, 2018, pág. XX). Esta clase de conocimientos, conceptos y elementos los encontramos vinculados actualmente dentro del perfil del encargado de gestionar el recurso humano en las empresas, más allá de sus competencias y habilidades; sin embargo, el perfil profesional ha evolucionado al adaptarse a nuevos requerimientos de la sociedad y del entorno empresarial y laboral.

Paredes et al. (2017) en su libro “La Nueva Psicología”, invita a conocer y a cumplir los retos y responsabilidades de los psicólogos organizacionales en el siglo XXI. Un primer desafío es el de transmitir comportamientos entre los miembros de la organización desde la parte estratégica, es decir, difundiendo la cultura deseada desde los valores, la misión y visión empresarial entre los distintos niveles jerárquicos u organizativos; un segundo reto es el de crear identificación, orgullo y empoderamiento personal con la empresa, ser embajadores de marca de la misma, sentirse parte y -como se dice comúnmente- ‘ponerse la camiseta’ de la organización.

1.8 El papel de los líderes en las organizaciones

Según Santillán (2017), los directivos, altos mandos o líderes de organizaciones, tienen cuatro responsabilidades, a saber: dirigir a personas con eficacia, dirigir la empresa con eficacia, contar con personas que aporten

valor y desarrollar las funciones de dirección con líderes idóneos. Resumiendo, la labor de la cabeza de la empresa es guiar, dirigir y formar, además de cumplir con presupuestos e innovar en la parte productiva, claro está. Paredes et al expresan que una de las tantas responsabilidades de los líderes es la alineación de equipos y grupos de trabajo con los ejes estratégicos de la misión, visión, valores y objetivos empresariales para lograr los resultados esperados. También enfatiza en que el alineamiento para evitar la dispersión o el derroche de energía y que de esta forma se puedan canalizar apropiadamente las competencias individuales.

1.9 El futuro de la psicología organizacional

Anteriormente se ha descrito cómo y por qué llegó la psicología organizacional al mundo empresarial; también, se detalló el rol de los que ejercen y lo que se debe hacer en el área, invitando a pensar en nuevos enfoques con distinta mentalidad en relación al pasado. Ahora bien, ¿qué tendencias se avizoran para el futuro en el tema de los recursos o el talento humano? Salanova, Martínez y Llorens (2014) introducen el concepto emergente de Organización Saludable y Resiliente, con sus siglas HERO, como un modelo de organización positiva que enfrenta épocas de crisis y tiempos cambiantes. El objetivo del modelo HERO es desarrollar el bienestar humano y económico, conciliar ambas partes antagónicas pero relacionamente necesarias para el funcionamiento empresarial. Busca mediante metodologías multifuncionales, levantamiento de información y otros elementos integrar resultados sobre salud ocupacional utilizando indicadores objetivos.

De acuerdo a dichos autores los indicadores del modelo HERO son susceptibles no solamente de ser medidos sino que, además, pueden potenciarse. Esta investigación, llevada a cabo en Madrid, España, es una muestra de que hay literatura por descubrir, información por investigar y proyectos por aplicar dentro del área de talento humano. También, genera esperanza en el campo de la salud ocupacional, obligando a pensar que debería ser un elemento prioritario de análisis y cobertura en las empresas, y si no sucede, pues se ha demostrado la conciliación del mismo con la parte administrativa, productiva y económica de los 'números'.

Enciso y Perilla (2004) afirman que las organizaciones se transforman en el contexto específico en el que se encuentran y dentro de los cambios a los cuales deben adaptarse; ante ello, aseguran que el talento humano de las organizaciones tiene que manifestar cualidades como la creatividad, la cooperatividad y la flexibilidad, además de poder mostrarse seguro en su campo de acción, con habilidades multifuncionales, y una orientación permanente al logro de la calidad en su oferta de productos o servicios a lo largo del tiempo.

En la actualidad los trabajos son cada vez menos mecánicos y más competitivos; habrá más microempresas o pymes que macroempresas; habrá más jornadas laborales a medio tiempo que antes; habrá más trabajadores que no laboren en oficinas sino desde sus hogares. Existirá más flexibilidad y trabajo virtual, la práctica de selección de personal en donde los conocimientos y competencias sean tomados en cuenta, más que otros factores, se aplicará más; se comprenderá más la necesidad de realizar estos procesos. Se aplicarán más estructuras planas, horizontales y cada vez menos verticales y jerárquicas que al mercado no le interesan. Y por supuesto, se generará y potenciará el enfoque humano empresarial para estar a la par del enfoque administrativo: el estar cerca del empleado, conocer su realidad y sus necesidades, llevarlo a un próximo nivel de crecimiento en la empresa.

Para que todo lo detallado pueda cumplirse, también debe haber la inclusión de conocimientos y competencias específicas en el perfil del psicólogo organizacional, tales como: administración del talento humano, aseguramiento de la calidad total, sistemas de gestión medio ambiental, desarrollo del talento humano, comportamiento organizacional, salud ocupacional, marketing y comportamiento del consumidor, informática, idioma inglés, derecho laboral, liderazgo, toma de decisiones, visión prospectiva de su entorno, trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, creatividad, comunicación, administración del tiempo, servicio, calidad, ética profesional, etc. (Enciso y Perilla, 2004).

Organizaciones que no sepan adaptarse a los cambios y profesionales que no posean al menos algunas de las competencias o conocimientos señalados, difícilmente puedan evitar la extinción de ciertas empresas.

1.10 La cultura organizacional

Fitzgerald (2002) observa que dentro de las organizaciones, ya sean formales o informales, existen valores, normas, convenciones y tradiciones que van variando con el paso del tiempo, pero son éstas quienes rigen y condicionan el comportamiento de los colaboradores; todo esto se conoce como la cultura dentro de la empresa. Greetz (1989), (Como se cita en Kwantes, 2007), afirma que la cultura organizacional genera una identidad compartida, y Vaitsman (2000) suma su opinión al concepto con la idea de que la cultura es una especie de código que orienta a las personas dentro de las prácticas sociales. Por último, Edgar Schein (1988), (Como se cita en Kwantes, 2007), considerado como uno de los autores más destacados dentro de la cultura organizacional, la define como una guía de supuestos básicos compartidos, los cuales ejercen suficiente influencia dentro de los colaboradores como para ser considerados válidos y a su vez sean transmitidos a los nuevos miembros de la organización como el modo adecuado de percibir, pensar y sentir los problemas organizacionales.

Herbert (2000) afirma que bajo ninguna circunstancia existirá homogeneidad en las culturas organizacionales de ninguna empresa, debido a sus regiones, localidades o países, además de que también influyen las diferencias que existen por parte de sus colaboradores, la actividad que realiza la empresa y la sociedad en la que se desenvuelve, por lo tanto no existirá igualdad entre ninguna cultura organizacional.

Schein (1985), Lundberg (1990), National Research Council Staff (1997) y Cardoso (2008) comparan a la cultura organizacional con una cebolla a la cual dividen en tres capas en donde conceptualizan lo que abarca la cultura organizacional; Cardoso (2008) las describe de la siguiente manera:

1ª. Superficial y consciente: hace referencia a los artefactos, es decir, todos los fenómenos vivibles, audibles y tangibles que son una manifestación de los niveles más profundos.

2ª. Intermedio: al encontrarse entre lo consciente e inconsciente, hace referencia a los valores, ya que se forman conjuntos de principios que definen a los artefactos.

3ª. Invisible e inconsciente: los supuestos son los encargados de determinar cómo el grupo piensa, siente y percibe.

Toca Torres y Carrillo Rodríguez (2015), por otra parte, subdividen la cultura organizacional en diferentes modalidades, a saber:

- Cultura grupal o de clan: se encuentra inspirada en la familia y en la cooperación; sus miembros están comprometidos a obtener resultados colectivos por medio de la colaboración, además de observar mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la ayuda por los demás, la ayuda y el compartir de manera permanente.
- Cultura adhocrática o de desarrollo: son todas aquellas conocidas también como las de la cultura de la inspiración en donde los miembros creen en los valores humanistas, la responsabilidad social y el potencial individual; hace referencia a empresas o instituciones sociales en donde se motivan por la importancia de la tarea o la apariencia ideológica.
- Cultura jerárquica o burocrática: hace referencia a organizaciones en donde se establecen los pasos de una manera detallada, se planifican resultados esperados y se entregan los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Cultura racional u orientada al mercado: enfocada en valores de la comunidad científica y en la cultura del logro, de esta manera busca garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales promoviendo a los individuos para que, en base a sus habilidades, puedan avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías.

1.11 Compromiso organizacional

Harter, Schmidt, & Keyes (2003) consideran que el compromiso organizacional incluye el involucramiento de los individuos, tanto como la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo. Hinojosa (2010) menciona que la correcta dirección del personal y la productividad son los elementos claves para la subsistencia de la empresa, por lo cual la satisfacción del colaborador es algo preferente para la organización ya que la percepción que éste tenga acerca de la organización se verá reflejada en su compromiso, productividad y acciones frente a la empresa.

Basándose en sus investigaciones, Chang (2010) afirma que cuando los colaboradores se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, y cuentan con las recompensas adecuadas y el debido reconocimiento, es más probable que se obtengan mejores resultados como un alto desempeño y compromiso con la organización. El compromiso es parte de la gestión del comportamiento organizacional; Dubrin (2003) lo considera como un componente esencial dentro del estudio del comportamiento humano en ambientes laborales, mediado por la interacción entre semejantes y la organización misma.

Maldonado-Radillo, S. E.; Jiménez, G., Ma, A.; Carranza Prieto, R. E. (2012), hacen referencia al trabajo de Porter y Lawler (1965), quienes definen al compromiso organizacional como el deseo de realizar grandes esfuerzos encaminados al bien de la institución, con el anhelo de mantenerse en la misma y aceptar sus objetivos y valores; mientras que Gutiérrez (2012) considera que cuando el individuo está comprometido con la institución genera un sentimiento positivo hacia los objetivos y los valores de la organización. Maldonado-Radillo et al. (2012) analizan el compromiso organizacional como el conjunto de impresiones y creencias que se reflejan en el deseo, necesidad o la obligación de mantenerse dentro de una organización. Davis y Newstrom (2000) complementan el concepto con la afirmación de que mientras más identificado se encuentra el colaborador con la empresa, mayor será el deseo de seguir participando de una manera activa en ella. Finalmente, se puede afirmar junto a los autores mencionados que el compromiso organizacional es el conjunto de vínculos que mantiene a la persona en la empresa.

Maldonado-Radillo et al. (2012), con base en el trabajo de Meyer y Allen (1997), consideran tres dimensiones dentro del compromiso organizacional, las cuales se describen a continuación:

- Compromiso afectivo (deseo).- Se define como el afecto que el individuo siente por la organización a la que pertenece, o la fuerza interna que identifica a la persona con la empresa y que a su vez genera el involucramiento emocional con la misma. Éste se define, a su vez, en cuatro categorías:

- Características personales como la edad el género y la educación.
- Características estructurales como la relación con sus superiores, contar con un puesto definido y sentirse importante dentro de la empresa.
 - Características relativas al trabajo las cuales abarcan temas como la participación en la toma de decisiones, la expresión de valores y utilización de capacidades.
 - Por último las experiencias profesionales las cuales tienen que ver con la adaptación de la experiencia laboral y el compromiso afectivo. (Mowdat, 1991), (Como se cita en Robbins, 2009).
-
- Compromiso normativo (deber).- Se define como un sentimiento de obligación por parte de la persona hacia la empresa haciendo referencia a un tipo de lealtad con la organización sin importar si se encuentra satisfecho o no; la lealtad posiblemente puede deberse a los beneficios que se reciben a cambio de la labor (Morrow, 1995), (Como se cita en Hinojosa, 2010)
 - Compromiso de continuidad (necesidad).- Gautam (2004) y Maldonado-Radillo et al. (2011) demostraron que el compromiso organizacional está asociado con factores de altruismo, cumplimiento organizacional y desempeño contextual, pero en grado menor que en el componente afectivo. Maldonado-Radillo et al. (2012) hacen referencia al trabajo de Meyer y Allen (1991), quienes explican que se trata de la tendencia a permanecer o salir de la organización evaluando los costos y los beneficios de las decisiones.

CAPÍTULO II

CASOS ORGANIZACIONALES

Introducción

En el presente capítulo se estudian dos casos organizacionales redactados en base a la información obtenida a partir de entrevistas realizadas en el área de Talento Humano de las organizaciones que aceptaron participar en esta investigación. Se presenta, en cada caso, un análisis de cada uno de los aspectos que forman parte de la organización interna de dichas empresas, además de la respectiva problemática y las soluciones que se tomaron por parte de las mismas. Finalmente se presentan, para cada uno de los casos analizados, las alternativas propuestas por los autores del presente trabajo y una propuesta adicional a manera de ejercicio reflexivo en base de preguntas para su uso por parte de los estudiantes y lectores en general.

2.1 Caso I: La motivación en la industria “Empresa Maderera”

2.1.1 Descripción general de la empresa.

La información de este caso se obtuvo mediante dos entrevistas a la gerente de talento humano de una empresa industrial dedicada a la elaboración de muebles, en la cual laboran aproximadamente 900 personas, siendo un 80% personal operativo y un 20% de personal administrativo.

2.1.2 Datos de Identificación.

Línea académica :	Motivación
Eje temático:	Profesional
Duración	80 minutos
Tipo de actividad	Formal / Extra clase
Nombre de la Actividad	Caso 1

2.1.3 Pre instrucciones.

Objetivo de aprendizaje	Dar respuesta al caso a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información revisada en clases.
Tarea a realizar	Participar activamente en la discusión y solución del caso presentado.
Competencias	<p><u>Temple</u></p> <p>Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos (Alles, 2009).</p> <p><u>Pensamiento Analítico</u></p> <p>Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones (Alles, 2009) .</p> <p><u>Liderazgo para el cambio</u></p> <p>Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que</p>

	<p>hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como <i>sponsor</i> de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes (Alles, 2009).</p>
--	---

2.1.4 Información de la empresa.

2.1.4.1 Filosofía organizacional.

La empresa fue fundada en 1976 en la ciudad de Cuenca – Ecuador; nació como un taller artesanal, el cual con el paso del tiempo se convirtió en una pequeña empresa de muebles, habiendo adquirido las herramientas y el personal calificado necesario para un crecimiento futuro y habiendo recibido la aceptación de sus productos por parte de la sociedad cuencana.

Su gran visión y decisión empresarial impulsan a esta empresa a un crecimiento continuo, primero en Cuenca y luego con almacenes propios en 9 ciudades del país. La empresa de muebles cuenta en la actualidad con 900 colaboradores a nivel nacional ofreciendo los servicios de fabricación, venta, mantenimiento y reparación de muebles. Elaboran más de 400 productos, en diferentes diseños y estilos, satisfaciendo las necesidades de sus exclusivos clientes, con la mejor calidad que pueden encontrar en el mercado, a precios justos; ya que controlan el proceso completo, desde la selección de materiales a la manufactura del producto, y la entrega de los mismos hasta el hogar de los clientes.

Los clientes son de clase media - alta, con ingresos proporcionalmente en crecimiento y con macro proyectos como lo son hoteles y conjuntos residenciales.

Un impacto importante en la sociedad que genera esta empresa es crear plazas de empleo; se ha permitido el desarrollo y crecimiento de trabajadores que, a su vez, han hecho de la organización una referente en la industria de muebles.

- **Misión de la empresa**

Fabricar y comercializar muebles para el hogar y la oficina con la más alta calidad y diseño, logrando satisfacer totalmente a nuestros clientes, y alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión, con un personal altamente motivado, capacitado y satisfecho.

- **Visión de la Empresa**

Mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, e incrementar nuestros mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

2.1.4.1.1 Estilo de dirección.

El estilo que se maneja dentro de la organización se podría decir que es de liderazgo, porque las distintas líneas de jerarquización de los puestos son las que guían, forman y solucionan conflictos de sus supervisados; en otras palabras, los jefes inmediatos son los encargados reales de lidiar, dialogar, conocer la realidad y de ser un líder mismo de y ante sus subordinados. Ocupan los cargos por su capacidad y conocimiento tanto del mercado como de la competencia. Poseen la capacidad necesaria para dirigir grupos, además de poseer habilidades humanas de relacionarse y mantener ambientes laborales en condiciones óptimas.

2.1.4.1.2 Talento humano.

El Departamento de Talento Humano está conformado por 10 personas a nivel corporativo, más 2 personas del Departamento Médico y 2 personas del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional. Existen los cargos de: analista de selección, analista de nómina, asistente del departamento, jefe de trabajo social, asistente de trabajo social, jefe de seguridad y salud

ocupacional, asistente de seguridad y salud ocupacional, médico ocupacional, enfermera y gerente de talento humano.

La función principal del Departamento de Talento Humano es dar soporte a las necesidades que se vayan presentando en las distintas áreas de la fábrica, velando de esta manera que todos los trabajadores se sientan conformes de laborar en la empresa.

2.1.4.1.3 Desarrollo organizacional.

Con base en este subsistema de Talento Humano, la empresa ha crecido notablemente los últimos años, adoptando prácticas y políticas que permiten un crecimiento y desarrollo tanto del personal como de la organización. La metodología aplicada es la gestión por procesos, y los objetivos están encaminados a cubrir necesidades, apegados a las normas ISO de calidad y cumpliendo indicadores de gestión.

Algunas de las actividades que se implementan dentro de lo que implica desarrollo organizacional con los trabajadores, son: planes de carrera con estructuras definidas, planes *back up*, capacitaciones en cursos de formación, subsidio en planes de estudio relacionados con el puesto, readecuación y amoblado de las casas de los empleados, flexibilidad en horario laboral, programas y envío de cartas a los cumpleaños, premiación a empleados por la consecución de logros empresariales, entre otras.

2.1.5 Redacción del caso.

2.1.5.1 Problemática.

Un punto importante para comprender el contexto de la empresa sobre la situación de relación empleados - empleador en este caso, es el hecho de que en la organización los trabajadores nunca han formado gremios, comités de empresa, sindicatos o algo por el estilo a lo largo de su historia, lo cual favorece un trato más directo con cada uno de ellos, según lo comenta "Ana", como la llamaremos desde ahora, encargada del Departamento de Talento Humano de esta compañía.

Años atrás, comenta Ana, la empresa brindaba el servicio de almuerzo a la totalidad de los trabajadores de la organización, mediante el cumplimiento de procesos de cocina (preparación de alimentos) y de restaurante (meseros, limpieza etc.). Durante algunos años, con el pasar del tiempo, se empezó a recibir quejas acerca de la comida en relación a la variedad de gustos por parte de los trabajadores, a la cantidad y calidad de comida servida, a la falta de diversidad de platos, etc. Cabe recalcar que en la empresa existía una persona encargada de la nutrición de los trabajadores, y a cada uno se le servía lo necesario en sus almuerzos; he ahí el problema mayor: unos empleados afirmaban que se sentían cansados por el exceso de comida, mientras que otros se sentían débiles por falta de la misma a pesar del estudio individual previo de la nutricionista.

El menú que se establecía, era un menú global -es decir, que la preparación de la comida con sus distintos ingredientes era la misma para todos, y solamente variaba la cantidad- para el área de producción y la parte administrativa que decidía alimentarse dentro de la organización, en base a los productos de dos proveedores que, previa negociación, llegaban a un acuerdo con la empresa. Los obreros contaban con treinta minutos para su almuerzo, el personal administrativo contaba con una hora y media, ¿cuáles eran las razones de la diferencia de tiempos? Pues, la mayoría del personal operativo (obreros) vivían en los alrededores de la fábrica, entonces ellos estaban acostumbrados a tener el mencionado tiempo de almuerzo para ir a su hogar antes de que se implementara el servicio dentro de la compañía; además, la carga laboral y el trabajo mismo en producción demanda la presencia de los trabajadores en la planta el mayor tiempo posible.

En un inicio, la idea de implementar esta práctica del servicio de almuerzos fue positiva por pensar en que los trabajadores no tendrían que salir de la empresa, que evitaría atrasos, que aumentaría la motivación y compromiso en ellos y así mejoraría la productividad; sin embargo, con el pasar de los meses y años, la inconformidad se fue haciendo evidente y esta conllevaba a una mala actitud de los empleados, derivando en insatisfacción, resistencia e incluso trato inadecuado entre compañeros por temas

actitudinales, afectando todo esto a la productividad, al ambiente y clima laboral de las distintas áreas y departamentos del establecimiento.

2.1.5.2 Diagnóstico y análisis de la problemática.

El departamento de talento humano, liderado por Ana, y las áreas involucradas en esta problemática, tuvieron que actuar para generar soluciones y evitar el malestar en la compañía; era necesario un análisis profundo que buscara el bienestar y satisfacer las necesidades del recurso humano en la empresa. Por ello, el Departamento de Talento Humano, junto con el Departamento de Trabajo Social procedió a terminar contratos con los proveedores de alimentos de ese tiempo y a negociar con nuevos. Se comenzó a aplicar encuestas a los trabajadores para levantar información acerca de los alimentos que deseaban consumir y de sus preferencias gastronómicas en general, pudiendo así en un futuro elegir de manera democrática los platos que la mayoría seleccionaba; pero a pesar de aquello, las quejas y los problemas continuaron surgiendo. Talento Humano arribó a la conclusión de que satisfacer a la mayoría no sería resolver el problema, sino que este quedaría resuelto cuando absolutamente todo el personal estuviera de acuerdo en que la política y los procedimientos aplicados fueran acordes a sus necesidades y realidades.

Brindar el servicio de alimentación a los trabajadores de la planta en lugar de ser un aspecto motivante para ellos, se convertía en un tema de desmotivación laboral, aseguraba Ana. Incluso, se llegó a rumorar que existían ciertos arreglos o negocios convenientes con los proveedores de alimentos. Al ser un servicio que se aplicaba a diario y que el personal recibía frecuentemente, era lógico que si ellos no recibían soluciones a sus quejas, iba a generarse un gran malestar que sería difícil de controlar si no se tomaban medidas a tiempo.

2.1.5.3 Acciones tomadas por la empresa.

Luego de varios intentos con encuestas, cambio de proveedores, etc., se tomó la decisión de suspender definitivamente el servicio de alimentación para los trabajadores de la compañía, analizando y confirmando que era imposible atender todas las quejas y problemas individualmente, y tratar de satisfacer

uno a uno los motivos por los cuales existía insatisfacción laboral dentro de esta problemática. Se decidió entonces subsidiar un porcentaje de la alimentación de los colaboradores, para que de esta manera ellos pudieran almorzar lo que gustasen. En lo que se refiere a los proveedores de comida, la empresa mantenía contacto con uno de ellos, quienes les brindaban dos opciones de menú para elegir.

Frente a la problemática, se optó por sociabilizar todos los datos recabados de las encuestas, de las quejas y de las preferencias de los trabajadores, con la finalidad de generar consciencia sobre la realidad y los motivos por los que se tomaba dicha decisión. Por parte de la presidencia, se apoyaba la decisión de eliminar el servicio de alimentación debido al nivel de ausentismo que se empezó a generar con la justificación dada por parte de los trabajadores, en relación a que los alimentos les causaban daño, comentó Ana.

A pesar de que otras organizaciones manejan el servicio de alimentación para sus empleados y éste funciona de manera óptima, en el caso de la empresa de muebles no se obtuvieron buenos resultados, por lo que se tomó la decisión de suspender el servicio a cambio de subsidiar mensualmente un porcentaje de la alimentación del trabajador para que de esta manera, ellos pudieran traer los alimentos de su preferencia al trabajo.

Se podría pensar que la decisión del subsidio fue la solución, pero no fue así. Llegaron nuevos problemas desde la parte obrera; algunos estaban de acuerdo con el cambio, mientras otros se oponían. Parte de los obreros tenía interés solamente en el bono (subsidio), debido a que un gran porcentaje de ellos viven en zonas aledañas a la organización y cuentan con la ventaja de que sus familias se pueden acercar a dejarles el almuerzo que cocinan en sus hogares en caso de ser necesario, o en su defecto podían salir a alimentarse en los alrededores de la empresa.

Finalizada la socialización de la nueva práctica y las políticas sobre el tema, tiempo después se empezó a generar nuevamente una situación desfavorable para las aspiraciones de los Departamentos de Talento humano, de Trabajo Social, y de Ana: al darles el espacio de tiempo para la comida y que este sea fuera de la empresa, se generó una situación en la que se

empezaron a extraviar materiales de la compañía; sin conocer si esta problemática se daba de manera consciente o inconsciente, se decidió prohibir la salida de los trabajadores a la hora del almuerzo de manera definitiva.

La nueva decisión tomada por los cargos directivos de la empresa, consistía en que los trabajadores podían elegir entre dos opciones: que familiares suyos les facilitaran el transporte de su almuerzo a la empresa o que eligieran entre los diferentes menús de 6 nuevos proveedores contratados y elegidos por ellos mismos entre una lista de postulantes dispuestos a trabajar con la empresa.

Cuando se produjo este cambio, se redujo el porcentaje de quejas, de ausentismo y de enfermedades por parte de los trabajadores (hayan sido o no provocadas por la alimentación). Al haber subsidiado parte de la alimentación, ellos perciben un aumento salarial significativo con el bono de alimentación; además, cuentan con 6 opciones de menús para brindarles un servicio óptimo. Haciendo todo esto, la empresa se libera de los problemas y conflictos antes mencionados.

Actualmente, mediante el departamento de +trabajo social, junto con el médico ocupacional y el jefe de seguridad, se realizan visitas a los establecimientos de los diferentes proveedores para asegurar que el espacio de elaboración tanto como los productos se encuentren en óptimas condiciones y con la higiene que demanda esta actividad. Si bien los conflictos duraron meses, a la empresa le tomó solucionar el conflicto alrededor de un año.

2.1.5.4 Soluciones alternativas.

- Abrir oportunidades para las personas que preparan los almuerzos en los hogares de los obreros (probablemente serán las esposas y/o madres de los trabajadores) para que realicen la misma labor, pero en la Empresa. De manera opcional, se abrirá una especie de vacante en la empresa para que un grupo de cocineros o cocineras preparen los almuerzos para toda la nómina, y con ello entregarles un bono por el tiempo que empleen en esta actividad. Se seguirían estos pasos:

- a. Definir la nueva política con programas y procedimientos.
- b. Socializar la nueva política con programas y procedimientos.
- c. Dividir a los trabajadores en 5 o 6 grupos (alrededor de 100 personas por grupo).
- d. Aplicar encuestas en cada grupo acerca de las opciones que los proveedores de alimentos faciliten a la empresa para considerar preferencias entre grupos más pequeños, y no entre la totalidad de empleados.
- e. Elaborar un cronograma de labores de preparación de comida con las personas participantes (previa selección y admisión). Se generaría rotación cada cierto tiempo en el caso de que exista una cantidad alta de postulantes.
- f. Definir el monto del bono a pagar a las personas participantes o postulantes para la preparación de alimentos.
- g. Aplicar un programa de seguimiento a los participantes. Realizar un control de calidad, higiene y normas establecidas.

Al hacer esto, se resolverían tres problemas identificados en la organización respecto a este tema:

- Brindar el servicio de almuerzos en la empresa, dando comodidad a los trabajadores para no tener que salir de la empresa y así evitar pérdidas de instrumentos de trabajo como desarmadores, flexómetros y demás herramientas.
- Brindar comida sana, casera, evitando problemas y enfermedades en los trabajadores.
- Entregar el bono a las familias que estén involucradas en la preparación de los alimentos, generando empleabilidad e ingresos para ellas.

2.1.5.5 Estrategias a usar para llegar a un acuerdo.

- Canalizar por medio del Departamento de Trabajo Social todas las quejas que se recibieron, además de realizar las encuestas y definir las preferencias del personal.
- Cambiar de proveedores, sociabilizar las encuestas que se recibían con la finalidad de generar consciencia sobre la realidad que se vivía en la Empresa.
- Tomar decisiones vinculadas al bienestar general y orientadas al cumplimiento de las estrategias.

2.1.5.6 Preguntas sugeridas para análisis de los estudiantes.

- Según su criterio, ¿es positivo o negativo que una empresa no mantenga sindicatos, comités de empresa y/o gremios de trabajadores que generen oposición y presión por sus derechos laborales? Argumente el porqué de su respuesta.
- Conociendo el presente caso, desde cómo se inició hasta su desenlace, y las características de los integrantes de la organización, ¿cómo planificaría desde la parte organizacional y de Talento Humano un nuevo beneficio para los mismos empleados de esta empresa? Tomando en cuenta que la planificación tiene que ser a largo plazo (sostenible), que el programa tiene que ser exitoso y que el seguimiento debe ser eficaz. Ejemplo de beneficio: servicio de transporte a sus hogares.
- Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa, ¿qué otra alternativa hubiese implementado para solucionar el conflicto en un menor tiempo?
- Según su criterio, ¿cuánta relevancia o injerencia tiene la psicología como ciencia dentro de este caso ante la administración de personal? Reflexione sobre la importancia de la parte humana en las organizaciones en relación a este caso.

2.2 Caso II: Gestión del Talento Humano en Empresa Fabricante de Llantas

2.2.1 Descripción general de la empresa.

La información de este caso se obtuvo mediante una entrevista al Gerente de Talento y Desarrollo Organizacional y a la Trabajadora Social de una empresa industrial dedicada a la elaboración de llantas, en la cual laboran aproximadamente 1100 personas, siendo un 75% personal operativo o de planta y un 25% de personal administrativo o de oficina divididos entre la ciudad de Cuenca y en un menor porcentaje en la ciudad de Quito.

2.2.2 Datos de identificación.

Línea académica :	Gestión del Talento Humano
Eje temático:	Profesional
Duración	80 minutos
Tipo de actividad	Formal / Extra clase
Nombre de la Actividad	Caso 2

2.2.3 Pre instrucciones.

Objetivo de aprendizaje	Dar respuesta al caso a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información revisada en clases.
Tarea a realizar	Participar activamente en la discusión y solución del caso presentado.
Competencias	<u>Pensamiento Analítico</u> Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer

	<p>prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones (Alles, 2009).</p> <p style="text-align: center;"><u>Orientación al cliente</u></p> <p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como los proveedores y el personal de la organización (Alles, 2009).</p> <p style="text-align: center;"><u>Desarrollo de relaciones</u></p> <p>Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas (Alles, 2009).</p>
--	--

2.2.4 Información de la empresa.

2.2.4.1 Historia.

La organización fue fundada en la ciudad en 1955, siendo parte de un grupo empresarial importante a nivel mundial, y constituyéndose en la actualidad en una exportadora de productos a toda Latinoamérica.

2.2.4.2 Filosofía de la empresa.

- **Visión**

Convertirnos en el distribuidor de llantas más confiable de la región andina, ofreciendo los mejores productos y servicios a través del conocimiento y entendimiento de los requerimientos y necesidades del cliente.

- **Misión de la empresa**

Crear un ambiente de trabajo que mantenga y desarrolle personal de primera. Mejorar la relación con el cliente y la satisfacción del mismo, a través de la calidad, entrega rápida y reducción de costos en nuestros productos. Adoptar una cultura de mejoramiento continuo para asegurar un crecimiento rentable.

- **Valores corporativos**

Confianza, pasión por ganar, trabajo en equipo y libertad de acción.

2.2.4.3 Estructura, departamentos, sub departamentos y su desarrollo.

La empresa, al ser una multinacional, se mantiene con la estructura del macro sistema organizativo en el que se desenvuelve. Alrededor del mundo, posee aproximadamente doscientos veinte mil empleados debido a las diferentes líneas de negocio que maneja, como son la producción de llantas, partes de chasis para vehículos, mangueras hidráulicas, entre otros. Se encuentran ubicados en 63 países. En nuestro país, lleva funcionando más de 50 años.

En lo que respecta al departamento de relaciones humanas, está conformado por las siguientes sub áreas:

- Desarrollo y talento.
- Relaciones laborales.
- Personal (Nómina, bienestar social y salud).
- Comunicación.

Cada área cuenta con especialistas específicos para solucionar temas que requieran en la planta o el área de ventas que opera en otra ciudad. A su vez, las áreas ya nombradas tienen su relación con su *Business Partner* (supervisor ubicado en otro país, quien está a cargo del control del área) en sedes localizadas en Norteamérica y Europa.

Con el paso del tiempo el departamento ha ido evolucionando; hace 2 años, el área cambió el nombre de “Recursos Humanos” a “Relaciones Humanas”.

El departamento de Relaciones Rumanas está conformado por 31 personas; de manera adicional al departamento, existe un *Echard Business Partner* (supervisor a cargo del área ubicado en otro país) para el área de ventas y manufactura; ellos son quienes receptan las quejas o problemas y transmiten al área de relaciones humanas para poder desarrollar o resolver lo que requieran.

2.2.4.4 Ausentismo laboral.

La empresa en cuestión, considera causas de ausentismo aspectos tales como: faltas, permisos por paternidad y maternidad, permisos a causa de accidentes, enfermedades, entre otros. El porcentaje de ausentismo que actualmente presenta la empresa es de 2.15%. En lo que respecta a permisos, el manejo de los mismos se encuentra apegado a la ley y el control se basa en estadísticas, por ejemplo: si la cantidad de permisos médicos empiezan a aumentar, los médicos de planta realizan visitas domiciliarias con el fin de verificar la situación del empleado; además, se ha aplicado la presentación obligatoria de certificados médicos para que el permiso pueda ser validado, y también reuniones periódicas con los jefes o supervisores de cada línea para que, a través del diálogo, se pueda conocer sobre las distintas situaciones y realidades que vive el trabajador y así se puedan identificar las razones o motivos por los cuales existe el ausentismo.

Una de las consecuencias a las que conlleva el ausentismo, es principalmente el problema de la sustitución de la persona en el puesto. En algunos casos, ciertos trabajadores deben realizar doble turno para cubrir a la persona que faltó; mientras que cuando las ausencias son por un tiempo

prolongado, se realiza una planificación extraordinaria junto con los demás trabajadores para solventar los tiempos. Siendo así, se reconocen las horas extras trabajadas y se realiza un reporte diario sobre la persona que faltó.

Una manera más de controlar el nivel de ausentismo es que dentro de la evaluación de desempeño anual que se realiza a los trabajadores, la asistencia está considerada para la calificación y para el ascenso de niveles. Dentro de la empresa los trabajadores tienen un rango basado en sus evaluaciones y este rango le permite al colaborador subir de nivel, es decir, mientras mejor sea la evaluación, el trabajador tiene la oportunidad de subir de rango. Esto les favorece tanto en su plan de carrera como en el plan de beneficios, ya que además de obtener un ascenso, el trabajador puede recibir un bono salarial dependiendo la calificación que obtenga en su evaluación anual, en la cual se consideran puntos clave como lo son: índices de calidad, productividad, accidentabilidad y ausentismo.

Si el trabajador fallara en cualquiera de estas aristas no podrá acceder a la bonificación; además, no podrá subir de categoría o tendrá dificultades para hacerlo, y por ende perdería los beneficios que conlleva tanto la bonificación como subir de rango. Éste es un punto bastante interesante a considerar ya que de esta forma se genera un mejor desempeño por parte de los empleados al fomentar un mejor desenvolvimiento no sólo en el área de productividad sino también en otros ámbitos que son importantes para una organización, como lo es el nivel de ausentismo, el cuales una problemática muy común en algunas empresas,

2.2.4.5 Nivel de rotación de personal.

El nivel de rotación que refleja la organización se encuentra por debajo del 1%. Esta estadística es sinónimo de que la empresa es un atractivo para los que laboran en la misma, por la sólida estructura y excelentes beneficios que tiene para sus empleados, así como también es un atractivo para cualquier persona que quiera ingresar a trabajar.

La reducción del índice de rotación se ha centrado en los beneficios que se dan, como por ejemplo: subsidio por antigüedad, subsidio familiar, becas para los hijos de los trabajadores, asumir el 9,45% de aporte al IESS del

trabajador, aportes por parte de la empresa para los fondos de cesantía y muchos más que se otorga con el contrato colectivo; estos beneficios hacen que los trabajadores difícilmente quieran salir de la empresa.

2.2.4.6 Conflictos interpersonales dentro de la organización.

Dentro de la información recabada, se han encontrado conflictos menores: la empresa cuenta con un ambiente laboral sano, controlado y “aunque la convivencia de seres humanos de por sí significa que existirán conflictos, han sido pequeños, conflictos superables y controlables que no han tenido ningún efecto nocivo para nadie”, nos comentó Julia, la trabajadora social.

Son comunes las discusiones del porqué de ciertos ascensos o escalas de nivel de algunos empleados/trabajadores y de otros no, pero no llegan a conflictos mayores ya que el área de Relaciones Humanas tiene todo el historial de comportamiento, evaluaciones y metas logradas del colaborador como respaldo y como respuesta al porqué de las decisiones tomadas.

La manera de resolver los conflictos internos entre empleados tiene dos niveles: el primero es a través del jefe inmediato, él es quien debe diagnosticar el problema, dialogar y analizar posibles soluciones; si el problema no se lo pudo solventar de esta manera, se lo lleva a un segundo momento, que es con el Comité Obrero Patronal, en el cual participa personal de Relaciones Humanas, altos mandos de la empresa y las personas implicadas en el conflicto.

2.2.4.7 Hostigamiento y acoso sexual.

En lo referente a hostigamiento no ha existido ninguna situación de esta naturaleza; como se mencionó anteriormente, el jefe inmediato es quien da la solución, caso contrario el Comité Obrero Patronal resuelve la instancia. En lo que respecta al acoso sexual, existió un caso pero la persona decidió llevarlo fuera de la empresa directamente con la entidad judicial pertinente, por lo cual no se tuvo conocimiento de lo que sucedió en el proceso.

La empresa se dio cuenta de la problemática cuando la persona en cuestión se acercó a conversar directamente con el área social; posteriormente

se buscó una solución al problema de manera interna pero la persona decidió llevar el caso de manera penal fuera de la empresa.

En estos casos la empresa está muy apegada a las políticas corporativas, las cuales prohíben todo tipo de acoso de cualquier índole, además se rige también a lo dictaminado por el Ministerio de Trabajo; para reducir la probabilidad de que se genere una problemática como ésta, se cuenta con diferentes programas de educación, tratando de generar un ambiente laboral sano para los colaboradores.

Además de estos programas, la empresa cuenta con medidas preventivas para riesgos psicosociales en donde mediante una encuesta se levantan datos de posibles requerimientos o necesidades del personal.

Para las sanciones correspondientes para este tipo de conductas, la empresa cuenta con las políticas de “Complaya”, a través de las cuales se rige el comportamiento dentro de la empresa y en las cuales se encuentra implicada la participación e injerencia de un departamento encargado de la investigación, diagnóstico de problemas, análisis de los mismos y resoluciones de todo comportamiento no adecuado dentro del área laboral.

El reglamento interno establece que para tratar las problemáticas dentro de la empresa se debe en primera instancia hablar con la persona, en segunda instancia se le envía un memorándum o carta, en tercera instancia se le multa y por último se le separa de la organización.

2.2.4.8 Cansancio, insomnio y problemas relacionados al horario de trabajo.

La empresa cuenta con un sistema de rotación establecido de tal forma que disminuya al mínimo este tipo de situaciones. Los obreros se acogen a un sistema de rotación que les da el tiempo suficiente para descansar; dependiendo la jornada se les da un descanso de 2 a 4 días, estos tiempos lo analiza el área de ingeniería industrial, quienes valoran y realizan las descripciones de los diferentes cargos, además del análisis de tiempos y movimientos. De esta manera se establece una determinada cantidad de unidades que debe realizar cada trabajador por hora, en consideración a los índices de fatiga y cansancio. En lo que respecta al turno entre las 22 horas y

las 06 horas, éste tiene una retribución adicional, lo cual motiva que el trabajador tome las precauciones necesarias para cumplir con éxito su trabajo.

En lo que se refiere a casos de insomnio y problemáticas similares no se tienen estadísticas. Los problemas que se han presentado han sido situaciones en donde los trabajadores por motivo de problemas personales no han podido rendir de la mejor manera.

Para solucionar ciertos conflictos como problemas para conciliar el sueño y el descanso adecuado, la empresa identifica cualquiera de estas problemáticas a través del supervisor a cargo, éste lo remite al departamento de Bienestar Social en donde se realiza un seguimiento al trabajador y se dialoga directamente con él; se le ofrece la ayuda que se crea necesaria en lo referente a facilitar atención de parte de otros profesionales, o permisos si fuese necesario.

En lo referente a problemas de productividad con los obreros, asimismo es el jefe de línea el primero en darse cuenta de la situación por la que está pasando el trabajador. Si el jefe de línea no puede resolver la situación, se remite a Bienestar Social pero generalmente el jefe de línea es quien lo resuelve, ya sea rotando al personal en sus funciones o facilitándole permisos hasta que recupere la productividad deseada para regresar a su puesto de trabajo.

2.2.4.9 Inclusión de la familia en la empresa.

Todas las áreas enfocan su trabajo a la inclusión de la familia, en especial Bienestar Social, quien cuenta con programas para la esposa, hijos, etc., con la finalidad de que también se sientan parte de la empresa. Uno de los programas más llamativos es el de Embajador Juvenil, en donde un hijo de uno de los obreros es seleccionado para viajar a cualquiera de las plantas que se tiene alrededor del mundo con todos los gastos patrocinados por la empresa. Este programa consiste en que los hijos deben realizar una presentación en inglés sobre nuestro país y se presentan frente a un jurado; la mejor presentación con el mejor nivel de inglés es la que gana el viaje de seis semanas.

Otros programas implementados son el Club de Esposas en donde el objetivo es el desarrollo de emprendimientos; la Brigada Juvenil que se enfoca a los adolescentes y tiene como finalidad generar un acompañamiento a lo largo del crecimiento de los jóvenes. También se cuenta con un espacio de vacaciones para los hijos de los trabajadores, en donde se lleva a 100 chicos de vacaciones durante una semana; además, se cuenta con una escuela de fútbol vacacional, un club para que los jóvenes propongan temas de su interés y se contrata un profesional que les instruya; para niños pequeños un club de aprendizaje de lectura, entre muchos otros programas de inclusión.

Estos programas influyen sobremanera en la actitud del trabajador ante la empresa, ya que le da la sensación de que no solamente él es parte de ella, sino también su familia, haciéndole sentir que la empresa no solamente se preocupa por su bienestar personal, sino también de otros aspectos de su vida, como es el familiar. Esto genera un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores con la empresa, el cual se ve evidenciado en situaciones como el trato que mantiene el trabajador con el personal de la empresa, el cual es un trato más cercano, afectivo, de confianza y de gratitud.

2.2.4.10 Inclusión laboral de las mujeres en la empresa.

Posterior a la huelga que hubo hace 8 años dentro de la empresa, se inició con un programa de inclusión para mujeres en lo que respecta al área de manufactura. Han existido mujeres dentro de la planta desde la creación de la empresa en el país, pero más en el área administrativa; en 2009 llegan las primeras obreras a la planta en un grupo numeroso pero a medida de que se fueron aplicando las diferentes evaluaciones correspondientes, varias de ellas abandonaron el trabajo. Las obreras que aún permanecen trabajando, todas son cabeza de hogar en el sentido económico.

Uno de los casos con las obreras fue que una de ellas nunca había trabajado; su esposo era quien mantenía a la familia pero el señor enfermó y ya no podía llevar el sustento al hogar. A la señora le comentaron sobre la búsqueda de mujeres para la planta y al verse obligada por su situación a buscar trabajo, decidió postularse para el puesto; actualmente va trabajando ya 9 años en planta. Sus ingresos le permitieron educar a sus hijos, y en la

actualidad también ayuda económicamente a una de sus hijas, quien está casada y tiene dos hijos. Además, logró pagar su casa, la cual estuvo a punto de perder.

En lo referente al proceso de inducción que se realiza para los obreros, ya sea hombre o mujer se lo lleva a cabo de la misma manera, no existen preferencias ni tratos diferentes por el sexo. “No consideramos que los hombres o las mujeres por su sexo deban tener un proceso diferente, en base a la experiencia que se ha tenido en las contrataciones se ha contado con obreros con excelente calidad de trabajo y obreras que de igual manera han sido excelentes y hasta a veces mejores que algunos de los obreros, al ser más cuidadosas o más detallistas en su labor, entonces por esta razón realizamos el mismo proceso de inducción para todo el personal. De igual manera en las contravenciones laborales que realicen son las mismas sanciones para hombres y mujeres dentro de la empresa”, expresó Jorge, gerente de Talento y Desarrollo Organizacional.

El proceso de inducción que se realiza para los obreros de la empresa se divide en tres fases:

- 1ª.** Capacitación de 8 horas al trabajador, en donde se tratan temas como: conocimientos teóricos sobre la planta, procesos productivos, áreas de calidad, seguridad, productividad.
- 2ª.** Entrenamiento estandarizado en donde por un tiempo aproximado de dos meses el trabajador realiza labores operativas bajo la vigilancia de un entrenador de piso. Se les enseña qué es lo que deben realizar y cómo hacerlo de manera correcta para reducir los riesgos y la accidentabilidad; este proceso dura aproximadamente 2 meses en donde al culminar el entrenador de piso evalúa al trabajador para dar a conocer si es apto o no para ocupar el puesto de trabajo.
- 3ª.** Realizar el trabajo sin la supervisión del entrenador: la persona realiza sus actividades y se mide el rendimiento por parte del índice de productividad por hora que debe tener el obrero.

Posteriormente a esta inducción se toma la decisión de si la persona en cuestión es apta o no para la contratación; en caso de que no haya obtenido

buenos resultados, se busca un nuevo postulante. Cabe agregar que desde que la persona ingresa a la empresa cuenta con todos los seguros de salud y riesgos que exige la ley para salvaguardar su seguridad ya sea como un postulante para un cargo o un pasante institucional.

2.2.4.11 Empoderamiento y liderazgo laboral.

Anualmente se realiza una encuesta al personal de la empresa, en donde se mide: seguridad, calidad de vida en la organización, liderazgo, sistema de ingresos y otros ítems; estas variables determinan el nivel de satisfacción por parte del trabajador frente a la empresa, lo cual se ve reflejado en compromiso laboral, gratificación por parte del trabajador, empoderamiento del personal, es decir, datos del trabajador en lo que se refiere a sentirse parte de la empresa, expectativas de la misma en su formación y crecimiento. El porcentaje de satisfacción actualmente es del 83%, lo cual pocas empresas han logrado; esto se ha conseguido gracias a que anualmente, posterior a la aplicación de dicha encuesta, se reúnen todos los jefes departamentales para evaluar puntos fuertes y débiles que se han obtenido como resultado, de esta manera se crea una estrategia para atacar o reforzar ciertos temas y así aumentar el índice de aceptación por parte del trabajador.

En lo que respecta a la temática de desarrollo de competencias de liderazgo se cuenta con programas desarrollados acorde al personal, es decir, programas que se acoplan a cargos de liderazgo para empleados que lo han ocupado un año, como programas de liderazgo para empleados que han estado 10 años en el puesto, debido a que en base a la experiencia de la persona no se puede dar un programa estándar para el trabajador. Además también se cuenta con un programa de liderazgo para el área de analistas, en donde la persona no maneja equipos; es un puesto de trabajo en donde la persona trabaja sola, pero este programa estudia cómo se puede lograr que la persona desarrolle habilidades de liderazgo internas.

2.2.5 Redacción del caso: ausentismo laboral.

Con la finalidad de poder comprender la calidad de las políticas, los manejos y las formas humanas de actuar ante conflictos, Jorge comentó un suceso ocurrido tiempo atrás en la empresa cuando se ejecutó el siguiente

proceso: “Se realizó una contratación para un cargo a nivel administrativo contable – financiero; a nivel de la evaluación inicial la persona obtuvo excelentes resultados, el trabajador entró al proceso de prueba de los tres meses en donde lo aprobó con excelentes resultados. Posteriormente a haber aprobado el periodo de prueba, el trabajador empezó a presentar problemas en lo que respecta al ausentismo; faltaba sin ninguna razón al trabajo. Su cargo estaba directamente en relación con el gerente de área por lo cual desde la gerencia se solicitó un seguimiento a la persona; el trabajador presentó sus certificados por las faltas del primer mes del problema.

Al siguiente mes las faltas comenzaron a aumentar, el trabajador no se reportaba ni presentaba el justificativo para su ausencia; al estar en un cargo importante el gerente manifestó que el trabajador se ausentaba en momentos críticos como cierres contables, presupuestos, etc., lo cual ocasionaba que el gerente de área no pudiera cumplir con su trabajo al no contar con los documentos necesarios que debía darle el trabajador que se ausentaba.

Esta situación generaba un problema en cadena, ya que el trabajador en cuestión ocupaba un cargo crítico para el departamento, al no realizar a tiempo su trabajo por motivo de ausentismo, generaba que el departamento no pueda cumplir con su trabajo y a su vez que el gerente no cumpla con lo solicitado y así sucesivamente con los procesos; esta área de la empresa no estaba generando lo requerido por los *partners* de los otros países.

El proceso continuó con el área de Bienestar Social y Relaciones Humanas en donde se procedió a realizar un seguimiento antes del despido solicitado por los diferentes gerentes; en primera instancia se conversó con la persona para conocer más a fondo las razones de su ausentismo, con lo cual se llegó a descubrir que la persona tenía problemas familiares bastante graves, como segunda opinión Bienestar Social realizó una entrevista con la persona y tanto con Relaciones Humanas llegaron a descubrir que los problemas de ausentismo estaban relacionados con los problemas familiares graves que tenía el trabajador, era un problemática bastante complicada de resolver para la persona, esto se vio reflejado en el estado de ánimo del trabajador, estaba decaído, deprimido, dolido, a pesar de esto se conversó con los diferentes

gerentes para darle una segunda oportunidad al trabajador, quien alegaba que su compromiso iba a ser mayor e iba a cumplir con lo requerido por la empresa.

Posterior a 15 días de reincorporarse a su trabajo volvió a suscitarse esta situación, el trabajador volvió a ausentarse de la empresa y por su decisión propia decidió abandonar su trabajo, los problemas personales de la persona eran a nivel interno, el mismo debía levantarse y tratar de mejorarse, por parte de la empresa recibió la ayuda que necesitaba, ayuda profesional, permisos. Se realizaron entrevistas con la familia por parte de Bienestar Social pero lastimosamente no se pudo obtener buenos resultados por lo cual el trabajador se volvió a ausentar de su puesto de trabajo y acorde a la ley fue un abandono del puesto laboral-

A pesar de que llegaron con los certificados los familiares para que no fuese despedido, desde los altos mandos ya se dictaminó que era un abandono de puesto de trabajo y que la persona no podía incorporarse nuevamente a sus labores, a pesar de que el trabajador realizaba un excelente trabajo los problemas personales lo llevaron a estas situaciones que ocasionaron que perdiese su trabajo; la empresa procedió a liquidar al trabajador y a finiquitar el contrato con la persona.

Las herramientas que en este caso se usaron fueron las de la parte psicológica como es el diálogo, el acompañamiento, seguimiento de la persona, abogar por la persona por parte de nuestro departamento para que no fuese despedido; pero debido a las instancias no se pudo llegar a más por la falta de compromiso de mejora por parte del trabajador”.

2.2.5.1 Posibles soluciones.

Realizar un proceso independiente para la empresa sobre el manejo de problemas, darle autonomía al departamento e implementar nuevos procesos para el trato entre empleador y empleado, de esta manera generar un proceso de resolución de conflictos acorde a la sociedad en donde se desenvuelve la planta y no tanto regirse a estatutos internacionales de procesos de resolución de conflictos.

No obstante, por otro lado se podría considerar una bonificación por arista aprobada, de esta manera se puede motivar al empleado a

desempeñarse de mejor manera para alcanzar la calificación máxima en lugar de desmotivarlo dejándolo sin nada por haber fallado en una de ellas. Otro aspecto que se puede considerar son bonificaciones no monetarias, como por ejemplo días libres o una bonificación de horas de trabajo las cuales el colaborador podría usar para entrar luego o salir antes de su horario regular.

2.2.5.2 Preguntas sugeridas para análisis de los estudiantes.

- ¿Qué políticas implementaría usted para mejorar el ambiente organizacional (argumente la finalidad de cada una de ellas) y qué proceso usaría para medir los resultados de dicha implementación?

- Elabore un proceso de seguimiento y diagnóstico que pueda ser aplicado para una organización como la descrita anteriormente.

- En el caso se explica que la empresa cuenta con supervisores para las diferentes áreas denominados *Business Partner*. ¿Cómo mejoraría la relación de control y toma de decisiones tomando en cuenta que el *Business Partner* se desenvuelve en una sociedad completamente ajena a donde se encuentra ubicada la empresa?

- Elabore un plan de incentivos considerando las cuatro aristas que la empresa toma en cuenta en la evaluación de desempeño. ¿Qué necesidades pretende satisfacer con este plan y como mejoraría esto el desempeño del empleado para que en una próxima evaluación obtenga una mejor calificación?

CONCLUSIONES

Actualmente existen algunos métodos de levantamiento de información que pueden ser usados en la creación de casos que se apliquen al aprendizaje basado en problemas, compararemos dos de los métodos más reconocidos, como son el método de desarrollo clúster sostenibles del CLACDS, INCAE y el método Harvard. Éste último se centra en el aprendizaje del alumno, usando al docente como un apoyo y no como una verdad absoluta; Harvard usa un proceso en donde se realiza un diagnóstico de la problemática, se la analiza y posteriormente se comprende el problema y de esta manera se puede tomar decisiones y proponer soluciones alternas, planteando una metodología que consta de los siguientes pasos:

Una vez obtenidos los recursos necesarios como empresa, permisos, fecha, etc. se procede a una reunión preliminar con el docente en donde se delimitarán los objetivos y la información a recabar. Posteriormente se realiza el contacto con la empresa en donde se aplica la herramienta de obtención de información y de esta manera se procede con el procesamiento de la información, se realiza la elaboración del caso y seguidamente se plantean posibles soluciones propuestas por parte del estudiante.

Por otro lado tenemos el método de desarrollo clúster sostenibles del CLACDS, INCAE, el cual se divide en fases, siendo la primera la fase de diagnóstico en donde se realiza la revisión de fuentes de información tanto primarias como secundarias. Posteriormente se validan los datos mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos, tales como entrevistas y grupos focales-Como tercera fase se considera el *benchmarking* en donde se compara las acciones y realidades de otras organizaciones con las de nuestro estudio y por último se presentan los datos y resultados obtenidos o levantados.

Si comparamos a la metodología CLACDS frente a la de Harvard, podemos observar que sus procesos son similares pero CLACDS se encuentra enfocada a un proceso que se aplica a una investigación común, mientras que Harvard se enfoca en un proceso en donde se cuestionan los resultados

obtenidos, por lo que incluye entre sus pasos la elaboración de nuevos documentos y pasos de corrección de resultados. De esta manera se genera un proceso en donde el alumno cuestiona su propio trabajo y puede presentar un mejor resultado al seguir lineamientos que garantizan que todo lo anteriormente realizado se encuentra completamente bien hecho, generando autocrítica en la persona y una revalidación de su propio trabajo que puede asegurar, en mayor grado, un resultado más efectivo y satisfactorio al culminar el proceso.

La presente investigación y la información levantada de cada uno de los casos hicieron notoria la importancia que posee el Departamento de Talento Humano en empresas, organizaciones, instituciones y establecimientos laborales en general. Además, es fundamental comprender que el trabajador no es solamente un colaborador, sino primeramente es persona, con las mismas necesidades de todos, que reclaman ser satisfechas.

El crecimiento profesional va de la mano con el desarrollo personal del colaborador mediante la gestión de motivación, de planes de carrera, de ambientes laborales óptimos, de inclusión y respeto de derechos y de administración de la salud ocupacional. La administración del recurso humano conlleva a afrontar y gestionar conflictos interpersonales o inconformidades individuales que requieren habilidades y aptitudes del líder a cargo, competencias que resulta sustancial haber podido desarrollar previamente

Ante este panorama, no se puede negar que la psicología ha participado, y será cada vez más decisiva en la orientación de las relaciones empleado – directivo, empleado – empleado, empleado – cliente externo y/o empleado – proveedor. Son evidentes hechos como la transmisión de comportamientos, la adopción de costumbres, el acatamiento de normas en común, el relacionarse interpersonalmente con los compañeros de trabajo, el generar sentimientos y pensamientos hacia una empresa y conseguir o no los objetivos en común. Todos estos aspectos, abordados desde el lado humano, deben ser parte de la administración de empresas para generar una cultura organizacional positiva.

El hecho de abordar la necesidad de la formación de líderes y el desarrollo del capital humano en el área laboral conlleva a reflexionar que, más allá de la rígida, inflexible y numérica administración financiera y productiva, es imperiosa la eficiente, justa y sensible administración humana.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. España: Granica.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales, IV(142)*, 45-61.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.
- Chang, A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Recuperado el 2018, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Crespo, P. (2016). Diseño de un Plan de Incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa de servicios LAMOTORADIGITAL Cia. Ltda. . (U. d. Azuay, Ed.) Cuenca, Ecuador.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Paraninfo.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson Paraninfo.
- Enciso Forero, E., & Perilla Toro, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología, 11*, 5-22.
- Gautam, R. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts, 7(3)*.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En *Flourishing: The positive person and the good life* (págs. 205-224). American Psychological Association.
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Universidad de Playa Ancha.
- Kwantes, C. T. (2007). Organizational culture fit and outcomes in six national contexts: an organizational level analysis. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 11(2)*, 95-111.
- Maldonado-Radillo, S. E., Jiménez, G. M., & Carranza Prieto, R. E. (2012). El Compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública.

- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33(2), 153-170, 33(2), 153-170.
- Paredes-Núñez, L., Ramos-Galarza, C., Andrade-Andrade, S., Santillán-Marroquín, W., González-Ospina, L., & Jadán-Guerrero, J. (2017). *La Nueva Psicología*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Pires, J. C., & Macedo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Administração Pública*, 40(1).
- RAE. (2018). *Dle.rae.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México : McGraw Hill.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. (U. o. Department of Clinical and Social Sciences in Psychology, Ed.) *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2015). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*.
- UDA. (2018). <https://www.uazuay.edu.ec/carreras/psicologia-organizacional>. Obtenido de Uazuay.edu.ec.: <https://www.uazuay.edu.ec/carreras/psicologia-organizacional>.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Univ Pontifica Comillas*.
- Whelan, L. (2018). *La adecuación de las teorías clásicas de motivación a la diversidad cultural del entorno laboral actual*. Obtenido de repositorio.comillas.edu: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/422>.
- Zúñiga, R., Figueroa, L., Murillo, J., Obando, L., Del Pino, A. M., & Alvarado, D. (2005). Guía estratégica de acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica. Costa Rica: INCAE.

ANEXOS

Anexo I. Entrevista a “Empresa Maderera”

Entrevista 1

Aplicada a: Gerente de Recursos Humanos Empresa Maderera

Caso: La motivación en la industria “Caso Empresa Maderera”

Preguntas generales

- ¿Cómo definiría al Desarrollo Organizacional para la empresa?
- ¿Cómo está estructurado el Departamento de Desarrollo Organizacional en la empresa?
- ¿Cuántos empleados componen el Departamento?
- ¿Cuánto tiempo tiene el Departamento dentro de la empresa?
- ¿Qué subsistemas o qué elementos componen el Desarrollo Organizacional en la empresa?
- Coméntenos cómo funciona cada uno de ellos.
- Relátenos una situación comprendida en los subsistemas o elementos de Desarrollo Organizacional en la que se generó un conflicto significativo para la empresa y cómo lo resolvieron.

Motivación

- En lo que respecta a motivación, ¿Qué políticas ha implementado la empresa actualmente para mejorar el rendimiento de sus colaboradores? ¿Cuál fue la necesidad que percibieron en la organización para tomar esta decisión? ¿Cómo lograron identificar esta necesidad?
- En lo referente a planes de motivación, ¿Qué teorías consideran al momento de crearlos?, además, dichos planes, ¿Qué criterios consideran para ajustarse a cada uno de los diferentes departamentos o son transversales para toda la organización?
- En base a experiencias de la empresa, ¿Qué planes de motivación han tenido resultados bajos o nulos y cómo

lograron modificarlos para que estos alcancen los resultados esperados?, ¿Qué criterios consideraron y cuál fue el procedimiento que se siguió para que estos alcanzasen los objetivos deseados?

- En base a su periodo laboral dentro de la empresa, ¿Ha existido alguna problemática fuerte relacionada a motivación, en la que la empresa ha tenido que trabajar por un periodo largo de tiempo para resolverla y que quizás hasta el día de hoy aún sigue presente dentro del ambiente laboral?

- **Planes de carrera**

- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa empleando y aplicando planes de carrera? Coméntenos su experiencia en esta área.
- ¿Qué políticas poseen en cuanto a los planes de carrera?
- ¿Qué tipos de planes de ascenso o carrera utilizan? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Los planes de carrera empleados son justos e igualitarios para todos? ¿Ha habido quejas, conflictos por este tema?
- ¿Cuáles son los plazos de tiempo en los que se puede escalar o conseguir un beneficio en los planes de carrera? ¿Se cumplen siempre estos plazos?
- Coméntenos una situación relevante en la que la empresa se vio afectada y en la que los planes de carrera estuvieron involucrados.

Preguntas para el levantamiento de información sobre la problemática

- Específicamente ¿Cuál fue la problemática que sufrió la empresa?
- ¿Cuál fue el detonante del problema dentro de la empresa? ¿Qué proceso se siguió para identificarlo?
- ¿Qué síntomas se presentaron dentro de la empresa a partir del surgimiento del problema? ¿Cómo se vio afectado el ambiente organizacional?

- ¿Qué posibles soluciones consideró la empresa como medida para la solucionar la problemática?
- ¿En que se basó la organización para proponer estas soluciones?
- ¿Qué otros problemas conllevaba el no poder solucionar el problema que aquejaba a la empresa?
- ¿Qué resultados tuvieron las medidas que se tomaron para enfrentar el problema?
- ¿Cuál fue el ambiente laboral luego del problema?
- ¿Qué medidas toma la empresa actualmente para que no se vuelva a producir una situación similar?
- ¿La problemática afecta de alguna manera a la situación actual de la empresa?

Anexo II. Entrevista a “Empresa Fabricante de Llantas”

Entrevista 2

Aplicada a: Gerente Recursos Humanos

Nombre del Caso: Caso Gestión del Talento Humano

- Coméntenos sobre la historia del Departamento de Talento Humano en la empresa. ¿Cuánto tiempo tiene más o menos? ¿Cómo se ha ido desarrollando? ¿Qué efecto ha tenido en la empresa esta área en los últimos años?
- ¿Cómo está estructurado el Departamento de Talento Humano y por cuántas personas?
- ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo de la empresa en la planta? ¿Cómo se ha venido manejando y controlando este elemento en estos últimos trimestres del 2018?
- ¿Ha habido conflictos de ausentismo que recuerde este momento?
- ¿El nivel de ausentismo ha influenciado en el índice de rotación? ¿De qué manera? ¿Cuál es el índice de rotación de la organización?
- ¿Cuáles han sido las razones del ausentismo existente en el último tiempo?
- ¿A qué se debe el índice de rotación existente en la empresa?
- ¿Cómo se ha logrado reducir el índice de rotación? ¿Mediante qué estrategias? ¿Qué ventajas ha traído esto?
- ¿Han surgido conflictos de carácter interpersonal en la organización? ¿Cuáles son los más frecuentes?
- ¿De qué manera es efectivo implementar soluciones ante estas problemáticas?

- ¿Ha existido hostigamiento por parte de alguien o de cierto sector de la empresa ante otro u otros? ¿Cuáles son los motivos de haberse presentado los mismos?
- ¿Cómo generar una solución ante este problema?
- ¿Ha existido hostigamiento por parte jefes o directivos hacia la clase obrera?
- ¿Se ha dado algún conflicto por acoso sexual en la empresa? ¿Cómo se dio el diagnóstico del mismo?
- ¿De qué manera se puede atacar al problema? ¿Qué medidas han usado y qué resultados les ha dado? (Planes de intervención, de mejora).
- ¿El trabajo o carga laboral ha tenido influencia en el sueño y descanso de los trabajadores? ¿Ha existido problemas de insomnio en los colaboradores? Por favor cuéntenos datos estadísticos.
- ¿Cómo Talento Humano pudo reconocer e intervenir en el problema?
- ¿Cuánto afectó esto a la productividad de la empresa?
- Conflicto doble presencia. Empresa-familia. Empresa-adicciones. Etc.
- ¿De qué manera la empresa se ha involucrado con la familia del trabajador? ¿Qué programas o planes se han implementado?
- ¿Cómo ha impactado esto en la satisfacción, compromiso y empoderamiento del empleado?
- Prácticas como estas, ¿aumenta el deseo de personas de ingresar a trabajar o continuar laborando en la empresa? ¿Cómo se ha percibido estas sensaciones en el personal?
- Coméntenos cómo se ha venido manejando la inclusión de mujeres y hombres en la empresa.
 - ¿Qué cambios comportamentales significativos se han dado al ingresar obreras en planta?
 - ¿Se generaron planes de inducción para favorecer el proceso de adaptación de las mujeres? ¿Cómo lo hicieron?
 - ¿Ha habido conflictos y problemas por este tema?
 - ¿En qué ámbitos ha habido que hacer correcciones?
 - ¿Qué estrategias ha usado la empresa para tratar este punto?

- ¿Cómo es el liderazgo y compromiso de los trabajadores tanto en cargos directivos como en cargos operativos? ¿De qué manera se presentan o se expresan?
- ¿De qué manera influye el liderazgo y empoderamiento del trabajador ante cualquier problemática mencionada anteriormente en la empresa?
- Recuerde un caso específico de un obrero con mayor sintomatología de estrés.