GUÍAS DE PRÁCTICAS

**MANUAL DE CASOS PRÁCTICOS
EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL:
APROXIMACIÓN AL CONTEXTO
EMPRESARIAL**

Glynis Lucía Panesso Chaverra
Universidad Cooperativa de Colombia
Sede Arauca

Apropiación social del conocimiento | Guía de práctica
No. 32, diciembre de 2018
doi: <https://doi.org/10.16925/gcgp.13>

NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio de literatura gris por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our grey literature repository due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.

Acerca de la autora

Glynis Lucía Panesso-Chaverra, psicóloga, especialista en Gerencia de Talento Humano, profesora de tiempo completo del Programa de Psicología, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Arauca, Colombia.

Correo electrónico: glynis.panesso@campusucc.edu.co

Cómo citar este documento

Panesso-Chaverra, G. L. (2018). *Manual de casos prácticos en el área organizacional: aproximación al contexto empresarial*. (Documento de docencia N° 32). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/gcgp.13>.

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio de documentos de trabajo (<http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7369>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Resumen

En la academia se utilizan diversas estrategias pedagógicas para lograr un aprendizaje significativo ante la gestión del conocimiento. Así entonces, es de vital importancia implementar metodologías que contribuyan al desarrollo competitivo del estudiante. Es por ello que se busca fortalecer estas instancias a partir del fomento de la investigación formativa, tal que contribuya a la motivación, participación y proceso de enseñanza-aprendizaje continuos, que permitan reflexionar y discernir sobre temas científicos y de trascendencia disciplinar en el área específica. Por lo anterior, es válido precisar que la investigación cualitativa es un método que estudia la realidad en su contexto natural al interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas, desde allí, la investigación cualitativa juega un papel trascendental en la investigación organizacional, específicamente como método de estudio de casos, ya que son útiles para recabar información en contextos de la vida real, Con base en ello, se aplica el método de estudios de casos, el cual sugiere una situación verosímil para responder a cada uno de sus interrogantes y, por ende, contribuye a fomentar las estrategias metocognitivas del estudiante para lograr alcanzar una apropiación conceptual, la toma de decisiones, reflexión, análisis crítico y sistemático de la realidad. Es decir que enseña a partir del saber hacer desde la concepción del modelo de la gestión del talento humano en las organizaciones y promueve una aproximación a los procesos organizacionales que se enmarcan en un contexto empresarial.

Palabras clave: análisis de casos, aprendizaje, investigación cualitativa, metodología.

Tabla de contenido

Introducción	6
Propósito	7
Recomendaciones	7
Metodología	8
Marco teórico	10
¿Qué es comunicación?	10
Evaluación de desempeño	14
Motivación en el clima laboral	19
Calidad de vida laboral	22
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Casos prácticos	26
Caso 1. Comunicación organizacional en la empresa del sector servicio	26
Caso 2. Evaluación de desempeño laboral	29
Caso 3. Desmotivación en el clima organizacional	31
Caso 4. Plan de carrera	35
Caso 5. Calidad de vida en el trabajo	39
Caso 6. Banco de datos	45
Caso 7. Absentismo laboral	46
Referencias	51

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Metodología del estudio de casos	8
Figura 2. Esquema básico de la comunicación	12
Figura 3. Jerarquía de cargos en supermercados Mega Hogar	35
Figura 4. Organigrama de empresa Envíos del Llano	47
Tabla 1. Descripción de oficios en la empresa Danfrayer	30
Tabla 2. Plan de carrera para el área comercial	36
Tabla 3. Aspirantes	37
Tabla 4. Diferencias entre <i>mentoring</i> y <i>coaching</i>	39
Tabla 5. Puestos de trabajo por dependencia	42
Tabla 6. Riesgos identificados para cada una de las dependencias	43

Introducción

En el contexto académico es imprescindible contar con diversas estrategias que garanticen un proceso significativo para la enseñanza y el aprendizaje. Y aún más cuando dichos procesos o estrategias presentan concordancia con el accionar de las políticas nacionales e institucionales, razón por la cual exaltan el carácter riguroso de la investigación científica desde la perspectiva de su aplicabilidad, con los diversos métodos y técnicas que ofrece para lograr la gestión del conocimiento.

Así entonces y con el ánimo de contribuir a la formación integral del estudiante, se hace hincapié en el área profesional, en la cual se logra –sin duda alguna– responder a, identificar y conocer los diversos procesos emanados de la gestión del talento humano como: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar al talento humano que hace parte de una organización. Lo anterior se aborda a través de la metodología de análisis de casos, el cual visibiliza acciones verosímiles luego de recabar información en contextos de la vida cotidiana.

La metodología del estudio de caso que aquí se presenta describe un proceso genérico que se lleva a cabo en el aula y el cual da como resultado la construcción de casos prácticos en el área organizacional. A partir del método de investigación cualitativa, aplica técnicas e instrumentos de recolección de datos y por lo tanto permite que el estudiante se apropie de los procesos fundamentales en la gestión de los recursos humanos, plantee diversas estrategias de intervención que

conlleven una toma de decisiones y análisis sistemático. Para lo anterior, articula aspectos teóricos con aspectos centrados en la realidad del contexto organizacional. Es por lo que, se le considera un recurso de indudable labor de apoyo para la docencia.

Propósito

Se pretende que el estudiante aplique la metodología de los estudios de caso para dar respuesta a una situación verosímil luego de realizar un cotejo de teorías, desde la gestión del talento humano, que permitan generar conocimiento y que promuevan la interdisciplinariedad y la visión del campo profesional desde la psicología organizacional.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar cada una de las acciones metodológicas propuestas con la finalidad de identificar una ruta que permita desarrollar los interrogantes que el caso describe. Es por lo que, se debe dar una respuesta que surja de un análisis crítico y reflexivo.

La metodología supone un proceso genérico que se divide en cinco (5) fases y es necesario abordar acciones concretas que permitan su desarrollo.

Metodología

Figura 1. Metodología del estudio de casos

Fuente: elaboración propia

El presente manual pretende señalar una secuencia de acciones sistemáticas que permitan desarrollar casos desde diversas perspectivas teóricas de la gestión del talento humano, en pos de identificar la mejor alternativa de solución posible. Los casos presentan interrogantes que se deben cotejar y/o contrastar a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos de investigación cualitativa. A continuación, se exponen pasos que permiten fortalecer las capacidades metacognitivas del estudiante:

- **Lectura y análisis del caso.** El estudiante hace una lectura concienzuda que le permita interpretar y comprender cada una de las causas y consecuencias del fenómeno e identificar así los apartados teóricos que deben realizar a través de una revisión de literatura detallada que responda al análisis situacional que el caso plantea.
- **Revisión de literatura.** Es de suma importancia realizar una revisión de literatura de diversas fuentes como:

repositorios institucionales, bases de datos, bibliotecas y otras fuentes indexadas que promuevan la profundización del tema de interés y que permitan detectar, clasificar y recuperar la bibliografía pertinente para el estudio de caso propuesto.

- **Apropiación conceptual.** Ocurre como consecuencia de la revisión sistemática de literatura, la cual da como resultado la apropiación de conceptos por parte del estudiante sobre el tema previamente identificado.
- **Aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.** Se coteja y/o contrasta el saber hacer de las empresas a partir de un modelo de la gestión del talento humano en las organizaciones. Para ello, se selecciona una empresa regional y al líder del departamento de recursos humanos. Posteriormente se aplica el instrumento requerido: diseño y aplicabilidad de encuestas abiertas, cerradas y mixtas; observación participante y no participante; entrevistas grabadas en video y autorizadas por los entrevistados.
- **Discusión.** Se considera que este es el paso primario del estudio de caso propuesto, puesto que el estudiante deberá presentar el caso por medio de una discusión en la cual interprete los resultados obtenidos al aplicar las técnicas y/o instrumentos de recolección de datos para dar respuesta a los interrogantes que propone el caso. También debe dar a conocer y precisar las etapas posteriores como lo son la revisión de literatura y el dominio teórico.

Marco teórico

¿Qué es comunicación?

Guzmán (2012) refiere que la comunicación “es entendida como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida” (p. 9). Es decir que la comunicación conlleva procesos afectivos, cognitivos y sociales; el proceso afectivo se ve reflejado en el sentimiento y la emoción, mientras que los procesos cognitivos se aprecian a partir de la forma en que se procesa la información con la intención de comunicar. Es así como, resulta imprescindible determinar la interacción con el otro desde la comunicación.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. (Guzmán, 2012)

Así entonces, Guzmán da a entender que la comunicación emerge y fluctúa de forma natural, se presenta en el ser humano desde las primeras etapas de la vida y para que esta exista, el individuo debe importar la cultura que tejen sus costumbres, creencias y demás nichos culturales, los cuales, a su vez, permiten identificar a una sociedad.

El término comunicación se origina en el latín “comunicatio” y éste [sic], a su vez, tiene su raíz en el sustantivo “comunico”,

cuya versión en castellano es ‘formar parte’, participar en algo común. El sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su punto de partida en la palabra “comunis”, directamente vinculada en castellano a la palabra comunidad, la cual se vincula a la relación entre los individuos, que permite intercambios significativos entre ellos, que da sentido a su relación con el mundo. (Ackerman, Morel y Com, 2012, p. 7)

¿Cuáles son los elementos de la comunicación?

Según Dionne Santos García:

Cada vez que un individuo escucha un mensaje que forma parte de un discurso, que a su vez ha sido estructurado en un contexto específico en el que intervienen fuerzas políticas, económicas y sociales múltiples y cambiantes, tiene la posibilidad de interpretar de acuerdo con sus creencias, su experiencia, los códigos y sistemas que ha aprendido y una cantidad de elementos que resultan tan extensos como complejos. Para entender la manera en que las vivencias y todo aquello que rodea al individuo. (Santos, 2012, p. 12)

Por lo anterior, se comprende que el individuo posee la capacidad de codificar el mensaje de acuerdo con esquemas o representaciones mentales previas, lo que contribuye –por más extensa que sea la información– a que se presenten los elementos de la comunicación.

Elementos de la comunicación

Figura 2. Esquema básico de la comunicación
Fuente: Leavitt (1978), citado en Ongallo (2007)

Toda comunicación requiere elementos que deben presentar un flujo dinámico de información y transmisión del mensaje en el cual se presente una entrada y salida de información. Para que el mensaje se transmita, este debe ser codificado, es por lo que:

Emisor: es quien inicia la transmisión[,] puede ser una persona que tiene el propósito de lograr el entendimiento entre sí mismo o con alguien más (una persona o un público masivo); Receptor: hace las veces de un transmisor invertido que cambia la señal transmitida en un mensaje y pasa este mensaje a su destinatario; Código: es un sistema de signos sensibles y de reglas para combinarlos de manera que pueda ser formulado y transmitido en forma de mensaje; Mensaje: es un conjunto de ideas o datos ordenados de acuerdo con la lógica del código o lenguaje que se utilice. (García, 2008, p. 17)

A partir de la cita de García (2008), se entiende que toda organización supone dentro de sí procesos de comunicación dinámicos que requieren de la cohesión de cada uno sus colaboradores y líderes, los cuales aportan el último eslabón de la cadena. En ellos cuales se deben nutrir y fomentar estrategias metacognitivas (toma de decisiones y solución de problemas) para fortalecer el clima organizacional (dinámica de grupo, motivación, sentido de pertenencia institucional, entre otros). De igual forma, las organizaciones deben emplear mecanismos eficientes que contribuyan a maximizar los niveles de comunicación interna en las organizaciones. No obstante, estos procesos, que se reflejan al interior de las organizaciones, se pueden ver afectados si los mecanismos de la era digital no se utilizan adecuadamente.

Es relevante precisar que toda organización utiliza comunicación para alcanzar su productividad de forma eficiente y eficaz. Se entiende por organización todo sistema dinámico que posee elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo, a diferencia de la empresa, puesto que:

La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, en fin, la existencia del mercado. En cuanto organizaciones, las empresas (por privada que sea su titularidad) son instituciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no solo privadas y materiales, sino también públicas y sociales. (García, 2012, p. 7)

Según el autor, se entiende que una empresa está constituida por los recursos humanos, financieros, materiales, entre otros, y que depende de su naturaleza para la obtención de utilidades para cumplir así con sus objetivos corporativos. Así entonces, en las organizaciones se utilizan diversas formas de comunicación, siendo esta importante para lograr la productividad en la empresa.

Evaluación del desempeño

El mundo se encuentra inmerso en una rápida evolución que genera cambios en todos los aspectos y el ámbito organizacional no es la excepción. Es por esto que se hace necesario mantener un óptimo desempeño del recurso más valioso de toda organización: el recurso humano; así es como se aborda al evaluar la productividad de cada trabajador para identificar falencias que entorpezcan u obstaculicen el alcance de objetivos y cumplimiento de metas.

Los sistemas de evaluación de desempeño individual cobran su verdadero sentido cuando son parte de un sistema más amplio de “gestión de desempeño individual”. Para empezar, cuando se evalúa algo ha de hacerse teniendo una base de criterios u objetivos de valoración, si se quiere que sea un proceso mínimamente riguroso, en lugar de estar a merced del arbitrio del evaluador. (Corral, 2007, p. 4)

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Ibañez, 2014)

Ibañez (2014) señala que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

Tomar decisiones de promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada y que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, 2010, p. 31)

Las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa. Por otro lado, pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas. Por ejemplo, en algunas empresas, existe una ED [evaluación de desempeño] para los managers, otra para los vendedores, y otra para el resto de los empleados. (Corral, 2007, p. 16)

Por lo tanto, se infiere que las evaluaciones de desempeño son dinámicas y para su aplicación, se debe tener presente el cargo laboral, puesto que las organizaciones son sistemas y utilizan diversos mecanismos para generar una adaptación adecuada de sus líderes y colaboradores a la cultura organizacional propia.

Corral (2007) plantea diversos tipos de evaluación del desempeño, para ello describe y enumera los métodos más utilizados:

Método de escalas gráficas. Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores. [...]

Método de elección forzada. De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas [,] el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Método de las frases descriptivas. Es ligeramente diferente del anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador [,] señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).

Método de investigación de campo. A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por unas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas). Ejemplos de algunas preguntas: ¿posee la persona las cualidades que le permit[an] asumir las responsabilidades que se le asign[aron]?,

¿fueron atribuidas otras responsabilidades durante el periodo evaluativo?, ¿qué tipo de ayuda recibió? [,] ¿fue el empleado avisado de sus deficiencias? [,] ¿recibió oportunidades para mejorar? [,] ¿se le ha probado en tareas más complejas? Un ejemplo de aplicación de este método es el llamado “due diligence” para la ED que se realiza en algunas consultoras y auditoras. Al trabajar el profesional en diferentes proyectos a lo largo del año, en realidad tiene varios jefes –de proyecto– que pueden evaluar su desempeño. Pero el empleado suele tener asignado [durante] varios años un jefe virtual (counsellor). Éste [sic] tiene que hablar con los jefes de proyecto que ha tenido su empleado asignado (counselee) para indagar sobre qué tal ha hecho su trabajo en los distintos proyectos, antes de formalizar una evaluación anual.

Método de incidentes críticos. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases [...]

Método de comparación por pares: consiste en comparar dos empleados con respecto [a] un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y clasificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.

Método de superposición de perfiles. Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede

adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

Método de clasificación. Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de ranking) pueden ser un complemento a la ED, y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

Método de distribución forzada. Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10 % de los empleados en la categoría más alta, el 20 % en la siguiente, el 40 % en la zona media, 20 % por debajo de la media, y el 10 % para los de más bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes, por ejemplo, máximo nivel de 10-15 %, y el mínimo 0-5 %[.]

Método de autoevaluación. Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.

Método de evaluación por resultados. Más que un método, es parte integrante de un tipo de ED mixto [en el que] se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, [en el que] se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio[.]

Método de 180, 360 grados. [...] Básicamente consiste en obtener *feedback* de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor. Tiene diferentes usos y requisitos, para minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas. (Corral, 2007, pp. 16-19)

Motivación en el clima laboral

¿Qué es motivación?

La motivación se entiende como aquel proceso psicológico que contribuye de forma positiva a que el ser humano se motive al logro y/o conquista de sus objetivos. Londoño y Arcila (2013) refiere que el

motivo se define como la “disposición del organismo que moviliza al sujeto dentro de una línea de conducta específica”. A partir de ello, es válido precisar que el ser humano, desde su subjetividad y forma de interpretar al mundo, determina sus actos volitivos y, por ende, con su libre albedrío identifica las diversas circunstancias que debe concretar y/o acciones que ha de materializar y que están sujetas a su voluntad.

La motivación es un tema relevante para el ser humano, crucial en el mundo laboral y es desde esa misma perspectiva que ha sido posible para constructos teóricos el catapultar sus paradigmas independientemente de sus enfoques. Ejemplos de ellos son Abraham Maslow, con la teoría de las necesidades humanas, Sigmund Freud con la motivación inconsciente, Kurt Lewin con la teoría del campo, David McClelland con la teoría de las necesidades, Douglas McGregor con la teoría x y teoría y, Frederick Herzberg con la teoría de factores higiénicos y motivacionales, entre muchos otros. Desde allí se logra identificar una amalgama de teorías que, sin duda alguna, contribuyen a profundizar la concepción de motivación.

Estructura psicodinámica compleja, que involucra pulsiones, expectativas, impulsos, voliciones, apetencias, cogniciones, intenciones, sentimientos, emociones, tendencias instintivas, intereses, anhelos, instintos, deseos, etc., en permanente disposición a concretarse en actos, en virtud de su energía intrínseca, sinérgica o entrópica, en desequilibrio interno, que mueve al yo en el sentido de alcanzar un incentivo o logro, que de antemano el individuo juzga como satisfactor. (Londoño y Arcila, 2013, p. 52)

Al conceptualizar de forma metafórica, se puede referir que un trabajador que se siente motivado por el lugar en el que realiza sus actividades laborales muestra un comportamiento asertivo al momento de cumplir con sus funciones, es decir, toma buenas decisiones que permiten solucionar problemas en su área de trabajo y se comporta de una manera satisfactoria, cumple con los valores de la empresa y muestra un sentido de pertenencia diariamente; con esto, el trabajador desarrolla sus tareas con la energía necesaria para favorecer la consecución de las metas de la empresa.

Pérez, Peralta y Fernández (2013) afirman que la información sobre la percepción y sensación de bienestar que experimentan los trabajadores en su entorno laboral se relaciona con el sistema de gestión, relación con compañeros, relación con jefes, motivación, identificación, compromiso, condiciones del entorno laboral, estrés (*burnout*), equilibrio, trabajo vs. vida privada, satisfacción con el rol-potencial, motivador del puesto, bienestar subjetivo derivado del trabajo, equidad remunerativa y características de la personalidad.

¿Qué es un plan de carrera?

El departamento de recursos humanos debe llevar a cabo la planeación de su capital humano y saber identificar cuáles serán las necesidades futuras de personal. La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la carrera académica. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin necesariamente iniciar su carrera profesional (Werther y Davis, 2008).

Asimismo, Adreade (2003) menciona que un plan de carrera:

[...] es un instrumento valioso para las organizaciones ya que ayuda a despertar, mantener y madurar el compromiso de los empleados, para lograr [...] en un sentido muy amplio que se ‘ponga la camiseta’ lógicamente sin perder su individualidad, pero siendo al mismo tiempo personas de la organización, que tenga[n] posibilidades de tener buenos resultados y permanecer como parte de ellas.

Calidad de vida laboral

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés (Chiavenato, 2009, p. 473).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.) refiere que “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Fonseca (s.f.) refiere que “La calidad de vida laboral se evidencia cuando forma parte de la vida cotidiana, de la forma de ser, de los hábitos, incluso los de trabajo, es en este último en donde se puede ubicar la calidad de vida laboral”.

¿Qué es seguridad y salud en el trabajo?

La salud se entiende como el equilibrio entre bienestar físico, social y psicológico del ser humano, si esta llega a desquebrajarse y/o alterarse, se presenta una enfermedad. Sin embargo, al hacer referencia Ramírez (2017) a la seguridad y salud en el trabajo, afirma que “no se limita a la protección de la salud de los trabajadores a través de actividades como la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo y el control de las condiciones que pueden poner en peligro su integridad” (p. 3). En este sentido, la disciplina abarca una serie de connotaciones particulares, puesto que considera que las condiciones laborales influyen en el bienestar del empleador y de allí depende el rendimiento y productividad de toda organización.

La Ley 1562 del 2012, como marco jurisprudencial colombiano, señala que la seguridad y salud en el trabajo se define como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, lo que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

A partir de allí y en cumplimiento del marco normativo, los empleadores deben obligatoriamente identificar y/o establecer los

mecanismos que permitan prevenir, mitigar accidentes y enfermedades laborales que sobrevengan por causa del desempeño laboral.

La Organización Internacional del Trabajo adopta el termino Seguridad y Salud en el trabajo partiendo de la relación salud - trabajo depende de las 'condiciones y el medio ambiente de trabajo' lo cual abarca la seguridad e higiene del lugar de trabajo, además de las características de la labor que se desempeña. (Ramírez, 2017, p. 11)

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer las capacidades metacognitivas del estudiante a través del análisis de casos que susciten la reflexión, resolución de problemas y toma de decisiones, para así generar diversas alternativas de soluciones verosímiles para una situación objeto de estudio.

Objetivos específicos

- Lograr que el estudiante se apropie de los procesos fundamentales en la gestión de los recursos humanos, a través de la metodología del análisis de casos.
- Permitir la conceptualización e intervención, las cuales conllevan la generación de toma de decisiones y análisis sistemáticos de la realidad.
- Lograr que el estudiante articule apartados teóricos con aspectos centrados en la realidad del contexto organizacional.

Casos prácticos

Caso1. Comunicación organizacional en la empresa del sector servicio

Radiotaxi es una empresa del sector de transporte que lleva veinte años brindando su mejor servicio, pero desde hace seis meses está pasando por una crisis financiera. Debido a ello, el representante legal diseña una propuesta de un plan estratégico. Don Francisco, el coordinador del área administrativa y financiera de la empresa del municipio de Arauca, convocó a una reunión extraordinaria a todo el personal vinculado para discutir el nuevo plan estratégico diseñado por el representante legal de la empresa, en este se propone la ruta para cumplir las metas u objetivos de cada uno de los jefes de área. En la reunión, se hace evidente el desagrado de don Francisco y su entero rechazo a la estrategia del representante legal por las siguientes razones:

- No se tuvieron en cuenta las opiniones de los coordinadores de área y personal vinculado para la elaboración de la propuesta.
- La propuesta no es objetiva.
- Puede conllevar un recorte de personal en la empresa.
- Supone demoras en los desembolsos para la cancelación de nómina de todos los empleados.

Debido a estas razones, los empleados que asisten a la reunión redactan un acta que evidencia los argumentos esgrimidos en la misma y un informe dirigido al representante legal en el que dan a conocer su inconformidad, las inconsistencias e inviabilidad del nuevo plan estratégico. También envían un comunicado a todo el personal

vinculado vía correo electrónico y lo publican en la cartelera informativa para que todos tengan conocimiento sobre lo que está sucediendo.

Al tener conocimiento del informe, el representante legal se indigna ante la oposición del personal vinculado y jefes de área, sobre todo porque el diseño del plan estratégico es en pro de beneficiar a todos mancomunadamente. Por ende, el representante convoca a una reunión con urgencia para aclarar la situación generada por la propuesta. El área de alianzas estratégicas asiste a la reunión en defensa del representante legal y favorece la propuesta del plan estratégico con el siguiente argumento: es una propuesta viable, ya que se compromete a todo el personal vinculado y coordinadores de área a cumplir, en un tiempo estipulado, las metas u objetivos, con lo que se disminuirían costos y se evitaría la reducción de personal.

Dada la favorabilidad en la toma de decisiones y el apoyo acérrimo del área de alianzas estratégicas al representante legal, este toma la iniciativa de comunicar al personal los anteriores hechos y lleva a cabo las siguientes acciones:

1. Notificar a todos los coordinadores de área de la empresa, por medio de circulares, en las cuales se plasma la fecha de inicio de implementación de la propuesta del plan estratégico.
2. Convocar vía correo electrónico a los coordinadores de área (alianzas estratégicas, administrativa y financiera, talento humano y director de programación) a una mesa de trabajo para explicar todo lo concerniente a la propuesta del plan estratégico a ejecutar, con el fin de que todos tengan conocimiento y se convenzan sobre la necesidad de implementar la propuesta; para

que luego se replique la información de forma adecuada al personal vinculado de cada área.

3. Colocar en la cartelera de anuncios de la empresa el texto que resume toda la propuesta del plan estratégico con sus ventajas para que ningún empleado tenga excusa y no pueda decir que desconocía el contenido de la propuesta.

Los procesos que se sugieren buscan mitigar al máximo una comunicación inadecuada dentro de la empresa, lo cual evitaría que se generen nuevos canales y estrategias para la emisión y recepción de mensajes interna y externamente.

Posterior, la empresa sigue presentando problemas debido a la variable de comunicación, lo cual lleva a concluir que aún existen otros factores que influyen. De ahí que se debe realizar un análisis profundo sobre las áreas, el personal y los directivos.

Actividades

1. Identificar los problemas actuales. Identifique, enumere y mencione los problemas internos actuales que se están presentando en las áreas operativas y directivas de la empresa.
2. Proponer una estrategia que minimice los problemas de comunicación y favorezca el liderazgo, la solidaridad, habilidades sociales y relaciones interpersonales. Esta debe incluir: nombre, objetivos generales y específicos, metodología y cronograma de actividades.
3. Realizar una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) sobre las estrategias que usted está proponiendo para la intervención efectiva en la empresa.

Caso 2. Evaluación de desempeño laboral

La empresa hotelera Danfrayer brinda sus servicios a la comunidad en general desde hace más de 55 años, pero actualmente presenta un bajo desempeño de siete de sus empleados, solo cuatro de estos tienen contrato a término indefinido, por esto la empresa hotelera necesita crear una estrategia de rentabilidad para generar utilidad dentro de un periodo determinado. El gerente pretende mantener y elevar la rentabilidad por medio de programas que puedan aumentar el porcentaje de ganancias del hotel.

El encargado del departamento de recursos humanos –perfil de abogado y no ha realizado evaluación de cualidades a los empleados en más de siete años– hizo una evaluación que le permitiera medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los trabajadores. La evaluación hacía énfasis en el puesto que ocupa cada empleado o en las competencias que el empleado le aporta al hotel para contribuir a su éxito. Los resultados de la evaluación evidenciaron falencias en el sistema de evaluación, lo cual genera cuestionamientos en los directivos, esta no cumplió con los objetivos trazados.

Danfrayer pidió ayuda a otras administraciones hoteleras, pero estas no tenían instrumentos efectivos para este proceso. Debido a los incógnitos sin resolver a los que se enfrentaba el director general, este decidió contratar un personal de apoyo experto en el tema para esclarecer sus dudas, este debería llevar a cabo un análisis y una descripción de la problemática con el objetivo primario de evaluar competencias individuales y grupales, el desempeño que presentara cada puesto, que el empleado contara con competencias esenciales para el éxito del negocio de la empresa.

Adicionalmente, el gerente necesitaba prescindir de tres empleados, según el resultado de la prueba anterior y el tipo de contratación del mismo. En la siguiente tabla se expone cuáles empleados están presentando bajo desempeño laboral.

Tabla 1

Descripción de oficios en la empresa Danfrayer

Cargo	Descripción del cargo	Tipo de contratación
Recepcionista	Registra el ingreso y salida de los huéspedes y la información general de oferta de servicios del hotel.	Termino fijo
Camarera	Responsable de la limpieza de cada una de las habitaciones del hotel.	Término indefinido
Capitán de meseros	Supervisa cada una de las tareas realizadas por los meseros y fomenta la comunicación entre empleados del hotel.	Termino fijo
Botones	Atención y servicio al cliente. Encargado del transporte del equipaje de los huéspedes.	Término indefinido
Jefe de seguridad	Vigila la seguridad del hotel, para ello se encarga de revisar de forma constante el centro de monitoreo de cámaras de alta definición.	Término indefinido
Meseros	Encargados de llevar la carta y platos solicitados, de recoger y limpiar las mesas del restaurante del hotel.	Término indefinido

Almacenista	Administrar la capacidad instalada del hotel, ha de registrar en las bases de datos de todo elemento y material que entra y sale del hotel.	Termino fijo
-------------	---	--------------

Fuente: elaboración propia

Actividades

1. Diseñar un instrumento que evalúe el desempeño del personal vinculado del hotel Danfrayer.
2. Implementar una estrategia dirigida a aquellos empleados que presentan bajo desempeño laboral.
3. Revisar tres mecanismos de evaluación e identificar fortalezas, debilidades y formas de aplicabilidad.
4. Identificar cada una de las acciones negativas implícitas en el caso.

Caso 3. Desmotivación en el clima organizacional

La distribuidora de productos de canasta familiar Aliyimar S. A., es una empresa que lleva siete años en funcionamiento y ofrece los mejores productos y servicios de buena calidad a la comunidad. Esta empresa cuenta con cincuenta (50) empleados en el área operativa y tres (3) en la administrativa. A pesar de su gran impacto social, a nivel interno de la empresa se presentan relaciones interpersonales hostiles que afectan el clima organizacional; debido al cambio de administración se hubo desacuerdos con respecto a la apreciación del grado de motivación intrínseca y extrínseca en los empleados. La

administración anterior contaba con una persona capacitada y experta en el manejo del talento humano que reconocía desde la más pequeña acción a través de incentivos y programas de bienestar social que beneficiaban tanto al empleado como a su familia. Estas acciones mejoraban la calidad de vida laboral y permitían el crecimiento y el empoderamiento de la empresa en el mercado.

Actualmente, se han presentado múltiples casos de renuncia (diez) debido a la falta de motivación y ausencia de reconocimiento de logros frente al cumplimiento de las acciones en el contexto laboral. Anteriormente, los empleados eran motivados con elogios privados y públicos, retroalimentaciones, reconocimientos públicos de la empresa, reconocimientos profesionales (placas, trofeos, títulos, certificados, premios de asociaciones), incentivos (ropa, dinero, vacaciones) y celebraciones de fechas especiales (día de la familia, día de la secretaria, cumpleaños, día del trabajador y celebraciones de fin de año). En ese entonces, contaban con un programa de bienestar social e incentivos dirigidos a todo el recurso humano, enfocado en mejorar el clima organizacional, cultura y competitividad de la empresa, la convivencia institucional, preparación para pre-pensionados, mejoramiento en el área de protección, y servicios sociales tales como plan de seguridad social, espacios de recreación, cultura y deporte para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

A diferencia de la gerencia anterior, actualmente se están presentando incumplimientos en las prestaciones legales que se evidencian en las extenuantes jornadas de trabajo no remuneradas y la sobrecarga laboral que experimentan hace aproximadamente seis meses, tiempo en el cual se posicionó la nueva gerencia. Otras de las

situaciones que han afectado el clima laboral y la motivación de los trabajadores es la ausencia de retribución económica, falta de reconocimiento de fechas especiales, y actividades de recreación y deporte que mejoraban la cohesión grupal y fomentaban los valores institucionales.

Don Juan está laborando en Aliyimar S. A. desde que esta abrió sus puertas a la comunidad, pero frente a la nueva situación, empieza a dudar sobre su desempeño laboral ya que no tiene los reconocimientos y elogios que anteriormente recibía de manera continua por parte de sus superiores. Se le había destacado como el empleado del mes durante cinco años consecutivos, en varias ocasiones con una remuneración extra por parte del ente organizacional.

Ante tal problemática, don Juan pone a prueba su compromiso y sentido de pertenencia con la organización y les plantea a sus compañeros de trabajo realizar una marcha pacífica y reclamar sus derechos como empleados. Los compañeros de trabajo opinan que el trato que reciben no es justo y proponen más bien manifestarse de tal manera que el pueblo se entere y se vinculen a su plan de acción. Con este, buscan exponer las razones por las que se justifica hacer valer sus derechos, entre estas se encuentran la ausencia de recursos para mantener a sus familias (alimentación, educación y salud) y brindarles una vivienda digna. Debido a la imposibilidad de suplir necesidades básicas a sus familiares, algunos empleados enfrentan la desintegración de la estructura familiar en sus hogares. Este factor ha contribuido significativamente a la desmotivación del personal de trabajo afectado, puesto que la familia representa un ícono que inspira en el área extrínseca e intrínseca de la motivación. Ante el peso de las

razones expuestas por sus compañeros, don Juan decide apoyar su propuesta, ya que reconoce que también él está padeciendo una situación acorde y se siente identificado.

En la actualidad, los principios básicos éticos y morales que durante tantos años ayudaron a fortalecer la cohesión grupal y el crecimiento de la empresa se han debilitado y han afectado las relaciones interpersonales de los empleados, surge entonces un ambiente hostil y no propicio para fortalecer los lazos afectivos, que otrora pudiesen conjugar una estrategia acorde para afrontar la situación. A un día de la manifestación, los trabajadores deciden reunirse para delegar funciones a cada uno de los participantes, uno de ellos propone hacer uso de armas blancas y explosivos durante la manifestación. Don Juan y otros empleados deciden no apoyar el uso de este tipo de armamentos, puesto que no solo se vería afectada la organización, sino los habitantes del sector proponen suspender la marcha y buscar soluciones de manera independiente.

Actividades

- 1 Revisar las diferentes posturas teóricas e identificar los aspectos motivacionales que se pueden trabajar para mejorar el clima organizacional en el caso expuesto.
- 2 Responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo afectan a la desmotivación laboral, las variables: relación familiar, social, educativa y emocional de los empleados?
- 3 De acuerdo con la previa revisión documental, identifique las necesidades de los trabajadores a través de una matriz DOFA.

- 4 Estructure un plan de intervención mediante el cual se fortalezca la motivación laboral en el clima organizacional.
- 5 Desde un enfoque humanista, enumere cinco (5) características del comportamiento humano en las organizaciones teniendo en cuenta el factor motivacional.

Caso 4. Plan de carrera

En la línea de supermercados Mega Hogar (con varias sucursales en el país) se presentó la oportunidad de sucesión al puesto de gerente comercial, el más alto dentro de la empresa. Para dicho proceso, Endy Cantor, coordinador del área de recursos humanos, tiene un plan de sucesión que establece los requisitos para los aspirantes a ocupar cualquiera de los cargos que puedan estar disponibles dentro de la empresa.

Los puestos de trabajo dentro de la organización se presentan jerárquicamente de la siguiente manera:

Figura 3. Jerarquía de cargos en supermercados Mega Hogar
Fuente: elaboración propia

Endy Cantor proponen un plan de carrera para el área comercial en el cual especifica el puesto y los requisitos de ascenso.

Tabla 2

Plan de carrera para el área comercial

Puesto al que se aspira	Requisitos para ascender
<i>Impulsador comercial</i>	Experiencia de 2 años en la empresa. Puntaje en la prueba de evaluación de desempeño superior a 70 puntos, grado óptimo.
<i>Jefe de área</i>	Experiencia de 3 años como impulsador comercial. Puntaje en la prueba de evaluación de desempeño superior a 75 puntos, grado óptimo.
<i>Administrador comercial</i>	Mínimo 4 años desempeñándose como jefe de área. Puntaje en la prueba de evaluación de desempeño superior a 85 puntos, grado superior. Haber realizado mínimo 2 capacitaciones con una duración de 60 a 120 horas en el área respectiva por el sistema de excelencia institucional, bajo modalidad presencial y virtual. Haber obtenido un mérito por cumplimiento, vocación, pulcritud y adecuadas habilidades gerenciales.
<i>Gerente comercial</i>	Mínimo 5 años de experiencia como administrador comercial. Puntaje en la prueba de evaluación de desempeño superior a 95 puntos, grado “Excelsior”. Haber realizado mínimo 5 capacitaciones con una duración de 60 a 120 horas en el área respectiva por el sistema de excelencia institucional, bajo modalidad presencial y virtual. Haber obtenido un mérito por cumplimiento, por la capacidad de planificar, dirigir y diseñar estrategias que permitan cumplir cada uno de los objetivos propuestos; por liderazgo, toma de decisiones, pensamiento estratégico, creativo, compromiso, trabajo en equipo y comprensión de las dinámicas de mercado.

Fuente: elaboración propia

Una vez creado el plan de carrera, el señor Cantor procede a revisar el sistema de información de recursos humanos y logra obtener información sobre los diversos registros de personal, cargos, secciones, remuneraciones, entrenamientos, candidatos, beneficios, evaluaciones de desempeño, ocupacionales entre otros. Por último, decide revisar los currículos vitae del personal. Lo anterior produjo una selección de tres empleados, los cuales se ajustan a cada una de las características que determina el plan de carrera:

Tabla 3

Aspirantes

Danilo López	Tatiana Gómez	Andrea Castro
<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en el puesto: 4 años • Rotación: Sí • Puntaje en evaluaciones de desempeño: 67 • Competencias: capacidad de liderazgo grado 1 • Comunicación grado 1 • Trabajo en equipo grado 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en el puesto: 3 años • Rotación: No • Puntaje en evaluaciones de desempeño: 75 • Competencias: capacidad de liderazgo grado 2 • Comunicación grado 2 • Trabajo en equipo grado 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en el puesto: 1 año • Rotación: No • Puntaje en evaluaciones de desempeño: 15 • Competencias: liderazgo grado 0,5 • Comunicación grado 0,3 • Trabajo en equipo grado 1

Fuente: elaboración propia

Esto le permitió al coordinador de recursos humanos tener una visión clara para llevar a cabo el plan de carrera. Sin embargo, al

analizar una y otra vez, determina que Andrea Castro lleva muy poco tiempo dentro de la empresa, por lo que se tiene en cuenta como futura candidata dentro de un periodo de dos años. No obstante, decide fomentar las acciones dirigidas al desarrollo de las personas puesto que plantea dos opciones para la formación empresarial de los funcionarios, la primera es implementar un programa de *mentoring*, para hacer el entrenamiento en el puesto a Andrea Castro, dirigido por la gerente general de la empresa, en este caso, Danilo López (gerente comercial). Sin embargo, no se llega a un acuerdo, puesto que esta sería la primera vez que se realizaría dentro de la empresa y se presenta miedo al cambio.

La otra opción es la contratación de un *coaching* experto en el tema para que brinde las capacitaciones a Andrea y así se evitaría el tener que trasladarse de ciudad, teniendo en cuenta que es la empresa quien corre con los gastos.

Actividades

1. Responder la siguiente pregunta: ¿Cuál de los candidatos está en condiciones de asumir el cargo de manera casi inmediata?, ¿por qué?
2. Mencione los beneficios del *mentoring* para la organización y para el empleado.
3. Complete la siguiente tabla y describa las diferencias entre *mentoring* y *coaching*:

Tabla 4

Diferencias entre mentoring y coaching

Aspectos diferenciales	Mentoring	Coaching

Fuente: elaboración propia

Caso 5. Calidad de vida en el trabajo

A Alejandro Torres, gerente de la empresa Textiles Arabia, le tomó seis meses encontrar un lugar donde instalar su empresa, la cual funcionaba hace más de tres años, y debido al incremento de demanda de producción, necesitaba expandir sus instalaciones, lo cual era imposible en el espacio que anteriormente ocupaba la organización, pues estaba en el medio de dos empresas más. Por consiguiente, se puso a buscar el espacio que cumpliera con las necesidades de la empresa y contribuyera a la calidad de vida, no podía partir de un espacio vacío, debía buscar un terreno en el cual ya hubiese una propiedad que llenase sus expectativas y las de sus trabajadores, para

Alejandro Torres era importante que sus trabajadores continuaran motivados y que este cambio no afectara negativamente el contexto organizacional.

Además, Torres se caracterizaba por ser sistemático, organizado y estar en constante crecimiento intelectual para aprender qué implementar en su empresa para otorgar una mejor calidad de vida en el trabajo para sus empleados. El gerente de la empresa se basaba en resultados de investigaciones recientes, las cuales demostraban que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución.

Es así como para la búsqueda del lugar idóneo, Torres tuvo en cuenta la participación del personal de la empresa, él y sus empleados tenían claro que necesitaban una propiedad que estuviera construida de manera más horizontal que vertical, que contara con las condiciones para hacer un segundo y hasta tercer piso, que estuviera ubicado en la zona urbana, y que no se situara aledaño a otras empresas textiles.

Encontraron el lugar adecuado a mediados del 2017, era la antigua sede de un depósito de almacenamiento y distribución de pinturas Pintuco, ubicado en la zona urbana y en un barrio residencial sin presencia de otras empresas de textiles. Una vez escogido el lugar, se difundió entre el personal de la empresa el concepto que debía incluirse en la reforma: “La seguridad y la calidad deben estar presentes en todas partes de la nueva instalación”.

El gerente quiso tomar las medidas necesarias para la adecuación de la nueva sede, teniendo en cuenta los diferentes factores de riesgo que se presentarían en la organización, fue así como decidió reunirse con los directores de los diferentes departamentos de la empresa: talento humano, contabilidad y finanzas, diseño y compras, comercial, y de producción y distribución. Como producto de la reunión, decidió delegar funciones a los directores, los cuales conocían la caracterización de las dependencias, lugares y necesidades, y podrían determinar si se brindaban las condiciones adecuadas y necesarias, Torres tenía claro que estos aspectos favorecerían el desarrollo laboral y personal. Adicionalmente, Alejandro Torres se basaba en el principio de la inclusión y decidió incorporar personal en condición de discapacidad, para ello pidió al director de talento humano que se comunicara con los demás directores y que, como medida principal, se tuviera en cuenta que era necesario adecuar las condiciones de todas las dependencias, tanto en el ámbito administrativo como operativo, para este personal.

Pasadas dos semanas, Torres convocó nuevamente a reunión a los directores de cada departamento para conocer los factores de riesgo que habían identificado, pues para él era fundamental realizar los cambios necesarios en la nueva sede y las condiciones precisas, y evitar que después de entrar en funcionamiento, se presentaran fallas que perjudicaran a la organización. Torres también manifestó que el tiempo era un aspecto apremiante. Como resultado de esta reunión, se estipuló crear el panorama de riesgo de la empresa teniendo en cuenta las dependencias, los riesgos identificados y otros aspectos.

A continuación, se muestran los puestos que componen cada una de las dependencias:

Tabla 5

Puestos de trabajo por dependencia

Departamento	Puesto
Gerencia	Gerente: Alejandro Torres
Talento humano	Director del talento humano Operario de calidad
Contabilidad y finanzas	Contador
Diseño y compras	Director de diseño Director de compras Diseñadores Compradores
Comercial: ventas y <i>marketing</i>	Director comercial Director de <i>marketing</i>
Producción y distribución	Director de producción Director de distribución Operadores de carga y distribución

Fuente: elaboración propia

Otros aspectos por tener en cuenta:

1. La empresa no solo debe contemplar con las condiciones necesarias para sus trabajadores sino también para sus clientes.
2. Cada una de las dependencias debe estar adecuada para trabajadores en condición de discapacidad.
3. Los requisitos para la infraestructura de la empresa.

A continuación, se exponen los riesgos identificados que influyen en la calidad vida y en el trabajo de Textiles Arabia para cada una de las dependencias de la empresa y de los clientes.

Tabla 6

Riesgos identificados para cada una de las dependencias

Gerencia
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales.
Departamento de talento humano
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales.
Departamento de contabilidad y finanzas
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales.
Departamento de diseño y compras
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales, mecánicos.
Departamento comercial
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales, mecánicos.
Departamento de producción y distribución
Físico, biológico, ergonómicos, psicosociales, ambientales, mecánicos, químicos.
Clientes
Psicosociales, ambientales, físicos.

Fuente: elaboración propia

- **Físicos:** iluminación, temperatura, radiaciones, exposición al ruido, vibraciones.
- **Biológicos:** su transmisión puede ser vía respiratoria, digestiva, sanguínea, piel o mucosas.
- **Ergonómicos:** posturas forzadas, movimientos repetitivos, ganglión, bursitis, hernia, tendinitis.
- **Psicosociales:** estrés, acoso, malestar físico, exceso de exigencias psicológicas, falta de apoyo y liderazgo.
- **Ambientales:** diversas fuentes de contaminación ambiental.
- **Mecánicos:** aplastamiento, enganche, impacto, perforación, corte, proyección de sólidos y fluidos, cizallamiento.
- **Químicos:** gases, vapores, aerosoles, polvo, humos, líquidos, fuego.

Actividades

1. Crear un panorama de riesgo de la empresa Textiles Arabia teniendo en cuenta las dependencias, los riesgos, peligros identificados, su probabilidad y severidad, acciones preventivas y correctivas, elementos de sustitución, ingeniería, entre otros que considere.
2. Responder la siguiente pregunta: ¿Es adecuada la forma en la que se realiza el procedimiento de adecuación de infraestructura con respecto a las necesidades de los empleados?, justifique su respuesta.

Caso 6. Banco de datos

Ciro Gabriel Perdomo vive en Buenos Aires y tiene 43 años, ingresó a la empresa M&M Soluciones el 15 de enero del 2000, después de laborar durante tres años en Sony en el área de recursos humanos. Se incorporó a M&M Soluciones por intermedio de un familiar que conocía al gerente de la época. La labor de Ciro en M&M Soluciones consistía en almacenar y gestionar información sobre los empleados de la empresa, lo cual realizó durante más de 8 años con el modelo tradicional de archiveros y hojas de vida en físico, así como un programa computarizado no muy complejo. Con el paso del tiempo hubo un crecimiento significativo en la empresa y los archivos y documentos que contenían la información de los empleados y la empresa se fue haciendo más grande, tanto que ocupaban un cuarto completo y a Ciro se le dificultaba su manejo.

En el 2010 llegó un nuevo gerente a la empresa y realizó cambios importantes. Como primera medida, le solicitó a Ciro implementar *software* más actualizado y moderno que le permitiera obtener y almacenar diferentes tipos de información: de personal, cargos, secciones, remuneración, cualificación, incentivos y beneficios, y ausentismo laboral. Esto generó mucho temor en Ciro ya que habían transcurrido 10 años y nunca se actualizó sobre la labor que venía desempeñando, lo cual manifestó al nuevo gerente, un joven moderno y activo. En respuesta, la gerencia tomó la iniciativa de contratar a un profesional en el área de tecnologías con el fin de implementar un nuevo modelo en la empresa y realizar las capacitaciones correspondientes.

El profesional en tecnologías les enseñó a los empleados, en especial a Ciro, que las bases de datos de empresas no solo contienen los datos de las compañías, también pueden contener los datos de los principales cargos ejecutivos –desde el director general, hasta el director de *marketing*, pasando por el director de compras, de operaciones o el financiero– y así conocer cuáles son los cargos que ocupan los diferentes contactos en cada una de las empresas, lo que les ayudará a dirigir las comunicaciones –tanto de producto o servicio, como de relación comercial o laboral– de una manera mucho más efectiva, ya que en estas se puede registrar, analizar y recuperar datos del recurso humano de la empresa.

Actividades

Responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles serían las ventajas de implementar un banco de datos más moderno y completo en la empresa?
2. ¿Qué implicaciones tiene para la empresa la decisión del nuevo gerente?
3. ¿Cree que es importante capacitar constantemente al personal en el uso de los sistemas informáticos?

Caso 7. Absentismo laboral

En el departamento de Arauca existe una empresa llamada Envíos del Llano, tiene cuatro años de funcionamiento con cinco sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en Arauca capital, Tame, Saravena, Arauquita y Fortul, en ellas laboran aproximadamente 41 personas,

cada una de estas cumple con sus funciones dentro de la organización. La entidad presta servicios de mensajería, cajaporte, mercancía industrial y mercancía premier. La empresa cuenta con un orden jerárquico establecido en el organigrama instaurado de la siguiente forma.

Figura 4. Organigrama de empresa Envíos del Llano
Fuente: elaboración propia

La directora Olga Lucia Martínez analizó los niveles de productividad de la empresa y notó una disminución en la eficiencia de los servicios. Durante los últimos seis meses, los clientes están presentado quejas o sugerencias para mejorar la prestación de los servicios. Dada esta situación, la directora decidió hacer una reunión con los subdirectores y el jefe de talento humano de la empresa para evaluar lo que ocurría. Durante la reunión, el jefe de talento humano comunicó su hipótesis sobre por qué se estaba presentando menor eficiencia en los servicios, resaltó las constantes irregularidades en el cumplimiento de los horarios establecidos, mensualmente entre 9 y 15 empleados habían presentado inasistencias. Se hizo necesario

identificar qué situaciones promovían regularmente el absentismo y asimismo conocer si existen excusas o constancias válidas.

La directora, preocupada por la situación expuesta, preguntó al jefe de talento humano (TH) si existía una fórmula o algo que permitiera evaluar el absentismo que se estaba presentando en los puestos de trabajo. El jefe de TH clarificó que se podría medir el índice de absentismo a partir de la fórmula, pero que necesitaba calcular exactamente en el mes cuáles fueron esas irregularidades y cambios furtivos que motivaron a los trabajadores a no cumplir con el horario establecido en el contrato.

El jefe de TH decidió ir a cada una de las sucursales a trabajar en pro de la dificultad que impedía el funcionamiento adecuado de la empresa. Se llevó tremenda sorpresa al darse cuenta de que, en el mes de abril, 15 empleados se habían ausentado: 10 de ellos por un día, 4 por dos días y 1 acumuló cinco horas en el mes. Igualmente, determinó que las inasistencias eran justificadas como compromisos o diligencias personales, pero sin ningún soporte específico. La conclusión a la que llegó el Jefe de TH, es que se estaba presentando un marcado índice de absentismo, pero necesitaba mostrarlo en porcentajes y para ello implementó una fórmula ya que conoce la cantidad de trabajadores de la empresa que laboran en un horario establecido de ocho horas diarias durante los cinco días de la semana.

El jefe de recursos humanos utilizó la siguiente fórmula: multiplicó el número de empleados por las horas que deben cumplir en días y los sumó, luego dividió la suma por el resultado obtenido de la multiplicación (15 empleados que se ausentaron durante el mes, 8 horas diarias laboradas por 5 días a la semana por 4 semanas al mes)

y como resultado final, obtuvo una cifra que luego multiplicó por 100 y encontró el porcentaje.

Se programó una reunión nuevamente con la finalidad de conocer los resultados obtenidos, los cuales sorprendieron a la directora que no esperaba un valor promedio tan alto de 6,2 % de horas pérdidas durante el mes, pero que evidenció la dificultad latente que puede producir un problema a largo plazo si aumenta, teniendo presente que en una empresa este promedio se debe mantener por debajo de 2 % al mes. Dado lo anterior, buscaron disminuir los índices de ausentismo. El subdirector de la seccional Tame tomó la palabra y preguntó por las justificaciones de los trabajadores y se enteró por el jefe de RH que compromisos personales. En conjunto, se tomó la decisión de precisar indicadores que permitieran iniciar medidas de prevención. Para esto se determinaron unas etapas: inicial (retrasos y salidas anticipadas), media (faltas frecuentes, con motivos sin una justificación concreta o veraz), media avanzada (faltas de larga duración y frecuentes), y casi terminal (ausencias imprevistas prolongadas y frecuentes). Se programó una nueva reunión dentro de un mes con el fin de conocer si se obtuvo una buena respuesta.

Al mes siguiente los resultados fueron: 5 personas faltaron un día, uno se ausentó dos días y uno acumuló dos horas en el mes. Esto evidenció un cambio, pero no suficientemente significativo. Debido a que los empleados no identificaron la problemática, la directora, los

subdirectores y el jefe de recursos humanos decidieron una como acción directa en contra del absentismo: la implementación de normas disciplinarias: la primera era una advertencia verbal, la segunda una eliminación de beneficios como reconocimiento por ser el mejor empleado o aumentos de salario, la tercera un memorando y la cuarta el despido. Esto se complementó con exigir a los empleados justificar sus ausencias con soportes válidos y veraces. Lo anterior puso a los trabajadores a cumplir con el horario, sin embargo, se presentaron inconformidades y temores.

Un mes después, la empresa estaba recibiendo felicitaciones por parte de los usuarios, pero en el ambiente laboral existían murmuraciones: “ahora no puedo ausentarme porque si no me despiden, es injusto”.

Actividades

1. Identifique los errores de la empresa al aplicar las normas disciplinarias.
2. Desarrolle y aplique la fórmula del primer seguimiento, teniendo presente la siguiente información: 5 personas faltaron un día; 1 faltó 2 días y 1 acumuló dos horas.

$$\begin{aligned} 5 \times 8 \text{ (por 1 día)} &= 40 \\ 2 \times 16 \text{ (horas 2 días)} &= 32 \\ 1 \times 2 \text{ (horas)} &= 2 \\ \text{Total} &= 74 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &74 \\ 8 \times 8 \times 5 \times \\ 4 &= 1280 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &74 \div \\ &1280 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &0,0578125 \\ &(5,7 \%) \end{aligned}$$

3. ¿Qué alternativas tomaría para disminuir las inconformidades de los empleados?

Referencias

- Ackerman, S. E., Morel, M. P., y Com, C. (2012). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Barroso, F. (2012, octubre 3-5). *Calidad de vida laboral vs. Rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán* Área de investigación: Administración del micro, pequeña y mediana empresa. En Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, México DF. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C03.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3º ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9º ed.). México: McGraw Hill.
- Congreso de la República. (2012, julio 11). Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. *Diario Oficial* N° 48.4888. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. (Tesis de maestría), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/18094/download?token=YFJbIbSi>
- Delgado I, Romero A., Gómez, L., y Vásquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- García Jiménez, J. (2017). *La comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ibañez, B. (2014). *Evaluación del desempeño y el assessment center*. [blog]. Recuperado de <http://trabajandoadeshoras.blogspot.com/2014/02/evaluacion-del-desempeno-y-el.html>
- Londoño, H., y Arcila, M. P. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Marulanda V., Montoya Restrepo, I., y Vélez Restrepo, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (36), 204-235. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Ministerio de la Protección Social. (s.f.). *Guía técnica para el análisis de exposición a factores de riesgo ocupacional. Fondo de riesgos laborales*. Colombia: Ministerio de la Protección Social.
- Ministerio del Trabajo (Mintrabajo). (2014). *Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Decreto 1443 de 2014*. Bogotá: Ministerio del Trabajo. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L. Recuperado de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). Constitución. Recuperado de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/constitution>

- Ramírez, M. (2017). *Estado del arte de la seguridad y salud en el trabajo en el plan nacional de seguridad y salud en el trabajo Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13° ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de chillán*. (Tesis de grado). Universidad del Bio-Bio, Chile.
- Santos, D. V. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Tlalnepantla (México): Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, V. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud*, 41(1).