

El universo laboral visto por la academia

Walter Quezada, Maricela Vega,
Karina Muñoz



ISBN: 978-9942-614-06-3



Mara Cabanilla Guerra, PhD., **Rectora**; Econ. Galo Cabanilla Guerra, PhD., **Canciller**; Econ. Mercedes Conforme Salazar, PhD., **Vicerrectora Académica**; Ing. Diego Aguirre, MSc., **Decano de Grado**; Econ. Karina Alvarado Quito, MSc., **Decano de Posgrado e Investigación**; Dr. Xavier Landívar, **Decano Ciencias de la Salud**; Arq. José Bohórquez, PhD.; **Secretario General**.

Luis Carlos Mussó, **Editor**; Ricardo Espinosa, **Diseño**. Libro revisado por pares. © Editorial UTEG. Primera edición, diciembre de 2022 © Del autor ISBN 978-9942-614-06-3, Ecuador.

El universo laboral visto por la academia

Walter Quezada / Maricela Vega / Karina Muñoz



Contenido

7

Automatización de procesos aplicando metodologías ágiles scrum para la empresa Pccentral de Costa Rica

Silvia Elizabeth Ramos Santana, Walter Quezada

25

Propuesta de implementación del contrato psicológico para disminuir la rotación de personal. Caso: “Pulpafrut”-Quito

Katherine Yadira Palma Cevallos, Maricela Vega

44

El acoso laboral y su relación con el clima organizacional. Caso: Pinturas Unidas

Anabel Cristina Pucha Rodríguez, Maricela Vega

62

Propuesta de implementación de un sistema de incentivos no monetarios para atracción y retención de profesionales en pymes

Michelle Verónica Rodríguez Ochoa, Karina Muñoz



Presentación

Las herramientas de las tecnologías últimas han sido un elemento que se ha abordado desde diferentes perspectivas, y la del comercio no puede ser una excepción. Con este aporte se pretende dar luces sobre un aspecto tan contemporáneo que muchas veces se desarrolla en la praxis que no se detiene a detenerse a la reflexión científica sobre sus bases estructurales. Cada uno de los capítulos del presente libro acuden a pensar un elemento importante aplicado a concretas aplicaciones, lo que convierte doblemente valiosa una publicación como la presente.

Automatización de procesos aplicando metodologías ágiles scrum para la empresa Pccentral de Costa Rica

Silvia Elizabeth Ramos Santana
s.e.ramos2285@gmail.com

Walter Quezada
wquezada@uteg.edu.ec

Resumen

La necesidad de incrementar los niveles de eficiencia y satisfacción al cliente de las organizaciones constituyen un reto, donde la automatización de los procesos es considerada como una vía para enfrentarlos; sin embargo, la aplicación de metodologías que faciliten su implementación condiciona el éxito o fracaso del mismo. La presente investigación tiene por objetivo aplicar la metodología ágil Scrum como alternativa de mejora del proceso automatizado de soporte a usuario en una empresa caso de estudio. Para lograrlo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa caso de estudio aplicando una encuesta y una entrevista. Resultados evidencian la necesidad de automatizar procesos que actualmente se ejecutan de forma manual; que, aplicando las metodologías de diagramación de casos de uso basado en lenguaje UML y la metodología ágil Scrum, aseguran la implementación de procesos automatizados en el corto plazo y así garantizar una atención de calidad al usuario.

Palabras clave: Metodologías ágiles, Scrum, automatización de procesos, UML.

Introducción

La automatización de los procesos constituye una alternativa por el que las organizaciones orientan sus esfuerzos a fin de aumentar la productividad, reduciendo sus costes de operaciones y generar información en tiempo real (Heredero, López, Romo, & Medina, 2019); y se complementa con lo planteado por (Jimenez, 2020), quien señala que la automatización de los procesos mejora la atención y servicio al cliente, reduce los errores operativos producto de prácticas manuales, y permite el control y aseguramiento de información confiable producto de las interacciones entre los procesos que componen el entorno organizacional.

Bajo esta perspectiva, el presente trabajo responde a la línea de investigación Gestión del Conocimiento, Tecnología de la Informática y las Comunicaciones, donde se presenta la aplicación de las metodologías ágiles a través de Scrum, y así contribuir a la implementación de procesos automatizados. Entendiendo a Scrum como “una metodología de adaptación interactiva, rápida, flexible y eficaz” (Pulido & Moncada, 2017, p. 28), diseñada para una entrega rápida y confiable de proyecto, permitiendo realizar entregas parciales y regulares de los Sprints (entregable en el corto plazo, entendido como un período no mayor a un mes) (Schwaber, 2004).

Es necesario considerar que la automatización de procesos radica en su concepto fundamental de aumentar la eficiencia; donde empresas como IBM, SIEMENS, Ejército Británico, La Agencia Federal

de Agricultura y Alimentación de Alemania, entre otros, han trazado sus esfuerzos en automatizar sus operaciones y cuyos resultados se evidencian en el impacto positivo y significativo en la experiencia del usuario final (Redhat, 2017); y que empresas como PCCENTRAL C. R., que para los fines de la investigación se ha considerado como objeto de estudio, no es ajena a esta realidad.

Sin embargo, el desarrollo de proyectos de automatización de los procesos enfrenta retos que pudieran condicionar su implementación; siendo el riesgo de inversión desde sus dos perspectivas (tiempo y dinero) como los principales factores que determinan el éxito o fracaso del mismo. Para enfrentar estos escenarios, se hace uso de las metodologías ágiles para garantizar y mejorar la velocidad y eficiencia del equipo destinado en el desarrollo del proyecto; además de permitir su adaptabilidad, confianza, innovación, y cubrir con las necesidades del cliente.

Es así que, según el informe State of Agile publicado en 2021; en su encuesta realizada a más de 40 mil ejecutivos, profesionales y consultores de todo el mundo, señalan que el 66 % de los participantes, consideran a Scrum está entre las metodologías ágiles más elegidas digital.ai (2021). Y el mismo reporte menciona que empresas como Amazon, Apple y Spotify, utilizaron la metodología ágil Scrum debido a sus múltiples beneficios, logrando alcanzar el éxito en el desarrollo de software a corto plazo.

Por su parte, la automatización representa un cambio radical en la alineación organizativa del área de Tecnologías de la Información (TI) en cualquier empresa, donde su principal función radica en el respaldo para mejorar la capacidad de facilitación en los procesos de negocios; perspectiva que comparte la empresa PCCENTRAL C.R. donde, a partir de la capacidad de respuesta de su departamento de TI, evidencia la necesidad de desarrollar proyectos orientados a la automatización de procesos requeridos por la misma, entre ellos, el proceso de gestión de requerimientos del propio departamento de TI y de manera específica en la gestión de incidentes desde la recepción del requerimiento hasta su cierre.

Sin embargo, al realizar un análisis de los requerimientos en la organización objeto de análisis, específicamente dentro del proceso de atención a clientes (usuarios) llevado a cabo por el departamento de TI, se evidencia una saturación en el canal de servicio soporte usuario, a tal punto que los procesos son manuales durante todo el ciclo del proceso, situación que prevalece en organizaciones y que autores como Villavicencio (2017) fundamentan al exponer que estas acciones se mantienen hasta liberar el servicio.

De ello se evidencia la necesidad de implementar procesos automatizados, a través del uso de la metodología ágil Scrum, y que constituye uno de los objetivos que persigue la presente investigación; sin embargo, el desarrollo e implementación de procesos automatizados, requieren de un análisis actual (AS-IS) y una propuesta de mejora (TO-BE), soportado en metodologías de modelado, donde el uso del Lenguaje unificado de Modelado – (UML por su siglas en inglés de Unified Modeling Language) constituye una alternativa viable para el entendimiento del proceso. Es así que, autores como (Barahona & Calle, 2018, p. 4) menciona que “El lenguaje UML se creó con la finalidad de idear una expresión visual más sencilla dentro del complicado mundo del proceso del software”.

Con estos antecedentes, confirma la pertinencia de la presente investigación, de automatizar procesos orientados a la satisfacción del cliente, aplicando metodología ágil Scrum y apoyado en el modelado de procesos basado en el lenguaje UML, considerando como objeto de análisis la empresa PCCentral de Costa Rica.

Basado en los aspectos antes expuestos y que caracterizan en síntesis la situación problemática, se plantea la **pregunta de investigación** siguiente:

¿Cómo incide la aplicación de metodología Scrum en los procesos de automatización de la unidad de análisis PCCENTRAL de Costa Rica?

Objetivos

Objetivo General

Aplicar la metodología ágil Scrum como alternativa de mejora del proceso de soporte a usuario en la Empresa PCCENTRAL de Costa Rica.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de soporte a usuario (clientes) en la empresa PCCENTRAL Costa Rica.

Diseñar el proceso de soporte a usuario como alternativa de solución propuesta para su automatización, aplicando el Lenguaje Unificado de Modelado (UML) en la empresa PCCENTRAL Costa Rica. Emplear la herramienta metodológica ágil Scrum como apoyo en el desarrollo de la alternativa de solución propuesta para la automatización del proceso de soporte a usuario en la empresa PCCENTRAL Costa Rica.

Marco teórico

Metodología ágil

Las metodologías ágiles, considerada por los autores (Beck, Beedle, Schwaber, & Sutherland, 2001), como las metodologías livianas, se construyen de manera rápida, para dar soluciones a los proyectos de software, desarrollando lo necesario para el uso de los usuarios finales; y según autores como (Navarro, Martínez, & Morales, 2013), las metodologías ágiles permiten dar respuestas rápidas durante el ciclo del desarrollo, donde el cliente es parte activa del desarrollo desde el inicio y fin del proyecto, con el fin de lograr que su resultado sea un software de calidad.

Estas metodologías permiten desarrollar proyectos de manera rápida, flexible, para satisfacer las necesidades de los clientes corto tiempo; cuyo origen remonta al año 2001, donde un equipo de expertos en software y desarrollo y bajo una perspectiva de conocimiento de la metodología lean, se desarrolló un software de una manera más flexible (Alaimo, 2013).

Según el autor (Duran, 2014) indica que, las metodologías Ágiles se establecieron con mayor fuerza en los sistemas de modelado UML (Lenguaje unificado de Modelado) que crean un diseño limpio y rápido de las soluciones de software propuestas para que sean efectivas. Dentro de las metodologías ágiles “se encuentran Extreme Programming (XP), Scrum, Software Craftmanship, Lean Software Development, etc.” (Alaimo, 2013, p. 12).

El Manifiesto ágil

El manifiesto ágil se define como la capacidad de agilizar los procesos de desarrollo de software. En el año 2001 se creó el Manifiesto ágil nace luego de la reunión de 17 profesionales. Donde “Se declaró como piedra angular del movimiento ágil, conocida como Manifiesto Ágil (Agile Manifesto)” (Alaimo, 2013, p. 13).

Está constituido por 4 valores: individuos e interacción, funcionamiento constante, colaboración con el cliente, respuesta ante el cambio y la creación de los 12 principios basados en metodologías ágiles (Higuera, Durán, & Torres, 2014). Basados en la experiencia del desarrollo de software, donde la planificación se enfoca en la entrega de un software funcional, y no de un gran volumen de documentación indicando cada fase del proyecto (Dimes, 2015).

Scrum

Scrum es un marco de trabajo simple, que facilita la colaboración en equipo para lograr el desarro-

llo de productos complejos. Sus creadores los japoneses Scrumtaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka, se basaron en el desarrollo de una aplicación fundamentada en el rugby un juego de quince jugadores: un equipo unido con el objetivo común de llevar la pelota hacia la cancha del oponente (Subra & Vannieuwenhuyze, 2018).

Scrum es una implementación de ágil proceso donde se dividen en piezas más pequeñas, planifican lo suficiente para empezar a crear el conjunto de funciones mínimas, que construyen a través de un marco de trabajo, con capacidad de adaptación a los proyectos; no es rígido, trabaja con roles, y cada uno cumple una función, su período de entrega es de 1 a 3 semanas; sin embargo debe cumplir algunas características como: debe ser ligero, simple de entender y fácil de dominar (Sutherland, Schwaber, & Coplien, 2019).

Podemos mencionar que, “Scrum considera que los desarrolladores de software son seres humanos que cometen errores, que piensan en nuevas ideas en el camino, estas ideas pueden ir cambiando en el ciclo de vida del software” (Dimes, 2015, p. 2). También, se puede decir que Scrum es la solución para empresas que no utilizan metodologías para el desarrollo de software, teniendo en cuenta que Scrum es muy fácil aprender, como marco de referencia, funciona para crear programas complejos, para simplificar sus resultados y entregarlos a tiempo (Kniberg, 2007).

El ciclo Scrum

Scrum da la importancia a los procesos y a su desarrollo, liderado por el Scrum Master, basándose con un listado de requisitos basados en la planeación (Product Backlog). Los Sprints son el ciclo de desarrollo, se basan en 30 días, donde se realizan las actividades de las fases y su objetivo es mantener el enfoque del equipo (Sutherland, Schwaber, & Coplien, 2019).

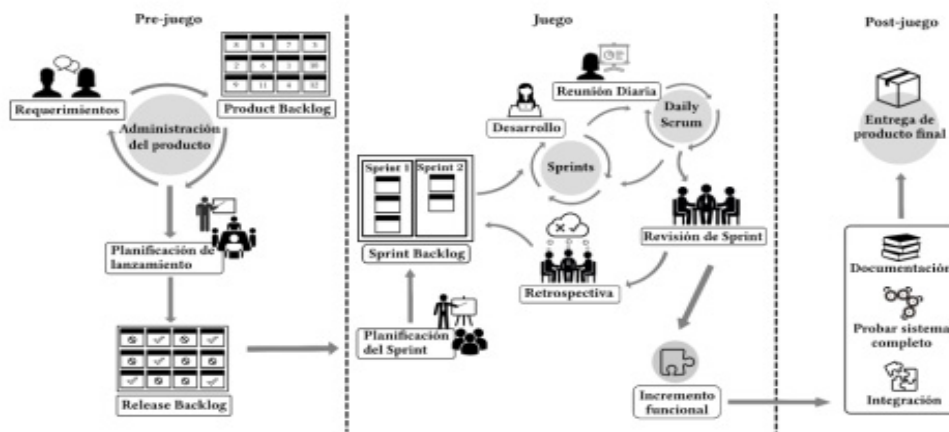


Fig. 1. Ciclo de vida de Scrum.

Figura 1. Ciclo de vida Scrum. (Urbina et al. 2016)

Los Sprints se basan en realizar tres citas, la primera almacena el estado y los problemas presentados en el proyecto, la segunda recopila dudas, cambios, avances del propietario del producto y reuniones, la tercera cita es para respaldar todos los procesos buenos y malos para lograr un plan de acción con mejoras. Como se muestra en la figura 1. (Urbina, Abud, Pelaez, Hernandez, & Sanchez, 2016).

Beneficios de Scrum

Scrum cuenta con muchos beneficios, fundamentos y requisitos, entre los que cabe mencionar los que se detallan a continuación: Las entregas de los resultados son en un corto plazo; semanal, quincenal o mensual, y son atendidos de forma prioritaria (Subra & Vannieuwenhuyze, 2018). Así mismo

los aportes a la gestión deben llenar las expectativas del cliente, quien establece sus expectativas y asigna tanto el valor de cada uno de los requisitos, como el tiempo en el que espera que se encuentren completados los resultados.

Antes de culminar el proyecto, el cliente puede pre-ordenar los mejores resultados, para utilizar el software, esto depende de la prioridad indicada por el cliente al inicio del proyecto, brindando adaptabilidad, flexibilidad, retorno de inversión y retroalimentación a través de constantes comunicación, el grupo de trabajo Scrum se ha formado por personal capacitado basado en la experiencia, capaz de resolver y organizar el proyecto para garantizar la entrega efectiva de todos los requisitos del proyecto (Tymkiw, Bournisseen, & Tumino, 2020).

Automatización de Procesos

La automatización de procesos según autores como (Zorzan, Daniele, & Frutos, 2014) contribuyen a lograr una mayor eficiencia, productividad y rendimiento en las tareas realizadas manualmente. (Hollender, 2010) afirma que automatizar procesos permiten optimizar los tiempos de respuestas, utilizando la capacidad de los sistemas que son capaces de eliminar tareas que anteriormente fueron realizadas por seres humanos.

La automatización de procesos busca la eficiencia, sin obviar al ser humano, haciendo uso extensivo de la tecnología, para resolver problemas de tiempo de inactividad no planificado, lo que permite reducir errores en el servicio recibido y costos en utilería no necesaria (Redhat, 2017).

UML

El Lenguaje Unificado de Modelación (Unified Modeling Language -UML-, por sus siglas en inglés), facilita el análisis y el diseño de un sistema de software a través de una representación gráfica de diagramas, permitiendo conocer las reglas del proceso con todos sus elementos y sus relaciones. Según autores como (Debrauwer & Van Der Heyde, 2016) “UML está basado en la orientación a objetos que condujo, en primer lugar, a la creación de lenguajes de programación como Java, C++, C# o Smalltalk” (p.17). También, sus elementos gráficos representan diferentes flujos de trabajo creados para proyectos informáticos, de materiales, electrónicos, robóticos, hidráulicos, industriales, comerciales y de gestión de operaciones. Cada sistema puede ser codificado y representado gráficamente mediante modelos UML, permitiendo el uso de diagramas de fácil comprensión que, entre sus componentes, brindan claridad y calidad en la información presentada y procesada por un sistema o flujo de trabajo propio de una organización empresarial (Barahona & Calle, 2018)

Metodología

El presente documento constituye una investigación proyectiva, que contempla en su estructura un diseño no experimental, debido a que no se realizan manipulación deliberada de las variables de investigación; sino que se examinan los fenómenos tal como aparecen en su entorno natural (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, mantiene un enfoque mixto que representan un conjunto de procesos sistemáticos, experimentales y críticos para la investigación; incluyen la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como la integración y su discusión general (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Asimismo, presenta un alcance descriptivo toda vez que describe la realidad existente utilizando eventos ya observados con sus elementos y determina criterios, lo que permite contextualizar la situación de la empresa para corregir lo que ésta carece (Hernández, Fernandez, & María, 2010).

De manera complementaria, se aplica la lógica inductiva partiendo de lo particular a través del análisis en el proceso de soporte a usuario, hasta analizar aspectos generales con la aplicación del diseño de procesos UML (Lenguaje Unificado Modelado); bajo este enfoque, se creó la automatización para que se integre con la tecnología, y así la empresa optimice la productividad, confiabilidad, disponibilidad, rendimiento y eficiencia de sus actividades, y puedan reducir costos en utilería innecesaria y mejorar la calidad de servicio en la atención al usuario.

Por otra parte, se aplica la lógica deductiva que, según lo planteado por (Bernal, 2006), comienzan con la teoría y de esta se derivan de expresiones lógicas, para los fines de la investigación que se emplean estructuras y teorías definidas mediante Scrum, de ello se empleó estructuras y teorías definidas scrum, que permiten la agilidad de desarrollo de los procesos, con facilidad de implementación y rapidez en la obtención de resultados.

A los fines de la presente investigación, se considera como muestra de análisis la empresa PCCENTRAL de Costa Rica, ubicada en la ciudad de San José, que cuenta con 150 colaboradores. En términos generales, PCCENTRAL brinda servicios tecnológicos, entre los que se destacan el alquiler de equipos, servicio técnico, soporte a usuarios empresariales, outsourcing de equipos y servicios en soluciones e infraestructura.

Para la consecución del primer objetivo se aplicó como técnica de recolección de datos, la revisión de fuentes primarias de información a través del uso de la entrevista basado en un cuestionario semiestructurado mixto con diez (10) preguntas abiertas (ANEXO 1), que se aplicó al Jefe de Soporte de la empresa PCCENTRAL, para obtener información directa de los procesos del área de soporte técnico de la unidad de análisis, con el fin de identificar que procesos necesitan ser automatizados.

El cumplimiento del primer objetivo se complementa con la aplicación de una encuesta semiestructurada de diez (10) preguntas cerradas basadas en una escala tipo Likert, con escala ordinal de uno (1) a cinco (5), haciendo referencia la puntuación de uno (1) como la puntuación más baja (totalmente en desacuerdo), y cinco (5) como la puntuación más alta (totalmente de acuerdo) (ANEXO 2). Su distribución se realizó a través de Google Meet® a un grupo de 30 usuarios o colaboradores (clientes) de la empresa objeto de estudio.

Para la aplicación de esta técnica, se basó en una selección de muestra aleatoria simple por conveniencia (Pérez, 2008), para obtener información que permita conocer cuáles son las necesidades de los usuarios.

Para la consecución del segundo objetivo, mediante la aplicación de la herramienta del diseño de diagramas basado en UML orientado al caso de uso y diagrama de actividades, se analizó y se evidenció procesos que carece el área de soporte; tomando como la base para el despliegue de acciones orientadas a la automatizando de los procesos a soporte usuario; su finalidad se centra en mejorar los niveles de servicio acordados en el SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio).

Finalmente, y para dar cumplimiento al tercer y último objetivo planteado en la investigación originaria, se aplicó la metodología ágil Scrum como un modelo que integra el análisis, diseño y pruebas en un período de tiempo muy corto, facilitando los avances y entregas del proyecto a la Empresa; en la aplicación de esta metodología se elaboró el Sprint backlog (ANEXO 3), para evidenciar las tareas a realizar en la empresa objeto de estudio.

Resultados

De la entrevista (**ANEXO 1**) realizada al Jefe del departamento de Mesa de Servicio Help Desk, y que a manera de resumen se describe a continuación:

Todas las operaciones desarrollan un proceso de digitación manual con apoyo de dispositivos electrónicos (computadora); sin embargo, requiere la participación de personal técnico para atender todas las solicitudes recibidas, lo que genera retrasos en la atención de los mismos.

El desarrollo de actividades manuales, genera errores y el incumplimiento en la ejecución de tareas en el orden establecido basado en las normas de buenas prácticas para la Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (ITIL), aumentando la probabilidad de la ocurrencia de errores en el proceso, impactando directa o indirectamente en la satisfacción del cliente.

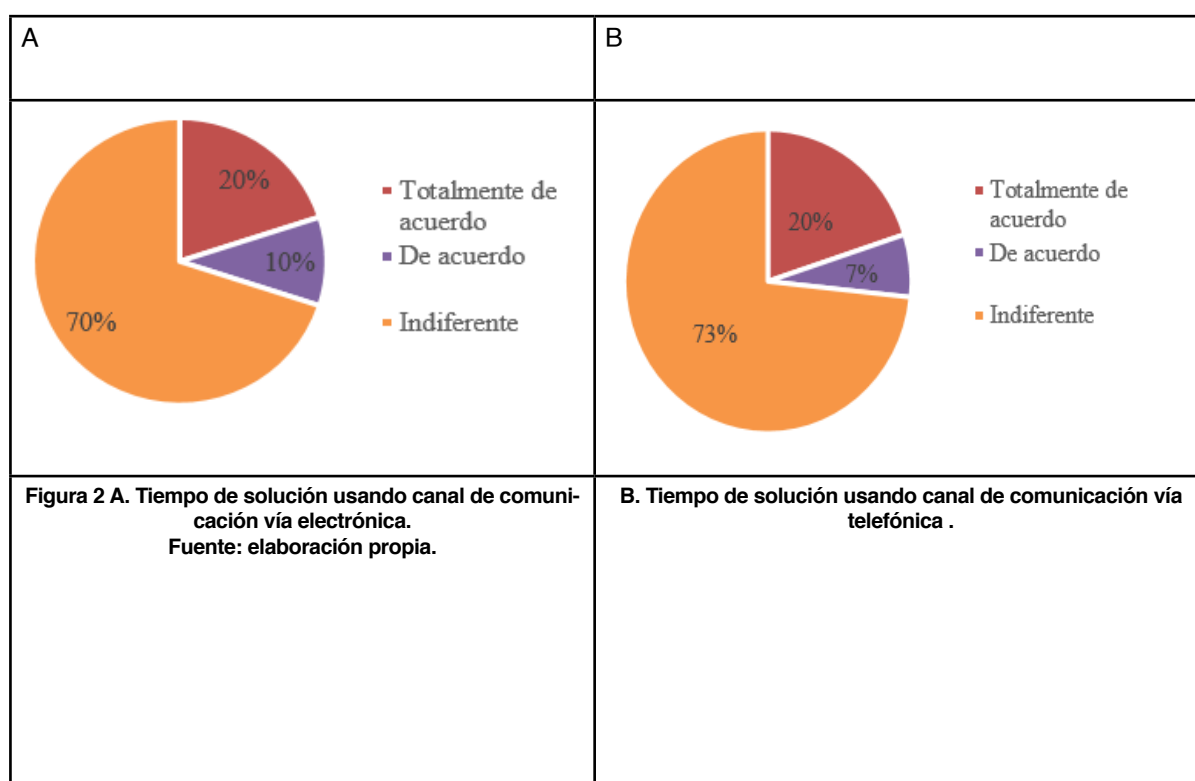
Demora en los tiempos de atención y respuesta debido a la necesidad de contar con operadores técnicos que canalizan el requerimiento.

El universo laboral visto por la academia

De la información obtenida en la entrevista se evidencia la problemática del objeto de estudio y la pertinencia de la investigación; toda vez que se considera la automatización como el escenario que permite solucionar o al menos mejorar de manera eficiente los problemas descritos, y que para efectos de la presente investigación constituye uno de los objetivos.

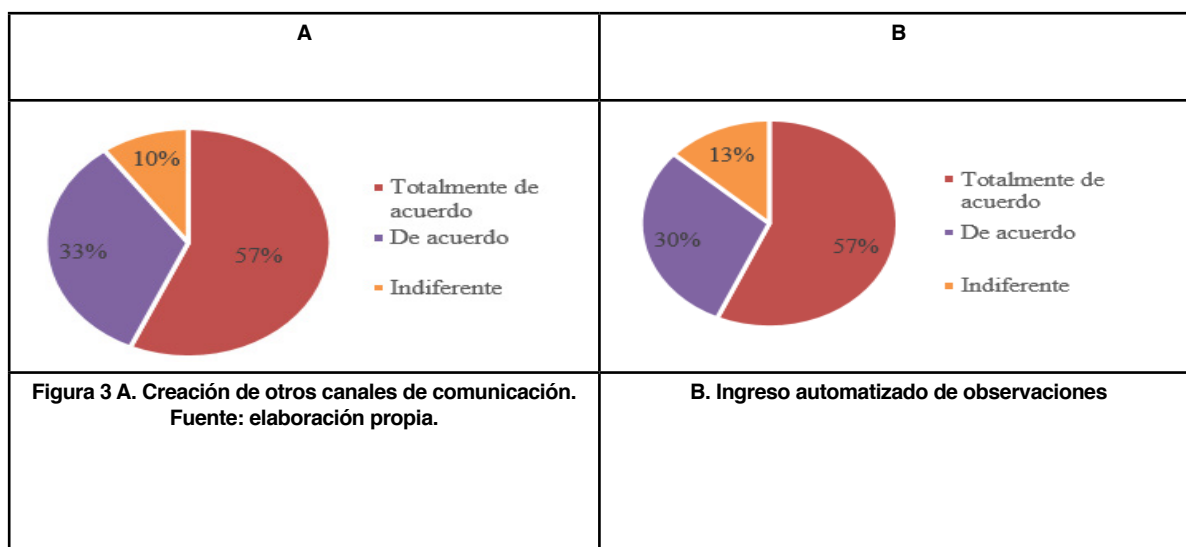
Este diagnóstico que permite contextualizar el escenario actual del problema de investigación, se complementa con información obtenida de una encuesta (ANEXO 2); cuyos resultados principales se exponen a continuación. Según la apreciación del usuario (cliente), el 50 % del total de los encuestados están totalmente de acuerdo que el departamento que brinda el servicio de soporte a usuario cumple con la labor esperada, mientras que el 13 % y 37 %, le es indiferente o está totalmente en desacuerdo, respectivamente. Sin embargo, y respecto con el tiempo de respuesta del personal de soporte es rápida, eficiente y confiable, el 97 % considera que se encuentra entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, y al 3% le es indiferente.

Ya, centrando específicamente en las actividades que desarrollan los involucrados en el proceso, se muestra en la Figura 2 (A) que el 90 % de usuarios se encuentra totalmente de acuerdo o de acuerdo en mantener la comunicación vía telefónica; sin embargo, en la Figura 2(B) se identifica que del total de encuestados apenas un 27 % considera que están de acuerdo en que les resulta ágil reportar el problema por vía telefónica, y un 73 % considera que le es indiferente, lo que pudiera denotar que a pesar de esa percepción de que no fuera necesario, pudiera mejorar el canal de comunicación entre el usuario y el técnico de soporte a usuario.

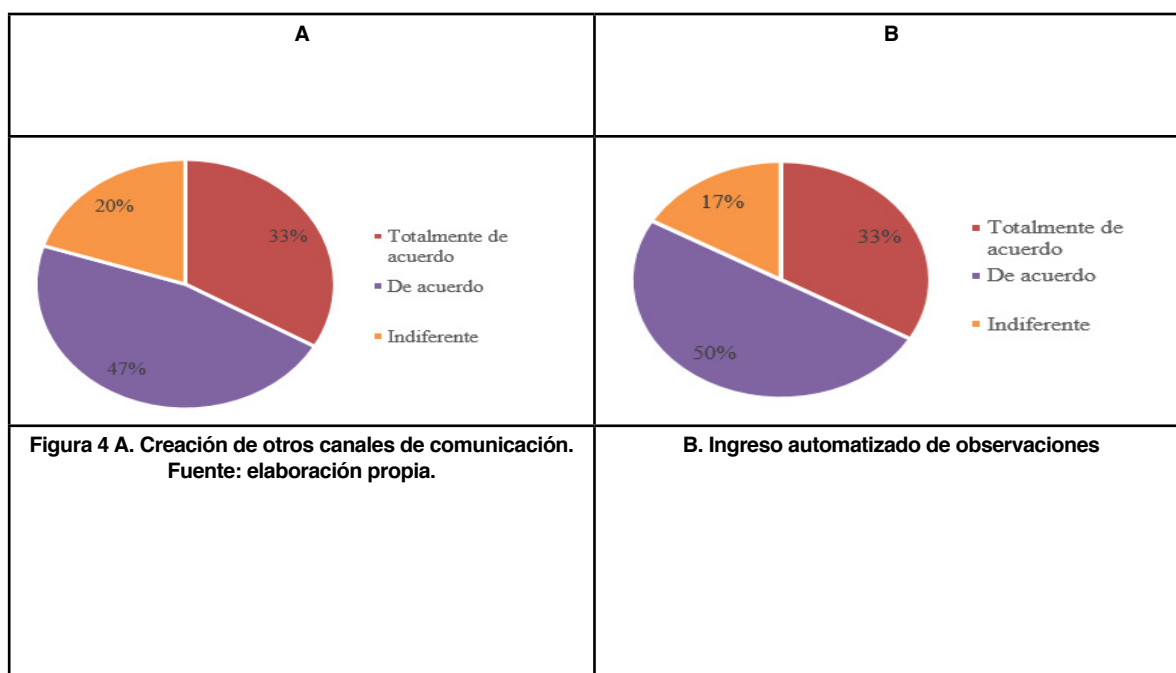


Además, el 57 % de los usuarios considera que es conveniente tener otros canales de comunicación para reportar y solicitar servicios, un 33 % están de acuerdo y solo un 10 % le es indiferente, lo que permite demostrar la pertinencia de dar solución al problema de investigación (Figura 3 A). Mientras que en la Figura 3 B se representa que el 87 % del total de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo que como usuario puedan registrar de forma automatizada alguna observación del servicio recibido, mientras que al 13% le es indiferente. Lo que demuestra la importancia en considerar aquella automatización que permita al usuario poder tener otros canales de comunicación, permitiendo registrar observaciones del servicio recibido.

El universo laboral visto por la academia



Por otra parte, y relacionado con la comunicación del estado de los casos registrados, el 33 % del total de los encuestados están totalmente de acuerdo, un 47 % está de acuerdo y un 20 % le es indiferente (Figura 4 A). Sin embargo, se muestra en la figura 4 (B) que los usuarios buscan tener otras alternativas para solicitar soporte a usuario de manera automática, el 83 % se encuentra entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que al 17 % le es indiferente. Con estos resultados se evidencia la necesidad y la importancia de automatizar procesos en el área de soporte.



Finalmente, el 83% está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo de recibir solución en un tiempo apropiado, mientras que al 20% le es indiferente y el 3 % está en desacuerdo. Mientras que en la percepción de la solución a su requerimiento es el adecuado, menciona un 80% de los usuarios está totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que al 17% le es indiferente y al 3% está totalmente en desacuerdo.

Con todo lo mencionado anteriormente, se reafirma la existencia de un grupo de usuarios que no está totalmente satisfecho en el servicio recibido; y fundamenta la oportunidad de mejora en los niveles de servicios en la empresa objeto de estudio, a través de la implementación de la automatización de

procesos en el área de soporte técnico.

Modelado de diagrama de caso de uso proceso actual soporte técnico

De acuerdo con los resultados obtenidos y que fundamentan la necesidad de diseñar una propuesta alternativa que permita la automatización de los procesos, como alternativa de solución al problema científico planteado en la investigación originaria, se construye un diagrama basado en un caso de uso utilizando el Lenguaje Unificado de Modelado (UML), en donde se describe la situación actual de la empresa objeto de estudio; en ella permite visualizar la interacción entre el actor (usuario) y el sistema durante el proceso de soporte a usuario (Figura 5).

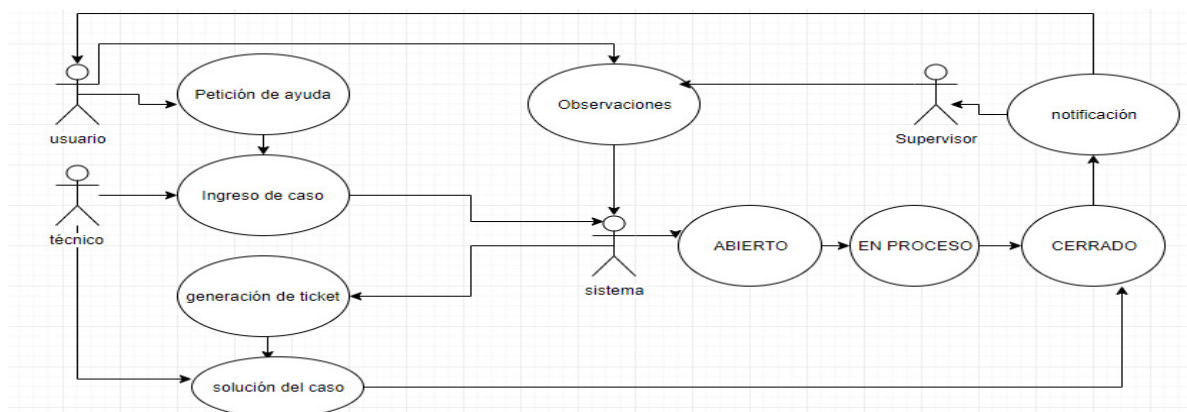


Figura 5: Diagrama caso de uso que describe el proceso actual de requerimientos a usuarios
Fuente: elaboración propia.

Como resultado del diagrama, se evidencia el incumplimiento de acciones relacionadas con las mejoras continuas del servicio, en el caso de existir alguna observación por parte del usuario, quién registra la observación es el supervisor de mesa de servicio, el usuario no tiene información en línea sobre los estados de su caso, existiendo una falta de retroalimentación entre el usuario y el servicio que está recibiendo, basándose en el uso de las normas ITIL en las mejoras continuas; para garantizar el servicio a soporte a usuario, se comprobó que existe la necesidad en implementar nuevos procesos en el área de soporte.

Las acciones entre el actor y el sistema demuestran un flujo inconcluso, donde el requerimiento solicitado por el usuario es recibido por el técnico quien ingresa al sistema la información para generar un ticket. Sin embargo, la generación de la solicitud de soporte se realiza por vía telefónica y vía electrónica; cuando se congestiona el canal de vía telefónica lo que genera embotellamiento en el canal de comunicación obligando a un registro manual y así exponer a errores humanos posibles a cometer. Este diagrama se complementa con la Tabla 1, donde se narra el flujo de las acciones actuales que siguen en el área de soporte actualmente, lo que evidencia entre otros aspectos, la necesidad de implementar mejoras que orienten a la satisfacción del cliente, basado en las buenas prácticas basadas en las normas ITIL.

Tabla 1: Caso de uso basado en lenguaje UML del proceso actual de soporte a usuario.

Descripción	Procesos de Servicio de Soporte a Usuario	
Precondición	Los usuarios (clientes) generan el requerimiento a través de dos (2) canales (llamada telefónica o correo electrónico)	
Flujo Normal	Paso	Acción
	1	Ingresar solicitud vía telefónica o correo

El universo laboral visto por la academia

	2	Registrar caso
	3	Identificar la solicitud
	4	Asignar técnico
	5	Realizar diagnóstico
	6	Solución de caso
	7	Verificar estado de caso
	8	Cerrar incidente
Excepciones		Si la vía de comunicación se congestiona, los requerimientos se registran de forma manual en un registro impreso

Fuente: elaboración propia

Del análisis del escenario actual, se establece una propuesta de mejora que permita la solución a los problemas identificados en el cumplimiento del primer objetivo, y que se orienten a fortalecer su implementación a través de la automatización del proceso de servicio de soporte. Esta propuesta como alternativa de solución, se representa en la Tabla 2 a continuación.

Tabla 2: Caso de uso basado en lenguaje UML del proceso propuesto como mejora de soporte a usuario.

Acción del Actor	Respuesta del Sistema
1. El Usuario (cliente) solicita asistencia técnica	2. Se Registra el caso en la herramienta Service Desk.
	3. Genera número de ticket del caso
	4. El número de ticket es asignado al Técnico por nivel de asistencia N1 o N2.
5. Técnico informa el número de ticket al usuario (cliente).	
6. Técnico realiza la gestión del caso	
	7. Se Genera eventos de lo que está realizando el técnico por número de ticket .
8. El Usuario (cliente) consulta los eventos de su caso con el número de ticket. Si sigue su curso normal ir al paso 14	
9. El Usuario (cliente) puede ingresar observaciones como alerta si no están atendiendo su solicitud.	10. Las alertas que son ingresados por el usuario (cliente) , son notificadas al supervisor de mesa de servicio con copia al técnico.
11. Si hay alertas generadas por el cliente (usuario), el supervisor se encarga de hacer seguimiento del caso.	
12. El Técnico registra la solución en el banco de conocimiento.	13. Las soluciones de los casos son almacenadas en el banco de conocimiento.
14. Técnico se comunica con usuario para verificar la solución.	15. Las acciones realizadas por los actores son registradas en el caso.
16. Técnico realiza el Cierre de ticket	17. Se genera actualización del estado caso con copia al usuario

Excepciones: Si el usuario no está de acuerdo con la solución regresar al paso 9.
Las observaciones son registradas de forma automática en el sistema.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 2, se describe la aplicación de nuevas acciones a seguir para mejorar el servicio al usuario, y así cumplir el segundo objetivo; automatizando los procesos del servicio a soporte usuario, cumpliendo con los niveles de servicio acordados en el SLA (Acuerdo de nivel de servicio), recibiendo calidad de servicio a soporte usuario en primera instancia.

Se evidencia que creando nuevas acciones a seguir, donde el usuario pueda interactuar con el sistema de forma automatizada, creando nuevos procesos donde el usuario registre observaciones en su caso aperturado y a su vez se replique lo ingresado al sistema, con el fin de generar alertas que ingresen a mesa de servicio, logrando mejorar la eficiencia y la efectividad del servicio de soporte usuario.

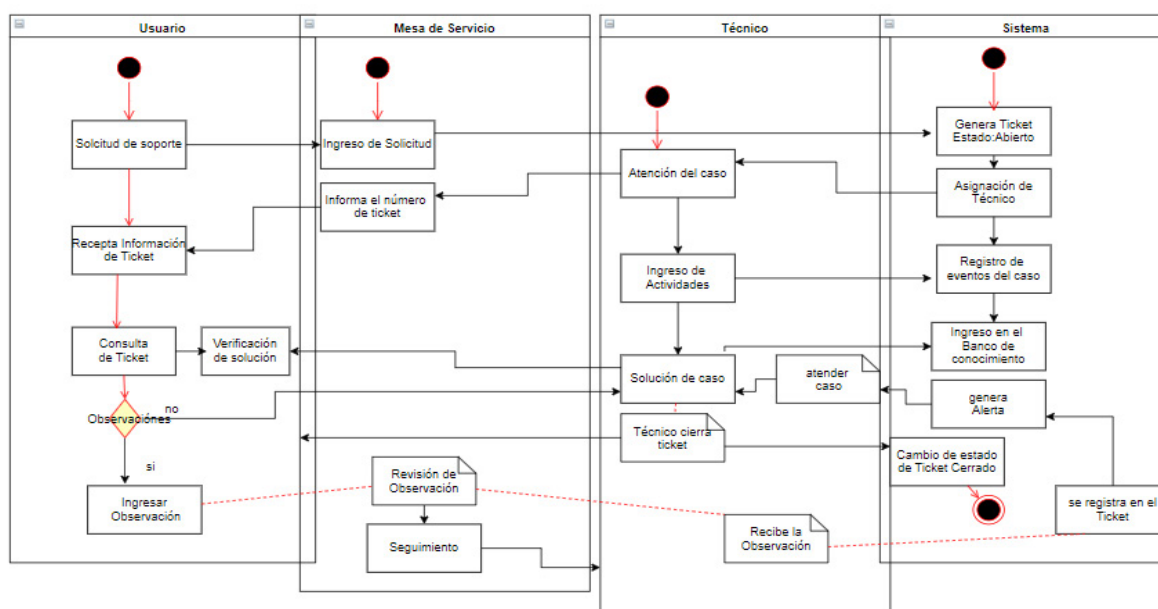


Figura: 6 Diagrama de Actividad UML – Propuesta
Fuente: propia

Para ello, se permitió que el usuario pueda ingresar observaciones con el fin de alcanzar los niveles de SLA, de tal modo que el usuario sea atendido de forma prioritaria logrando consultar el estado de su caso, registrando alguna inconformidad de forma automática.

Además, se propone la creación de una condición donde estas alertas sean enviadas a mesa de servicio que permita el seguimiento adecuado como lo menciona las normas ITIL. De esta manera, el diagrama de actividades UML- Propuesta (ver Figura 6), representa la solución las falencias que existían en el área de soporte técnico, al automatizar procesos que se llevaba de forma manual, desarrollando una estructura clara y eficaz, en la información presentada.

Sprint Backlog

El sprint backlog es un documento detallado donde se describe el cómo el equipo va a implementar los requisitos durante el siguiente sprint. Las tareas se dividen en horas donde la premisa se define en que ninguna tarea puede tener una duración superior a 16 horas. Si una tarea es mayor de 16 horas, deberá ser rota en mayor detalle; además, las tareas en el sprint backlog nunca son asignadas, es

El universo laboral visto por la academia

decir, son tomadas por los miembros del equipo del modo que les parezca oportuno. Con esta descripción, en la Tabla 3 se detalla las actividades en el Sprint Backlog aplicada al área de soporte de la Empresa PCCENTRAL Costa Rica, aplicando la metodología ágil Scrum.

Como resultado se obtiene que las tareas ejecutadas para el desarrollo de nuevos procesos automatizados, el Sprint no es mayor a 30 días y las tareas desarrolladas estuvieron planificadas en un máximo de 8 horas diaras, considerando además que el backlog se registró para cada tarea realizada validando así los procesos creados con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación; para de esta manera demostrar que la aplicación de la metodología ágil Scrum se consigue automatizar los procesos en el área TI en un corto tiempo.

El universo laboral visto por la academia

Tabla 3: Actividades en el Sprint Backlog aplicada al área de soporte de la Empresa PCCENTRAL Costa Rica
Fuente: elaboración propia

Identificador (ID) de ítem de product backlog	Enunciado del ítem de Product Backlog	Tarea	Dueño / Voluntario	Estatus	Horas estimadas totales	Semana	días día s.	horas hora
ID0001	Fase Inicial del Proyecto – Scrum Master	Tarea 1: Levantamiento de información	Silvia Ramos	completada	40	Semana 1	1	8
	• Scrum diario	Tarea 2: Análisis de los requerimientos del propietario del producto	Silvia Ramos	completada			1	8
	• Scrum diario	Tarea 3: Elaboración de propuesta del producto	Silvia Ramos	completada			2	16
	• Scrum diario	Tarea 4: Presentación de Solución-Sprint	Silvia Ramos	completada			1	8
ID0002	Fase de Inicio de Actividades	Tarea 5: Aprobación del sprint	Silvia Ramos	completada	40	Semana 2	1	8
		Tarea 6: Creación de diagramas de UML	Silvia Ramos	completada			1	6
		Tarea 7: Desarrollo de procesos automatizados	Silvia Ramos	completada			3	22
		Tarea 8: Revisión de pendientes del sprint	Silvia Ramos	completada			1	4
ID0003	Implementación (Ejecución del sprint)	Tarea 9: Listado de entregables para que el dueño del producto revise lo desarrollado	Silvia Ramos	completada	40	Semana 3	1	8
		Tarea 10: Retrospectiva entre el dueño del producto	Silvia Ramos	completada			1	6

Conclusiones

El problema científico a resolver ratificó su pertinencia, al evidenciarse problemas asociados a la carencia de procesos automatizados que repercuten en ineficiencias del proceso, bajos niveles de productividad, demora en los tiempos de respuesta, predominio de errores humanos, entre otros, que finalmente impactan de manera directa e indirecta en la calidad de atención al usuario.

El uso del Lenguaje Unificado de Modelado usado para el diseño del proceso del soporte a usuario en la empresa caso de estudio propuesto para su automatización, constituye una herramienta efectiva toda vez que permitió diseñar y analizar de manera gráfica el escenario real (AS-IS) y el escenario deseado (TO-BE) del proyecto objeto de estudio; permitiendo así garantizar la eficiencia del proceso a través de su automatización.

Un proyecto para la implementación de un proceso automatizado, requiere del apoyo de metodologías que permitan acelerar el tiempo de implementación, además de garantizar su ejecución eficiente dentro del sistema; bajo esta necesidad se concluye que la utilización de metodologías ágiles como la metodología Scrum, y su complementación con el Lenguaje Unificado de Modelado (UML), constituyen una alternativa que garantice la eficiencia en el desarrollo del proyecto a través de la comunicación constante, logrando que el sistema esté disponible en todo momento, con el fin de minimizar los errores durante el desarrollo de la automatización, además de asegurar el cumplimiento con los con los tiempos de entrega y así aumentar el éxito en la implementación.

Anexos

Anexo 1: Formato de entrevista utilizado

Estimado entrevistado:

Como parte del desarrollo de la investigación originaria titulada "Automatización de Procesos aplicando Metodología Scrum", se presenta la siguiente entrevista con la finalidad de conocer desde su perspectiva, sus opiniones sobre la situación actual del manejo de los procesos de atención a usuarios en el área de Soporte Técnico para aplicar Metodología Scrum, en la empresa PCCENTRAL de Costa Rica.

¿Indique cómo está conformada mesa de servicio?

¿Cuántos canales de comunicación existe en el área de soporte?

¿Cree usted que los tiempos de respuestas para ofrecer soluciones IT son a tiempo?

¿Cuándo existe congestión en los canales de servicio que alternativas utilizan para registrar las solicitudes de los usuarios?

¿Cuándo el usuario solicita realizar una observación sobre el servicio recibido de qué manera se registra la observación?

¿Cuál es el medio que utilizan los usuarios finales para verificar los estados de su ticket?

¿Mencione si existe algún personal IT encargado de realizar seguimiento a la atención que recibe los usuarios?

¿De qué forma se llevan los registros de trabajo que realiza el personal de IT cuando visitan los clientes?

¿Cree usted que debe existir otros canales de comunicación para reportar o solicitar servicios de la empresa?

¿Usted cree que los procesos que son llevamos de forma manual deber ser automatizados?

Anexo 2: Formato de encuesta aplicada a usuarios (clientes) y de la Empresa PCCENTRAL Costa Rica

Estimado encuestado.

Usted ha sido seleccionado para evaluar los principales resultados de la investigación "Automatización de Procesos aplicando Metodología Scrum", que tiene como objetivo aplicar metodologías ágiles Scrum para mejorar los procesos de automatización de los controles de registros en la Empresa PCCENTRAL de Costa Rica. Por lo que le solicitamos nos ofrezca sus opiniones (valoradas en la escala de Likert cualitativa expuesta debajo).

ESCALA VALORATIVA:

5: totalmente de acuerdo

4: de acuerdo

3: ni de acuerdo ni en desacuerdo

2: en desacuerdo

1: Totalmente en desacuerdo

1: totalmente en desacuerdo

Marque con una (X) según la respuesta de su elección, solo existe una alternativa de respuesta.

¿Considera Ud. que el servicio de soporte a usuario recibido, cumple con la labor esperada?

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree Ud. ¿Que como usuario pueda ingresar comentarios a mesa de servicio de forma automatizada cuando su caso no es atendido en el tiempo requerido?

¿Cree Ud. ¿Que la respuesta de atención del personal de soporte es rápida, eficiente y confiable?

¿Considera Ud. que le comunican el tiempo de solución y los estados de su ticket por medio de correo electrónico de forma inmediata?

El universo laboral visto por la academia

- ¿Considera Ud. que resulta ágil reportar problemas solo vía telefónica?
- ¿Cree Ud. conveniente tener otros canales de comunicación para reportar y solicitar servicios?
- ¿Considera Ud. que el tiempo de respuesta recibida es la esperada?
- ¿Considera Ud. que la solución estuvo de acuerdo a su requerimiento?
- ¿Cree Ud. que le comunican el trabajo realizado por el técnico en su solicitud?
- ¿Cree Ud. conveniente que pueda solicitar desde la página de la Empresa soporte a mesa de servicio?

Referencias bibliográficas

Alaimo, M. (2013). *Proyecto Agiles con Scrum*. Buenos Aires, .: Kleer. Obtenido de <https://fliphtml5.com/uofef/dlln/basic>

Barahona, I., & Calle, J. (mayo de 2018). *repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3917/1/MODELADO%20UML%20EN%20EL%20DISE%20c3%91O%20DE%20SOFTWARE%20REVISI%20c3%93N%20DOCUMENTAL%20EN%20SCIELO%20-%202014.pdf>

Beck, K., Beedle, M., Schwaber, K., & Sutherland, J. (2001). Manifesto for Agile Software Development. En J. Highsmith. Obtenido de https://moodle2019-20.ua.es/moodle/pluginfile.php/2213/mod_resource/content/2/agile-manifesto.pdf

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2da ed.). Pearson.

Debrauwer, L., & Van Der Heyde, F. (2016). *UML 2.5: Iniciacion, ejemplos y ejercicios corregidos*. ENI. Obtenido de https://books.google.co.uk/books?hl=es&lr=&id=sCU_bpeIECAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=uml+pdf&ots=flyI7sq4Po&sig=uJd-wbbLFrKPABWBU7W1yN4F6cY#v=onepage&q&f=false

Dimes, T. (2015). *"Conceptos Básicos de Scrum: Desarrollo de software Agile y manejo de proyectos Agile"*. Babelcube .

Duran, C. (2014). Scrum : A través de una aplicación móvil. *Revista Tia*, 183,184. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/5753/pdf>

Herederro, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2019). *Organización y Transformación de los Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.co.uk/books?hl=es&lr=&id=hnCLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=La+automatizaci%C3%B3n+de+los+procesos+constituye+una+alternativa++por+el+que+las+organizaciones+apuestan+a+fin+de+aumentar+la+productividad,+reduciendo+sus+costes+de+operaciones+>

Hernández, R., Fernandez, C., & María, B. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico.

Higuera, J., Durán, C., & Torres, O. (2014). SCRUM: A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN MÓVIL. *TIA*, 2(2). Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/5753/pdf>

Hollender, M. (2010). *Collaborative Process Automation System*. NC: ISA. Obtenido de https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=DamUz1oxs9QC&oi=fnd&pg=PR9&dq=process+automation+system&ots=jQAIXaJK1o&sig=_nE9NW7OoG470Jn0fuueynlhfh8#v=onepage&q=process%20automation%20system&f=false

Jeff Sutherland & James O. Coplien. (2019). *A Scrum Book*. usa: Pragmatic Bookshelf.

Jimenez, J. (2020). Jiménez, J. A. F. (2020). La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. *Industrial Data*, 23(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362003/html/>

Kniberg, H. (2007). *SCRUM Y XP DESDE LAS TRINCHERAS CÓMO HACEMOS SCRUM*. C4media Inc. Obtenido de <http://www.proyectalis.com/wp-content/uploads/2008/02/scrum-y-xp-desde-las-trincheras.pdf>

Navarro, C., Martínez, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>

Pérez, H. (2008). *ESTADISTICA PARA LAS CIENCIAS SOCIALES DEL COMPORTAMIENTO Y LA SALUD*. Mexico: Cengage Learning.

Pulido, J., & Moncada, F. (07 de 07 de 2017). La Gestión de Proyectos Ágiles Mediante la Metodo-

logía Scrum. Viña del Mar, Argentina. Obtenido de <https://revistas.uniagustiniana.edu.co/index.php/agustiniana/article/view/30/23>

Redhat. (2017). *Redhat.com*. Obtenido de https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/british_army_es.pdf

Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Schwaber, k. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Estados Unidos.

Subra, J. P., & Vannieuwenhuyze, A. (2018). *Scrum: un metodo agil para sus proyectos*. Barcelona: ENI.

Sutherland, J., Schwaber, k., & Coplien. (2019). *A Scrum book*. usa: Pragmatic Bookshelf.

Tymkiw, N., Bournisseen, J., & Tumino, M. (2020). Scrum como Herramienta Metodológica para el Aprendizaje de la programación. *Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 81-89.

Urbina, M., Abud, M., Pelaez, G., Hernandez, G., & Sanchez, A. (2016). *Propuesta de un modelo de integracion de PSP y Scrum para mejorar la calidad del proceso de desarrollo en una MIPyME*. Obtenido de rcs.cic.ipn.mx: https://rcs.cic.ipn.mx/2016_120/Propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20integracion%20de%20PSP%20y%20Scrum%20para%20mejorar%20la%20calidad%20del%20proceso.pdf

Villavicencio, J. (2017). *MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE CAMBIOS Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS BASADOS EN ITIL Y METODOLOGÍA ÁGILES DENTRO DE LA PROVISIÓN DE SERVICIOS DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE SOFTWARE*. Obtenido de dspace: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/28422/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>

Zorzan, F., Daniele, M., & Frutos, M. (2014). Una herramienta para la Automatizacion de Procesos de Desarrollo de Software usando QVT: Transformacion de Controles de Flujo SPEM a BPMN. Cordova, Argentina. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/42354/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Propuesta de implementación del contrato psicológico para disminuir la rotación de personal. Caso “Pulpafrut”-Quito

Katherine Yadira Palma Cevallos
katerinyadira@hotmail.com

Maricela Vega
maricela.vega@uteg.edu.ec

Resumen

El contrato psicológico se lo relaciona directamente con las creencias, expectativas y percepciones que busca cubrir el empleado cuando entra a laborar en una organización, esta herramienta se la propone usar para reducir la rotación de personal dentro de la empresa “Pulpafrut”, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de pulpa de fruta en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador. La presente investigación tiene por objetivo crear una propuesta de contrato psicológico, para disminuir la rotación de personal. El enfoque es cualitativo, y para alcanzar los objetivos se diseñaron los siguientes instrumentos: encuesta aplicada a los colaboradores y entrevista aplicada a la gerente general de la organización. Entre las principales causas que provocan la rotación de personal se pudo identificar que la empresa no tiene un plan de carrera definido, los colaboradores renuncian al tener mejores ofertas salariales, cargos, y beneficios no monetarios. Dentro de la propuesta se establecieron diferentes actividades que buscan motivar a los colaboradores, hacerlos sentir parte importante de la organización.

Palabras clave: Contrato psicológico, rotación de personal, incentivos.

Introducción

La rotación de personal afecta a muchas empresas, pues cada colaborador aporta con experiencia y conocimiento en cada área en la que se desarrolla, convirtiéndolo, de esta manera, en el recurso máspreciado para las organizaciones. Por esta razón, las empresas tratan de potenciarlo al máximo, de tal forma que los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos dentro de la compañía (Pérez y Alarcón, 2020).

En Ecuador, las personas de entre 25 y 30 años son las que más rotan dentro de las organizaciones, esto puede deberse a que ellos aún no se han consolidado en sus puestos de trabajo o están buscando nuevas oportunidades laborales, convirtiendo al indicador de rotación de personal en una alerta que requiere atención inmediata de la empresa, las cuales no son capaces de retener el talento humano, haciendo necesario analizar la cultura organizacional (Araujo et al., 2021).

Para complementar, Estrada (2018) menciona que en Ecuador existe una contracción y escasez en relación con la oferta laboral, esto sucede porque las empresas buscan reducir su estructura sin dejar de ser eficientes y competitivas. Es aquí donde los encargados de Recursos Humanos se vuelven muy creativos, y establecen planes que buscan retener a los colaboradores que están en mandos

estratégicos o de confianza dentro de la organización.

La organización es una pequeña empresa dedica a la producción y comercialización de pulpa de fruta. Actualmente cuenta con 18 colaboradores entre operativos, administrativos y comerciales. Esta organización se encuentra en el mercado desde el año 2016, inició como una empresa familiar y con el tiempo ha ido creciendo en el mercado local; únicamente comercializa producto en la provincia de Pichincha. En este contexto el proyecto se ajusta a la línea de investigación “Gestión para la competitividad de la empresa ecuatoriana en la globalización”.

A decir de los encargados del departamento de talento humano de la empresa “Pulpafrut”, este fenómeno se presenta en la organización porque los colaboradores del área operativa ingresan a trabajar con una edad promedio de 22 años; adquieren experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, mismas que son buscadas por empresas de la competencia o por negocios del sector productivo de alimentos, es decir, la principal causa de renuncia esta relaciona a mejores ofertas laborales en empresas con más beneficios.

Por lo antes mencionado y con la finalidad de conservar al personal, y que este pueda desarrollar un plan de carrera, se propone el diseño de un contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut”, ubicada en el cantón Quito, Provincia de Pichincha. A decir de Ballesteros, (2017) “el contrato psicológico está relacionado con las creencias, expectativas, percepciones, ofrecimientos, así como las obligaciones que se asumen al iniciar la relación laboral” (p.45). En función a lo expuesto, la presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estructura que debe tener el contrato psicológico de la empresa “Pulpafrut” de ciudad de Quito, en la Provincia de Pichincha? A continuación, se mencionan los objetivos de la investigación.

Objetivos

Objetivo General

Crear una propuesta de contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut” ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, para reducir la rotación de personal.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar al contrato psicológico.
- Determinar las causas de rotación de personal en la empresa “Pulpafrut”.
- Diseñar la estructura del contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut” de la ciudad de Quito.

Marco teórico

Se analizan a continuación los temas más influyentes para desarrollar la presente investigación.

Contrato psicológico

El Contrato Psicológico está totalmente relacionado con las creencias, expectativas, percepciones, ofrecimientos, así como las obligaciones que se asumen al iniciar la relación laboral (Estrada et al., 2020). El Contrato Psicológico es subjetivo, es decir, no es considerado como un contrato formal. Sin embargo, determina los beneficios de las partes en una relación contractual. Es percibido por las personas que fungen como colaboradores en una organización, así como por las personas que representan dichas organizaciones, es el caso de los gerentes o de los dueños. Los estudios sobre el contrato psicológico han comprendido desde la descripción del fenómeno, la percepción de los empleadores, así como la percepción de los colaboradores y es prácticamente en lo que se traduce el Contrato Psicológico (Azeem et al., 2020).

Para Timana (2021), el contrato psicológico nace cuando un postulante ha pasado el “proceso de

reclutamiento y selección” en una organización, en donde la empresa busca potenciar al máximo su productividad, para esto no se requiere de un contrato formal entre las partes, aquí las personas desean ser tratadas como miembros fundamentales de la organización buscando el crecimiento profesional dentro de la organización, por lo que, la falta de un contrato psicológico desencadenará en un ambiente laboral poco favorable para alcanzar objetivos.

Para continuar, la organización se compromete en buscar una “actitud deseable”, la cual para muchas empresas resulta difícil alcanzar; claro está que este compromiso traerá consigo un impacto positivo en la relación entre los colaboradores y la organización, esto se verá reflejado en la productividad, menor nivel de absentismo, bajo nivel de renuncias. Desde este punto de vista los empleados que tienen personal a su cargo, tendrán implícitamente que influir en los colaboradores para cumplir de la mejor manera el trabajo encomendado (Hernández et al., 2021).

En las actuales condiciones que presenta el mercado, las organizaciones buscan ser más competitivas; para esto deben crear y establecer estrategias que permitan retener y atraer a los mejores talentos para laboral en la empresa (Collay, 2021). En la tabla 1 se mencionan las características que debe tener el contrato psicológico las características mencionadas a continuación, daría como resultado la mejora sustancial de la relación entre colaborador y empleador.

Tabla 1. Características del Contrato Psicológico. Fuente: Adaptado de Rodríguez (2020).

Característica	Definición
Tácito	No está escrito en el contrato legal se sobrentiende y en algunos casos se explica en el proceso selección
Intangible	No se puede tocar, tampoco está detallado en ningún lado
Implícito	Se lo muestra como parte de los beneficios sin que se encuentre descrito en algún documento.
Explicito	Pese a no estar escrito en ningún lugar, se lo da a conocer de manera clara.
Recíproco	El colaborador se siente a gusto y por esta razón trabaja motivado cumpliendo con sus actividades.
Dinámico	Este podrá ser modificado de acuerdo con la necesidad social, económica o política institucional.
Selección Voluntaria	Buscan que las personas cumplan su compromiso y al mismo tiempo la empresa.
Creencia en el acuerdo mutuo	Las dos partes están de acuerdo en las condiciones y las aceptan sin que exista un documento de por medio.
No es completo	Con el paso el tiempo se irán incorporando otras características conforme a la relación vaya creciendo

Se puede observar que las características del Contrato Psicológico guardan estrecha relación con la parte conceptual, misma que debe aplicarse bajo un mínimo de elementos, que a decir de Rodríguez (2020).

Con el transcurso de los años, las relaciones entre colaborador y organización van sufriendo varios cambios o evoluciones, estos se caracterizan por el aumento de confianza y estabilidad, elementos clave al momento de delegar funciones y generar promociones internas (Rousseau, 2020). Aquí es importante precisar las causas de una posible ruptura del contrato psicológico, misma que sucede cuando, el colaborador o la organización percibe que una las partes no está cumpliendo con sus obligaciones, desembocando en que la relación se desgaste y provoque la renuncia, en la primera una de las partes rechaza cumplir su obligación y en la segunda sucede cuando existe ambigüedades respecto a una obligación (Rivadero, 2020).

Para García y Forero (2019) se puede definir dos tipos de contrato psicológicos, los cuales son “Relacional” y “Transaccional”; sin embargo, Rousseau (2020) presenta cuatro (4) tipos de contratos psicológicos. La siguiente tabla presenta, los tipos de contratos psicológicos:

El universo laboral visto por la academia

Tabla 2. Tipos de Contrato Psicológico. Fuente: Adaptado de Rousseau (2020)

Tipos de Contrato	Definición
Contrato Transaccional	El involucramiento entre el colaborador y la organización es mínimo, por esta razón la relación es a corto plazo.
Contrato Balanceado	La organización y el colaborador unen esfuerzos para mejorar las habilidades y alcanzar el éxito económico.
Contrato Relacional	Se basa en relaciones a largo plazo, en donde la lealtad y la confianza son recíprocas entre las partes.
Contrato Transicional	Se basa en un cambio organizacional mismo que no se alinean a los acuerdos previos entre las partes.

Para algunos autores, el contrato tradicional no es considerado como un contrato psicológico, su fundamento radica en la forma como surge el contrato psicológico. Para Barreiro y Martínez (2020), el contrato relacional genera sentimientos, y de esta manera cercanía, en donde el empleador se ve comprometido y la relación es a largo plazo; por el contrario, el contrato tradicional ve el factor económico como prioridad en la relación, de esta forma la relación es a corto plazo.

Rotación de personal

En cuanto a la rotación de personal Alva (2020) por su parte, menciona que la rotación de personal nace en el proceso de selección, ya que luego de la Revolución Industrial, este proceso se lo llevaba a cabo basándose en observaciones y datos subjetivos; como resultado de estas prácticas. Actualmente, varias empresas mantienen indicadores de rotación de personal elevados, sin planes para retener al personal, y sin conocer las razones reales de las renunciaciones; esto ha generado varios problemas, en algunos casos, paralización de la producción y, en otros, crea gastos y pérdidas en las organizaciones. Samaniego (2017) describe como un derecho el buscar nuevas oportunidades (renunciar a un cargo en una organización), esto en la búsqueda de mejorar su estatus económico y profesional, así como para alcanzar ciertos objetivos profesionales. Al revisar el libro Administración de personal de Reyes (2019), se describe la rotación de personal como el total de colaboradores que salen de la organización y los que se incorporan, esto, en relación directa con el total de empleados que tiene la organización. También, Chiavenato (2020) conceptualiza al indicador de rotación de personal como intercambio de personal de diferentes áreas, el cual tiene gran afectación sobre el ambiente organizacional.

Bajo estos contextos, varios autores definen a la rotación de personal como el retiro voluntario o involuntario de personal dentro de una organización, esto se puede asociar al aumento de costo de reclutamiento, selección y capacitación (Robbins, 2021).

Causas de la rotación de personal

Partiendo de los conceptos anteriores, Coll (2021) clasifica a la rotación de personal como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3. Tipos de rotación de personal. Fuente: Adaptado de Coll (2021)

Tipo de rotación de personal	Característica
Rotación voluntaria	El empleado renuncia, puede existir diferentes causas (nueva oferta laboral, nuevos proyectos personales, enfermedad, jubilación, etcétera).

El universo laboral visto por la academia

Rotación involuntaria	La empresa despide, esto puede ser por incumplir el reglamento interno, baja de producción o ventas, nuevas políticas, etcétera.
Rotación interna	El empleado es cambiado de puesto, podría ser un ascenso o solo cambio de departamento.

En la tabla 4 se presentan las ventajas y desventajas que tiene la empresa cuando existe rotación de personal, éstas han sido propuestas en el portal Business School (2017):

Tabla 4. Ventajas y desventajas de la rotación de personal. Fuente: Adaptado de Business School (2017)

Ventajas	Desventajas
La renovación de personal puede traer nuevos aportes, refrescar las ideas o mejorar las ya existentes.	Las nuevas contrataciones tardan un tiempo en integrarse y alcanzar el ritmo de trabajo deseado.
Los empleados antiguos no tienen los mismos beneficios que las nuevas contrataciones, esto podría representar un ahorro para la organización.	La información interna se debe resguardar, sin embargo, cuando un colaborador es desvinculado, esta información confidencial puede atraer a la competencia o puede ser revelada a particulares.
Reclutar nuevos y mejores talentos que dinamicen la productividad.	La imagen de la organización se puede ver afectada y ser catalogada como inestable.
Cambio de personal con bajo rendimiento, los cuales, a la larga, generan pérdida a la organización.	Gasto o inversión en el proceso de selección, reclutamiento y/o capacitación.

Algunos autores, definen esto como la principal causa del fracaso productivo de las organizaciones, ya que estarían en desventaja frente a sus competidores, quienes sí están reteniendo al personal por medio de estrategias guiadas por el departamento de talento humano. Entre los principales costos que se asocian a la desvinculación de personal, se pueden mencionar costo por la separación del trabajador (liquidación, indemnización, etcétera), costos por todo el proceso de reclutamiento y selección, finalmente, el nuevo colaborador se debe entrenar y capacitar en el nuevo puesto.

Ambiente organizacional

Díaz (2019) en su artículo titulado “¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?”, menciona que la cultura organizacional se fundamenta en tres pilares esenciales: la misión, visión y los valores; puesto que, de esta manera, los empleados o colaboradores se identificarán con la empresa. Por otro lado, Green y Medlin (2017) la misión refleja las prioridades y planes que diferencian a una organización de su competencia; se podría decir que la misión expone de manera resumida y explícita a qué se dedica la empresa. La visión debe ser redactada de forma clara, y constituye parte principal para establecer objetivos y plantear estrategias dentro de la organización, las cuales estarán orientadas a tener mayor participación en el mercado nacional o internacional.

Raffino (2020), en la página web Conceptos, caracteriza a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización, mismos que por medio de estrategias, pretenden alcanzar, de manera más eficiente los objetivos organizacionales y que ésta sea una guía, tanto internamente como externamente; es decir, involucra a todos los miembros de la organización sin importar el nivel jerárquico que ocupe el colaborador y también a los clientes de una empresa.

Al conceptualizar la visión organizacional, Özdem (2019) recalca que es el reflejo de los objetivos diseñados dentro de la planeación estratégica, en donde se establecen tiempos para el cumplimiento de cada uno de ellos. La visión en conjunto con la misión y objetivos buscan posicionar dentro del mercado a la organización en donde se proyecta la imagen a futuro, también se definen las aspiraciones e intenciones de la empresa. De esta manera, se puede afirmar que la visión es la imagen a futuro de la empresa; esta no debería reflejar un interés particular de los accionistas, ya que debe ser un mensaje claro a los proveedores, empleados y clientes. Por tal razón debe ser clara, inspiradora y retadora.

Marco metodológico

La presente investigación tiene un diseño no experimental porque “no se han manipulado las variables” (Hernández et al., 2018) que son: contrato psicológico y rotación de personal, de esta manera se ha observado el fenómeno dentro del ambiente natural en el que se desarrolla. El enfoque es cualitativo debido a que los colaboradores de la empresa darán sus puntos de vista o percepciones en torno al clima laboral, rotación de personal y contrato psicológico. Por lo antes mencionado esta investigación no es cuantitativa, porque según sus objetivos no busca datos numéricos en base a las variables establecidas.

Además, se usa el método analítico ya que se presenta un estudio de toda la información recopilada. Entre los niveles de la investigación esta es descriptiva, porque caracteriza a los colaboradores de la empresa “Pulpafrut”, en este caso se establecen los factores que inciden en la rotación de personal en la organización. El método usado es el inductivo que es el procedimiento de investigación que pone en práctica el pensamiento o razonamiento, es decir nace a partir de una evidencia singular, sugiere la posibilidad de una conclusión universal. Para esta investigación la evidencia es el indicador de rotación de personal y la conclusión universal es propuesta de implementación del contrato psicológico en la empresa “Pulpafrut”.

Para la recolección de la información se diseñó una entrevista que consta de seis (6) preguntas, esta fue realizada por la gerente de la empresa. Además, con la finalidad de tener mayor información en relación al ambiente laboral, se diseñó una encuesta que consta de doce (12) preguntas de opción múltiple basada en una escala de Likert, la que se aplicó a los colaboradores. El trabajo de campo se realizó por medio de dispositivos tecnológicos.

Población y muestra

En la actualidad la empresa tiene en su nómina un total de 18 colaboradores, al ser una población pequeña, no se realiza el cálculo de la muestra ya que se aplicó la encuesta a todos los miembros de la organización, con a la finalidad de conocer todos los puntos de vista. Según los datos proporcionados por el departamento de Talento Humano la población es homogénea, la mayor cantidad de colaboradores (14 personas) están en el área operativa, en edades comprendidas entre 18 y 25 años, el resto de personal son mujeres (4 personas), laboran en el área administrativa, financiera y talento humano.

Todos los colaboradores tienen acceso a un celular inteligente de uso personal, en el área operativa su uso es restringido y cada colaborador tiene un casillero para sus artículos personales. Para tener mejor comunicación se ha creado un grupo en la aplicación WhatsApp, por este medio se envió el link para aplicar la encuesta.

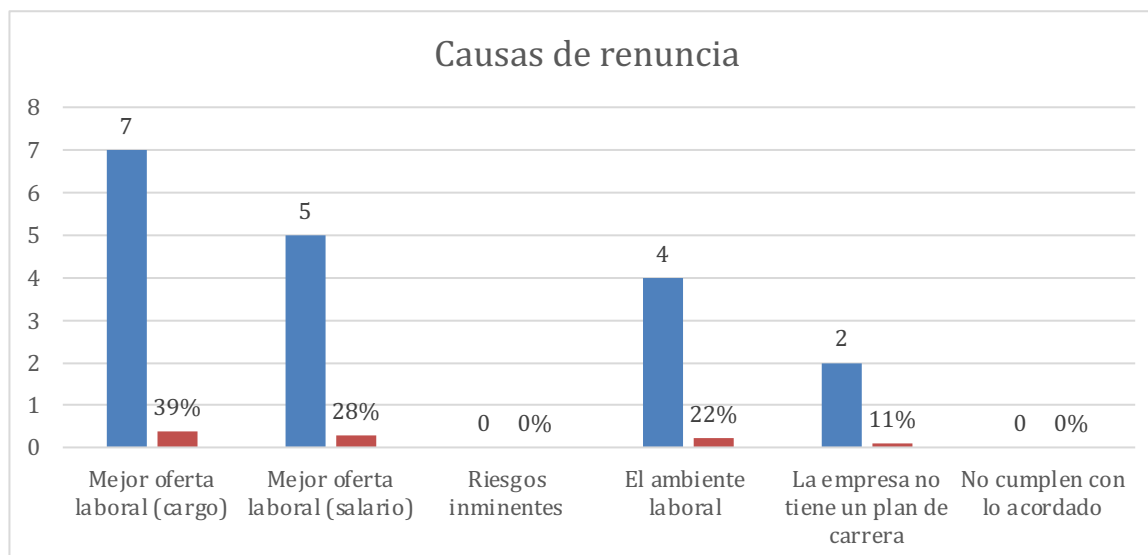
Resultados alcanzados

Entre los principales hallazgos que se ha podido evidenciar, luego de la aplicación de los instrumentos que la organización no ha emprendido acciones o planes para frenar la rotación de personal, siendo la principal causa de renuncia el aplicar a otros cargos más altos y las empresas contratantes tienen mayor participación en el mercado y ofrecen mejores remuneraciones y utilidades, es decir el principal factor para el cambio de trabajo es el tener un mejor cargo y por ende mejor remuneración.

El universo laboral visto por la academia

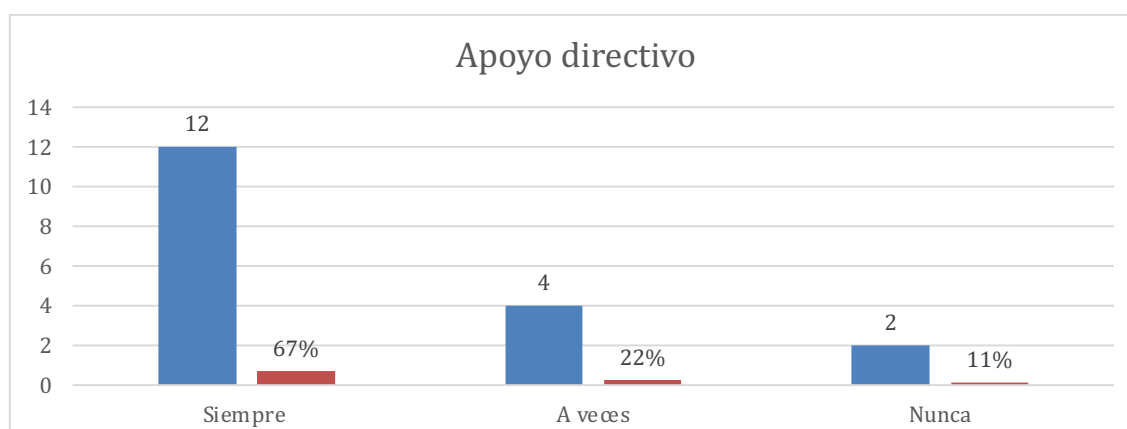
Alemán (2020) en su investigación titulada “La importancia de gestión gerencial en las organizaciones” recalca la importancia de establecer un plan de carrera dentro de una organización y afirma que “este plan debe estar en función a la misión, visión, política, objetivos estratégicos que la gerencia debe plantear a corto mediano y largo plazo”. (p.45). A continuación, en la figura 1 se muestran las causas de la rotación:

Figura 1: Principales causas de renuncia. Fuente y elaboración: Propia



Bajo este contexto la gerente manifestó que por la condición económica que atraviesa el país, ella no ha podido mejorarles la remuneración, por esta razón a los niveles operativos les paga el salario básico unificado (425 dólares). Ortega (2020) afirma que “la remuneración es uno de los principales factores al momento de aceptar una nueva oferta de trabajo, el autor menciona que la remuneración no se limita al valor económico también se relaciona con los pagos puntuales” (p.69), las posibles multas o descuentos arbitrarios, alcance de bonos, acreditación de comisiones, etcétera, todo esto en conjunto serán detonantes al momento de medir el clima organizacional dentro de una organización. En la figura 2 se muestra el resultado del apoyo a los directivos.

Figura 2: Apoyo de los directivos. Fuente y elaboración: Propia



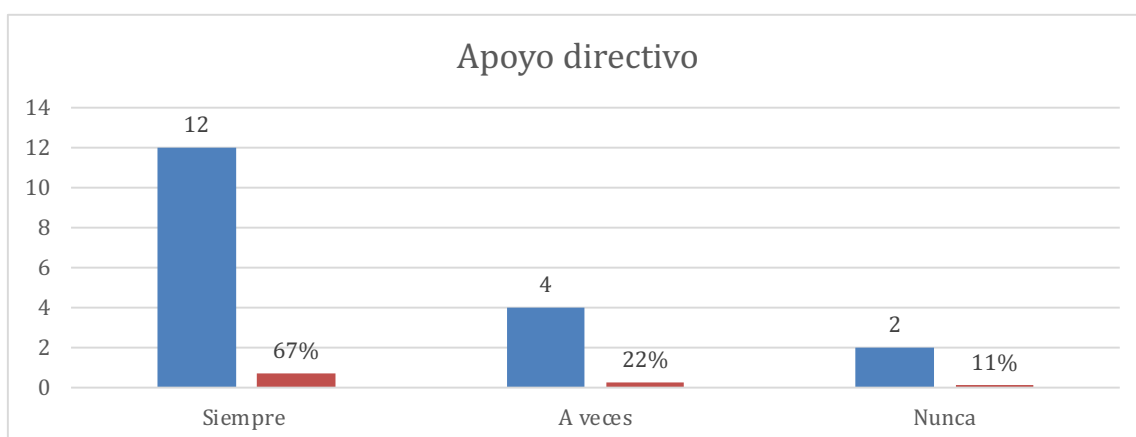
Al preguntar a los colaboradores sobre el apoyo que tienen de los directivos, el 67% menciona que, siempre encuentran apoyo de los jefes de las diferentes áreas, ya que tienen la confianza de entablar conversaciones con los diferentes niveles jerárquicos. Entre las principales causas que los colaboradores renunciarían es que la empresa no tiene un plan de carrea, los empleados han manifestado su

El universo laboral visto por la academia

deseo de crecer profesionalmente algunos de ellos están realizando estudios superiores y piensan que la empresa no ofrece lo que ellos necesitan.

El 78% de los empleados es operativo y mencionan que al presentarse una mejor oportunidad laboral esta debe estar relacionada al cargo y a mejora el salario, como factor importante se puede evidenciar que el trabajo es valorado y a veces sienten emoción en trabajar en la organización. Bajo este orden de ideas se debe trabajar en un plan de carrera, es decir promocionar a los colaboradores a mejores cargos dentro de la organización, también se debe hacer convenios con universidades e institutos superiores de la ciudad de Quito para que los colaboradores tengan acceso a estudio y puedan obtener descuentos o becas, de esta manera se podrá establecer un plan de carrera, basado en el avance de cada uno de los empleados. Como se muestra en la tabla 3, posibles nuevos beneficios:

Figura 3. Posibles nuevos beneficios. Fuente y elaboración: Propia



Dentro de los incentivos no monetarios, se establece el reconocimiento a la puntualidad, también al menor número de observaciones que puede tener un empleado en temas de seguridad industrial y bioseguridad, dentro del Plan Operativo Anual – POA se determinará la entrega de un “bono anual o semestral por cumplimiento” a cada uno de los colaboradores según las metas que se haya alcanzado, una forma de motivar a los colaboradores y tener mayor productividad.

Conclusiones

Con la propuesta de contrato psicólogo se podrá reducir significativamente la rotación de personal, si bien no es posible incrementar el salario, se podrá entregar otras retribuciones no económicas que permitan hacer sentir valorados y comprometidos a los empleados, para esto se plantea un plan de carrera para fortalecer los perfiles profesionales de los colaboradores.

El contrato psicológico forma parte de las expectativas que tienen los colaboradores con la organización, esto nace de una política institucional que puede constar de incentivos no monetarios, planes de carrera y otras características que permita a los colaboradores relacionarse de mejor manera con la organización y de esta manera reducir la rotación de personal. En la empresa “Pulpafrut” ha detectado que la principal causa de rotación de personal es mejoras salariales y de cargo, en muchos casos los colaboradores aceptan nuevas ofertas laborales seducidos por la competencia, la cual busca personal que tenga de experiencia en las operativas de empresas relacionadas a la producción de alimentos.

La propuesta presenta la consecución de pasos lógicos que se deben seguir para su implementación, esta podrá ser aplicada por etapas o en su totalidad de acuerdo a la necesidad que tenga la gerencia, se plantea un mecanismo de propuesta de implementación, con la finalidad de reducir el indicador de rotación de personal en la organización.

Los objetivos propuestos en la investigación se han cumplido, ya que el objetivo general es crear una propuesta de contrato psicológico la cual está en el anexo 4 y podría ser implementada por la organización. También se conceptualiza al contrato psicológico para que este sea usado como una herramienta en el departamento de Talento Humano de “Pulpafrut”, por medio de la encuesta se pudo determinar las causas de rotación de personal, los resultados de esta se pueden observar en el anexo 3, en donde está la tabulación de cada una de las preguntas aplicadas a los colaboradores.

Referencias bibliográficas

Alva, R. L. (2020). *Cultura organizacional y bienestar laboral en los trabajadores de la oficina central de administración de recursos humanos de la universidad nacional de la amazonia peruana-Iquitos 2020*.

Araujo, A. T., Panduro, J. A., Pezo, M. H., y Chang, L. V. (2021). *Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas*. *Revista de ciencias sociales*, 267-282.

Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., y Aslam, H. (2020). *Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement*. *Employee Relations: The International Journal*.

Ballesteros, J. H. (2017). *Contrato psicológico como eje fundamental en las Relaciones Laborales. Análisis de su ruptura desde la Teoría de Juegos. In Las organizaciones en la era de la información: experiencias y estudios recientes*.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

Coll, F. (2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

Collay, Y. T. (2021). *La estimulación temprana para el desarrollo motor fino en educación inicial II*. Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación-Carrera de Educación Inicial.

Díaz, J. (2019). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Estrada, J. A., Medina, Á. A., y Hernández, L. R. (2020). *Concepciones del contrato psicológico en empleados de servicios postales nacionales 4/72 de la regional Norte sede Barranquilla*.

Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*.

García, M., y Forero, C. (2019). *Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia*. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(1), 15-28.

García, S., y Martínez, P. (2020). ¿Qué es el contrato psicológico y cómo puede motivar a los trabajadores? El contrato psicológico en la empresa son estas normas y pactos acerca de lo que empleado y empleador ofrecen y reciben respectivamente. <https://www.psicologia-online.com/contrato-psicologico-que-es-caracteristicas-y-tipos-con-ejemplos-5191.html>

Green, J. K., y Medlin, B. (2017). The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 23-32.

Hernández, M. L., Perez, M. C., y García, G. J. (2021). *La planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Doctoral dissertation: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*.

Özdem, G. (2019). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*.

Pérez, C. G., y Alarcón, O. G. (2020). *Procesos de reclutamiento, selección e inducción en empresas distribuidoras de cosméticos*. ULVR, 2020. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

Raffino, M. (2020). *Cultura organizacional*. <https://concepto.de/cultura-organizacional/>.

Reyes, A. (2019). *Administración de personal*.

Rivadero, U. I. (2020). *La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*.

Robbins, S. (2021). *Administración*. Pearson Educación.

Rodríguez, R. L. (2020). *Calidad de servicios y su incidencia en los resultados económicos de mi banco agencia Cajabamba-2018*.

Rousseau, D. (2020). *Psychological Contracts Inventory. Technical Report*. Carnegie Mellon University.
Samaniego, C. (2017). *Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Pirámide.

Timana, S. M. (20 de agosto de 2021). *Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros SRL*. <https://www.gestiopolis.com/contrato-psicologico/>

Villegas, F. (2019). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Universidad Rafael Landívar.

Zambrano, Z. (2018). *Gestión Integral de Recursos Humanos*. <https://www.xing.com/communities/posts/que-es-el-contrato-psicologico-1004968329>

Anexos

Anexo 1: Formato de entrevista a gerente de la empresa, que da cumplimiento al objetivo:

Determinar las causas de rotación de personal en la empresa "PULPAFRUT".

¿Cuál es la manera en que se motiva a los colaboradores de la empresa?

¿Cómo se encuentra en la actualidad el indicador de rotación de personal?

¿Qué planes de acción ha emprendido en su organización para reducir la rotación de personal?

¿Cuáles son las principales causas de renuncia en su organización?

¿Qué tipos de planes se han ejecutado para mejorar el clima organizacional?

¿Se ha implementado algún plan para reducir la rotación de personal?

Anexo 2: Formato de encuesta para empleados, que da cumplimiento al objetivo:

Determinar las causas de rotación de personal en la empresa "PULPAFRUT".

Lea las preguntas y marque la respuesta según corresponda a su criterio
1.- ¿Cuál es su cargo actual en la organización?
Opciones
Directivo
Mando Medio
Operativo
2.- Las expectativas con las que Usted ingreso a la empresa ¿han sido satisfechas?
Opciones
Si
No
Nunca
3.- ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que sería una razón fundamental para dejar su trabajo actual?
Opciones
Mejor oferta laboral (cargo)
Mejor oferta laboral (salario)
Riesgos inminentes
El ambiente laboral
La empresa no tiene un plan de carrera
No cumplen con lo acordado
4.- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de sus jefes?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
5.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento cuando el trabajo es bien realizado?
Opciones

El universo laboral visto por la academia

Siempre
A veces
Nunca
6.- ¿Está de acuerdo con el horario laboral de la empresa?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
Opciones
Si
No
No existe
7.- De la siguiente lista de beneficios ¿Cuál cree que es la más importante dentro de la organización?
Opciones
Pago puntual de sueldos
Flexibilidad de horario laboral
Incentivos económicos por productividad
Descuentos en productos de la empresa
Ninguna de las anteriores
8.- ¿Conoce el concepto de Contrato Psicológico?
Opciones
Si
No
9.- De la siguiente lista ¿Que beneficio le parece que se debería implementar en la empresa?
Opciones
Espacios de distracción y recreación
Planes de formación
Convenio con guarderías para los hijos de los colaboradores
Bono por productividad
10.- Me siento involucrado/a al trabajar por la misión, visión, objetivos de esta organización.
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
11.- ¿Tu jefe guía tu trabajo y te inspira a mejorar?
Opciones
Siempre
A veces

El universo laboral visto por la academia

Nunca
12.- ¿Se siente valorado/a de trabar en esta empresa?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca

El universo laboral visto por la academia

Anexo 3: Resultado de la encuesta realizada a los empleados de la empresa

1.- ¿Cuál es su cargo actual en la organización?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	1	6%
Mando Medio	3	17%
Operativo	14	78%
Total	18	100%
2.- Las expectativas con las que Usted ingreso a la empresa ¿han sido satisfechas?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	17%
A veces	13	72%
Nunca	2	11%
Total	18	100%
3.- ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que la principal razón para dejar su trabajo actual?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejor oferta laboral (cargo)	7	39%
Mejor oferta laboral (salario)	5	28%
Riesgos inminentes	4	22%
El ambiente laboral	0	0%
La empresa no tiene un plan de carrera	2	11%
No cumplen con lo acordado	0	0%
Total	18	100%
4.- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de sus jefes?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	78%
A veces	4	22%
Nunca	0	0%
Total	18	100%
5.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento cuando el trabajo es bien realizado?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	22%
A veces	12	67%

El universo laboral visto por la academia

Nunca	2	11%
Total	18	100%
6.- ¿Está de acuerdo con el horario laboral de la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	44%
A veces	9	50%
Nunca	1	6%
Total	18	100%
7.- De la siguiente lista ¿Cuál cree que es la más importante?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago puntual de sueldos	7	39%
Flexibilidad de horario laboral	2	11%
Incentivos económicos por productividad	0	0%
Descuentos en productos de la empresa	6	33%
Ninguna de las anteriores	3	17%
Total	18	100%
8.- ¿Conoce el concepto de Contrato Psicológico?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	22%
No	14	78%
Total	18	100%
9.- De la siguiente lista ¿Que beneficio le parece que se debería implementar en la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Espacios de distracción y recreación	2	11%
Planes de formación	3	17%
Convenio con guarderías para los hijos de los colaboradores	4	22%
Bono por productividad	9	50%
Total	18	100%

El universo laboral visto por la academia

10.- Me siento involucrado/a al trabajar por la misión, visión, objetivos de esta organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	67%
A veces	4	22%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

11.- ¿Tu jefe guía tu trabajo y te inspira a mejorar?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	78%
A veces	2	11%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

12.- ¿Se siente valorado/a de trabar en esta empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	56%
A veces	6	33%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

Anexo 4: Propuesta de contrato psicológico

Título de la propuesta: Yo soy “Pulpafrut”

Objetivos:

- Disminuir la rotación de personal al 1% anual
- Mejorar el ambiente organizacional
- Crear el empoderamiento de los colaboradores con la organización

Justificación:

La empresa “Pulpafrut” es una pequeña empresa dedica a la producción y comercialización de pulpa de fruta. Actualmente cuenta con 18 colaboradores entre operativos, administrativos y comerciales. La organización se encuentra en el mercado desde el año 2016, inició como una empresa familiar y con el tiempo ha ido creciendo en el mercado local de la provincia de Pichincha. El departamento de

El universo laboral visto por la academia

Talento Humano ha detectado que la principal causa de rotación de personal es: mejoras salariales y de cargo, en muchos casos los colaboradores aceptan nuevas ofertas laborales seducidos por la competencia, la cual busca personal que tenga de experiencia en las operativas de empresas relacionadas a la producción de alimentos.

En este orden de ideas la presente propuesta busca reducir el indicador de rotación de personal, mejorar el ambiente organizacional dentro de la empresa y de esta manera buscar establecer un plan de carrera en donde tengan crecimiento los colaboradores y de forma significativa la empresa ya que podrá llegar a nuevos mercados a nivel nacional.

Alcance

Actividades

Realizar acercamientos con centros educativos de tercer nivel para capacitar en diferentes áreas profesionales al personal y obtener algún descuento por ser parte de la empresa.

Hacer alianzas estratégicas con centros de cuidado infantil, para que los colaboradores puedan dejar ahí a sus hijos mientras ellos trabajan.

Firmar acuerdos con centros de recreación infantil, deportiva, etcétera que permita a los colaboradores acudir con sus familias en sus días de descanso.

Crear un espacio de recreación dentro de la empresa para los colaboradores.

Establecer una tabla de bonificación semestral para el colaborador que tenga la mejor productividad dentro de la organización, en esta se valorará llamados de atención, atrasos, en otros factores.

Diseñar programas semestrales de integración con los colaboradores

Cronograma de actividades

N°	Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Acercamientos con centros educativos 3er nivel	Talento humano		X														
1	Análisis de beneficios para colaboradores, carreras, precios.	Gerencia general y Talento humano						X										
1	Firma de acuerdos con institutos o universidades seleccionadas	Gerencia general												X				
2	Acercamientos con centros de cuidado infantil	Talento humano	X															

El universo laboral visto por la academia

2	Análisis de beneficios para colaboradores, descuentos, horarios, cercanía a la empresa.	Gerencia general y Talento humano				X												
2	Firma de acuerdos con el centro del cuidado infantil seleccionado	Gerencia general									X							
3	Acercamientos con centros de recreación	Talento humano		X														
3	Análisis de instalaciones, beneficios, horarios.	Gerencia general y Talento humano					X			X								
3	Firma de acuerdos con centros de recreación	Gerencia general											X					
4	Asesoría para la creación de espacios de recreación dentro de la empresa	Talento humano	X	X														
4	Determinar el lugar donde se formará este espacio	Gerencia general y Talento humano			X													
4	Establecer y asignación de presupuesto	Gerencia general y Financiero							X									
4	Inicio de adecuaciones	Talento humano y Financiero									X							
4	Seguimiento de adecuaciones	Talento humano y Financiero												X				
4	Entrega e inauguración de adecuaciones	Gerencia general															X	
5	Propuesta de tabla de bonificación	Talento humano y Financiero			X													

El universo laboral visto por la academia

5	Correcciones de tabla de bonificación	Gerencia general / Talento humano y Financiero									X							
5	Aprobación de tabla de bonificación	Gerencia general												X				
6	Propuesta de programas semestrales institucionales	Talento humano	X															
6	Correcciones de programas semestrales	Talento humano					X											
6	Asignación y aprobación de presupuestos	Gerencia general / Talento humano y Financiero						X										
6	Aprobación de programas semestrales	Gerencia general									X							
7	Socialización de propuesta a los colaboradores	Gerencia general y Talento humano																X

El acoso laboral y su relación con el clima organizacional. Caso Pinturas Unidas

Anabel Cristina Pucha Rodríguez
anabelcristinapr@hotmail.com

Maricela Vega
maricela.vega@uteg.edu.ec

Resumen

El presente artículo académico tiene como finalidad determinar la relación entre el acoso laboral y su incidencia en el clima organizacional en la empresa Pinturas Unidas, teniendo como objetivo general describir la situación actual del clima organizacional de la empresa. Se basó en los fundamentos de autores, como Chávez (2020); Sampieri (2018), entre otros. En relación a un modelo metodológico, el estudio es de tipo descriptivo, bajo un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional y de campo. Para tal fin se utilizó una población de 49 colaboradores. A los cuales se les aplicó un cuestionario conformado por 16 ítems con una escala de cinco alternativas de respuestas. Se determinó según los resultados aportados por los colaboradores, el 53% correspondiente a la mayoría, manifestaron que nunca han sido víctima de acoso laboral, por lo contrario, el 47% restante de la población encuestada expresaron haber sufrido de acoso laboral, por lo que será tomado en cuenta por la dirección de la empresa. Y que tiene incidencia en el clima laboral, generando malestar entre los colaboradores afectando directamente las relaciones interpersonales, la motivación y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Por tal razón se le recomendó a la empresa realizar evaluaciones periódicas entre los colaboradores y campañas de información para prevenir el acoso laboral y mejorar el clima organizacional, lo que generara una mejor convivencia entre los colaboradores en Pinturas Unidas.

Palabras clave: Acoso Laboral, Clima Organizacional, Desempeño, Motivación.

Introducción

El acoso laboral es un fenómeno que se inscribe en el ámbito de la salud ocupacional, específicamente de los factores psicosociales, que tiene el potencial de afectar de manera negativa la salud de los trabajadores de una organización, además de tener un impacto negativo sobre las organizaciones; de allí la importancia de su estudio para desarrollar medidas de prevención.

El acoso laboral se conoce también como “Mobbing”, término utilizado por primera vez, referido al concepto de acoso laboral por el profesor Leymann, (1980), se define como una situación en la que una persona ejerce violencia psicológica extrema, de una forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado sobre un individuo en el lugar de trabajo, o cualquier otro momento en contra de una de las partes de la relación laboral o entre colaboradores, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de las víctimas, su reputación, perjudique las actividades de sus labores, causar humillación, maltrato, o en el peor de los casos afecte la situación laboral del mismo.

En el mismo orden, (Mota 2017) define al acoso laboral como el encadenamiento sobre el periodo de tiempo bastante corto de intento o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera. De igual manera menciona los tipos de acoso laboral entre

los cuales se encuentra el acoso laboral según la posición jerárquica y el mismo puede ser de forma horizontal o vertical. Para efecto de este estudio se pudo observar que el tipo de acoso existente en la empresa es de manera vertical descendiente ya que son los gerentes quienes lo ejercen a los subordinados y horizontal entre compañeros.

Desde los tiempos remotos el acoso laboral se ha ido expandiendo, a tal punto de convertirse en un fenómeno reconocido a nivel mundial. En la actualidad es relacionado directamente con el elemento humano y por ende su conducta, lo que lleva a estudiar sus cualidades, condiciones y efecto; por ello, es importante atender estos elementos, ofreciendo un ambiente confortable para garantizar el éxito perdurable en la empresa así como lo expresa (Segredo et al., 2015) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por otro lado, en Pinturas Unidas se viene observando un bajo rendimiento por parte de los colaboradores lo que afecta directamente la productividad a nivel nacional. Muchos de ellos no se sentían cómodos al expresar lo que sentían y lo que estaba pasando en sus áreas laborales, y otros siguen sin hacerlo, por temor a ser despedidos, incluso, varios colaboradores lo reflejaron mediante conductas agresivas. Contrario a lo anterior, colaboradores lo hicieron, dando la apertura para solucionar el gran problema ocasionado, ya que no solo existe acoso entre compañeros, sino que también entre jefes y subordinados.

A raíz de la problemática presentada, es necesario analizar la forma como está siendo afectada la productividad de la empresa por no existir mecanismos que permitan eliminar el acoso laboral existente en la organización.

Objetivos

Objetivo General

Analizar situaciones de presencia de acoso laboral que afectan en el clima organizacional de Pinturas Unidas.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del clima organizacional en Pinturas Unidas.
- Identificar los tipos de acoso que están afectando el clima organizacional de Pinturas Unidas.
- Definir las acciones metodológicas que permitan las mejoras del clima organizacional en Pinturas Unidas en cuanto a posibles situaciones de acoso laboral.

Marco teórico

En esta parte de la investigación se busca fundamentar en forma teórica todos los conceptos que el lector debe manejar para entender de la forma más clara el significado de los mismos y que de forma conceptual se le pueda aclarar dudas o desconocimiento que pueda tener sobre el tema. A continuación, se presenta una serie de definiciones relacionadas directamente con las variables objeto de estudio

Acoso Laboral

El análisis del acoso laboral no solamente se realiza para conocer el comportamiento de los trabajadores al sentirse hostigado dentro de una relación laboral, también todo el daño que psicológicamente le puede causar a las personas que están siendo afectada por tal situación lo que repercute directamente en el nivel de productividad de los trabajadores afectando la actividad empresarial

Históricamente según Zúñiga (2021), el concepto de mobbing o acoso laboral fue insertado en las ciencias sociales, por el zoólogo y etnólogo austriaco Konrad Lorenz (Premio Nobel compartido en 1973 por sus estudios del comportamiento animal), quien observó como un grupo de animales de la misma especie puede confabularse instintivamente para agredir a otro miembro (Rojas 2005).

Por otra parte, Ramírez (2018) manifiesta que son aquellos esfuerzos realizados por los individuos con el fin de causar un daño en las personas con las que trabajan o han trabajado, o en las organizaciones en las que se encuentran actualmente o que han trabajado previamente. De la misma forma Londoño (2018) lo define como, cualquier manifestación de una conducta negativa, ya sea hostil, inmoral, abusiva o cruel, realizada de manera deliberada, continua, repetitiva y sistemática por uno o más individuos, con el objetivo de humillar, desprestigiar, estresar, hostigar, ofender, excluir, interferir negativamente en sus tareas laborales pudiendo incluso obtener su salida de la organización.

Características del Acoso Laboral

Torres (2021), menciona características que fueron aportadas por Riquelme (2006) para lo cual describe el perfil del acosador de acuerdo a lo siguiente: Inseguridad, falta de empatía, insensibilidad, incapacidad para las relaciones interpersonales, irresponsabilidad, entre otros. Se destacan los rasgos de sentimiento de superioridad, desprecio hacia los demás y necesidad de admiración.

La víctima por su parte, presenta características como: empático, afectivo, sensible, honrado, digno de confianza, buen organizador, entre otras. En algunos casos se caracterizan por discapacidad física o mental, con carácter depresivo o altamente eficiente.

Tipos de Acoso Laboral

Existen diferentes enunciados sobre los tipos de acoso, entre los cuales destacan el acoso laboral por posición jerárquica, que según Ramírez (2018), es aquel acoso que se realiza entre los miembros de una organización, pudiendo ser de forma horizontal o vertical según el nivel en donde se encuentren la víctima y el acosador.

Desde la perspectiva conceptual Rojas y Cervera (2005) lo definen desde la presencia de componentes patológicos en la conducta del ser humano, este se encuentra en la situación de ejercer violencia psicológica extrema, la cual es de forma sistemática y recurrente, cuya finalidad exclusiva consiste en la destrucción de la reputación de la víctima para lograr perturbar el ejercicio de sus funciones y esa violencia puede ser aplicada a las personas de su mismo nivel jerárquico o aquellas que estén bajo su nivel de mando.

Acoso de forma vertical

En este aspecto se debe comprender que el acoso u hostigamiento laboral se presenta a través de un elemento esencial de la relación laboral, denominado subordinación, la cual consiste en la conexión de mando y obediencia, es decir, básicamente la presión nace de los mandos de superior al inferior

Acoso de forma horizontal

En este caso la agresión se genera entre miembros del mismo nivel o posición jerárquica; es decir, la presión no procede de una diferencia de poder, dentro de la empresa, sino más bien consiste en demostrar la debilidad psicológica o psíquica del individuo, al emplear algún tipo de gesto u acto que afecten su personalidad y perturbe su actividad laboral.

Clima Organizacional

En relación a esta variable se desarrollarán definiciones conceptuales con el propósito de identificar de forma clara el clima organizacional en las organizaciones, en este sentido Moncayo (2015), ma-

nifiesta que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional.

Para que una persona desarrolle sus actividades laborales y sea productiva debe sentirse bien consigo mismo y con su entorno, lo cual confirma el principio de que “la gente feliz entrega mejores resultados”. Por otra parte, Alvarado (2015), lo define como aquel que se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Factores que influyen en el clima organizacional

La teoría de los profesores Litwin, citador por Carrasco (2018), establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Estructura: hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a la relación entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional.

Responsabilidad: este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores

Recompensa: ¿Que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Desafío: en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: estas se fundarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar a estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su enlace o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflictos: el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generados por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o supervisores.

Identidad: hoy día se lo conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inci-

den de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todos a nivel grupal, conforma el Clima Organizacional.

Acciones Metodológicas

Se analizaron teorías que permitieron desarrollar las diferentes acciones para mejorar el clima organizacional de la empresa. Por ello, se cita el enunciado de Alonso (2020) el cual desarrolla las diferentes acciones que pueden ser aplicadas en la empresa entre las que se encuentran: Empowerment, el Joint Venture, la reingeniería (BPR), one simple Thing y las 5s.

Todas estas herramientas permitían conocer el grado de satisfacción de los trabajadores permitiendo que se puedan expresar y poder identificar en donde están las debilidades que generan un mal clima organizacional, y poder aplicar acciones para mejorar tal situación laboral.

El empowerment: es la primera herramienta que se aplica en la mitología, al generar reuniones donde se deleguen responsabilidades y motive al trabajador a cumplir metas encaminadas al cumplimiento de los objetivos, la finalidad de las reuniones es lograr empoderar al trabajador al punto de apropiarse de las metas asignadas.

El Joint Aventure: se aplica al momento de sugerir la búsqueda de expertos y profesionales, con el fin de generar alianzas estratégicas y compartir objetivos en común, el propósito es abrir las posibilidades de la organización a trabajar con otras organizaciones que sean especialistas en desarrollar y abordar las oportunidades de mejora que se presenten, lo cual se traduce en ganancia para la empresa.

La reingeniería (BPR): se aplica en el momento en que se reevalúan los procedimientos y prácticas de conformidad a una retroalimentación realizada por los trabajadores, a quienes finalmente van encaminados el procedimiento de mejora del clima laboral dentro de la organización.

One simple Thing: es una práctica en la que cada colaborador se compromete a cumplir con un objetivo que tenga un impacto en su bienestar personal, es así como se asegura el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de todos los miembros del área.

Las 5s: para finalizar se aplica la metodología de las 5s que se relaciona a la mejoría continua cuyo objetivo es eliminar todo lo innecesario, creando un espacio de trabajo más despejado y agradable que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y la productividad empresarial.

El procedimiento metodológico debe aplicarse periódicamente, la organización determinará la frecuencia en que será aplicada y debe ir dirigida a todos los trabajadores de todas las áreas, sin importar su cargo o escalafón dentro de la empresa. Resulta necesario que los directivos se preocupen y presten la importancia a las inconformidades que presentan los trabajadores, puesto que esto representa el éxito de la metodología, debido a que son ellos quienes retroalimentan la metodología y generan las oportunidades de mejora.

Marco referencial

Justificación de la Investigación

La presente investigación es de gran importancia debido a su contribución en la generación de conocimientos durante el análisis de la problemática planteada. Así desde el abordaje teórico, se pueden brindar aportes relevantes para la comprensión real de las variables de estudio: acoso laboral y clima organizacional.

Por lo anteriormente planteado, el primer punto a tratar y solucionar es el acoso laboral y el mismo se realizará de la siguiente manera: Mejorar la comunicación, horizontal y vertical, así como también llevar a cabo de forma periódica, dinámicas de integración y renovación del clima laboral, observar el comportamiento y medir constantemente el rendimiento de cada colaborador y jefe de forma indivi-

dual y grupal, al igual que realizar charlas y actividades grupales sobre las consecuencias del acoso laboral.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera se relaciona el acoso laboral con el clima organizacional y la productividad en Pinturas Unidas?

Antecedentes de la Investigación

Durante el proceso de investigación se realizaron consultas que ampliaron el nivel de conocimiento de las variables que fueron objeto del estudio en donde se recogen los fundamentos teóricos de diferentes autores. Por otra parte, se resumen algunos estudios que han proporcionado valiosa información en el campo del análisis del acoso laboral y el clima organizacional, así como otras investigaciones relacionadas a este tema, las cuales permiten ampliar el panorama existente en torno al problema planteado. A continuación, se toma en cuenta el estudio realizado por Pantoja (2020), debido a que proporcionó fundamentos teóricos y prácticos sobre las variables objeto de este estudio y al mismo tiempo suministró información valiosa sobre la violencia laboral y su incidencia en el clima organizacional.

Seguidamente se analizó la investigación realizada por Teneda (2016) que fue muy relevante para este estudio, porque se analizó como influye directamente el acoso laboral en el buen desenvolvimiento de los trabajadores de la empresa. Por otra parte, al utilizar el estudio de Carrasco (2020) logró evidenciar el riesgo psicológico que sufren los trabajadores de la empresa ante la presencia del acoso laboral y su efecto negativo en la ejecución de sus funciones.

De igual forma se tomó en consideración la investigación realizada por Díaz (2020) la cual permitió visualizar la relación directa de las variables estudiadas y su repercusión en los procesos de producción; también suministró información sobre la manera de plasmar el marco teórico y metodológico. Finalmente, el estudio realizado por Vargas (2018) permitió comprobar que la productividad si es afectada directamente por no existir un clima organizacional que les brinde tranquilidad y seguridad en el área de trabajo.

Marco metodológico

En este capítulo se exponen los aspectos pertinentes de la forma como se llevó a cabo la investigación, mostrando los parámetros metodológicos que se seguirán para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminada la secuencia operativa de este estudio, describiendo el tipo de investigación, su diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumentos de recolección de datos, y validez.

Tipo de Investigación

El presente estudio se caracteriza por ser una investigación correlacional. De acuerdo con lo planteado, Hernández, (2020) las investigaciones con estas características son aquellas donde se busca describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Según esto se trata de precisar la naturaleza de la situación tal y como existe en el momento. Chávez (2020) señala que estos estudios describen las características del fenómeno de estudio, estableciendo sus propiedades, sin sugerir una hipótesis.

En este sentido, se trata de resaltar las características inherentes a las variables Acoso Laboral y Clima Organizacional en Pinturas Unidas. Al respecto, Hernández (2020) expresan que, “este tipo de estudio es decir correlacional, tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”.

Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo. Sampieri (2018) planteó que “el estudio cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas”. Esta investigación se basó en un diseño de tipo no experimental, la cual, según Hernández, (2020) son estudios “realizados sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural”. También es transversal y de campo por cuanto de acuerdo con Gallardo (2017) En estos estudios, “se recolectan los datos en un solo momento, y en el mismo lugar donde sucede el fenómeno. Para tal fin se utilizó una encuesta formada por un cuestionario con 16 preguntas y al ser aplicado a una población previamente seleccionada de 49 colaboradores, la sumatoria de las respuestas nos permitirán validar las hipótesis previamente planteadas en este estudio realizado en la empresa Pinturas Unidas.

Población y Muestra

Se considera como el universo de la investigación a través de la cual se pueden generalizar los resultados permitiendo distinguir unas personas de otras. Al respecto Hernández, (2020) sostienen que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Es decir, es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Para efectos de este estudio, la población estuvo representada por 625 trabajadores de la empresa Pinturas Unidas.

En otro orden de ideas, definimos muestra que según Arias (2021) es como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” es decir es un subconjunto de la población que está siendo estudiada. Para efectos de esta investigación la muestra está conformada por 49 colaboradores y se seleccionó un tipo de muestreo Intencional.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos en este estudio se necesita acudir a las técnicas, para lo cual se seleccionó la encuesta que según Arias (2020) es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. La encuesta arrojará resultados cuantitativos y se centra en preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuesta escalonado. Mayormente se obtienen datos numéricos.

Es una técnica comúnmente utilizada en el ámbito de las ciencias sociales, que con el paso del tiempo se ha expandido al ámbito de la investigación científica. En la actualidad se considera una actividad en la que toda persona al menos alguna vez en su vida ha participado o participará

Instrumento

Consiste en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”, según lo expresa Hernández, (2020). El mismo estuvo dirigido a los colaboradores con alternativas de respuestas múltiples, frecuenciales, tipo Likert, es decir, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; que medirá las variables en estudio acoso laboral y clima organizacional.

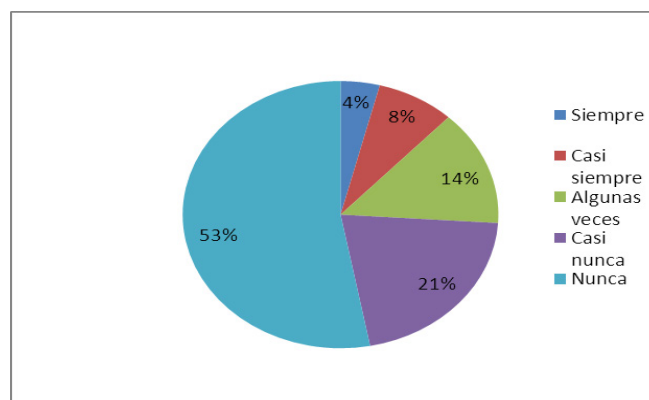
Así mismo el instrumento fue sometido a su validación de cinco (5) expertos en la materia, para ello, se entregó un formato de validación y copia del instrumento, para que emitieran sus juicios y consideraciones en cuanto al contenido.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos, con el fin de determinar la relación entre el acoso laboral y el clima organizacional en la empresa Pinturas Unidas. Los datos se presentan en gráficos donde se observan los promedios de las respuestas dadas por los sujetos que conformaron la muestra.

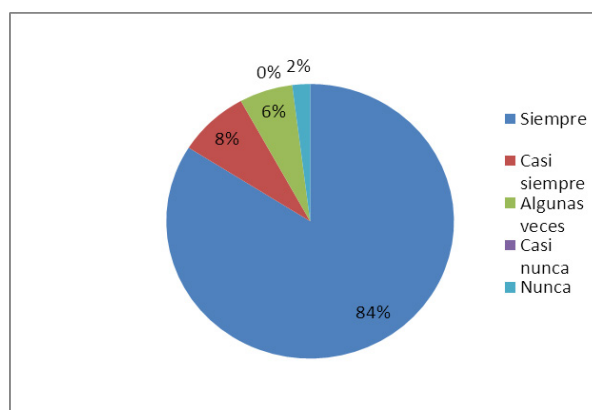
Análisis de la Encuesta

Figura 1. Pregunta: ¿Usted Alguna vez Ha Sido Víctima de Acoso Laboral?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Se puede observar en la gráfica que el 53 % lo que representa la mayoría, manifestaron que nunca han sido víctima de acoso laboral, motivo por el cual se puede asumir que la empresa aplica medidas para minimizar tal situación. Encuesta realizada al personal de PUSA.

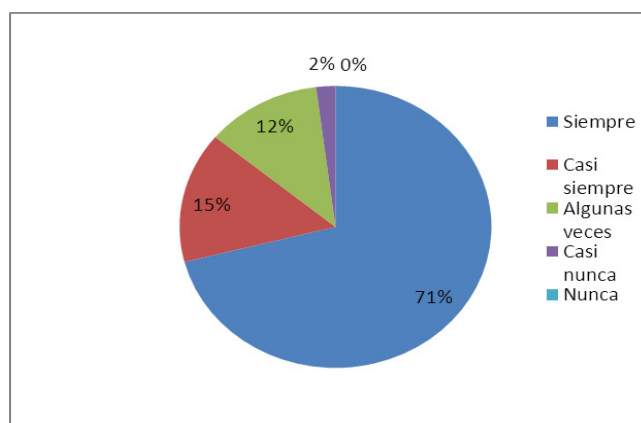
Figura 2. Pregunta: ¿Cree usted que la gerencia debería difundir que es el acoso laboral como medida para prevenirlo?. Fuente. Elaboración propia.



Nota. Como se aprecia en la figura 2 el 84% de los colaboradores manifestaron que la gerencia debe difundir que es el acoso laboral como una medida de prevención y evitar que pueda presentar dentro de la empresa. Encuesta realizada al personal de PUSA.

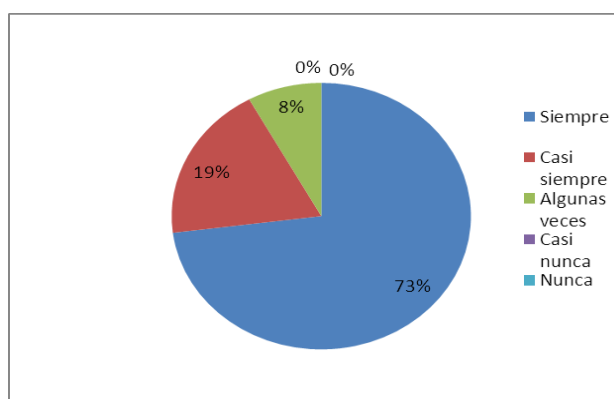
El universo laboral visto por la academia

Figura 3. Pregunta: ¿Estaría usted dispuesto a denunciar el acoso laboral?. Fuente. Elaboración propia.



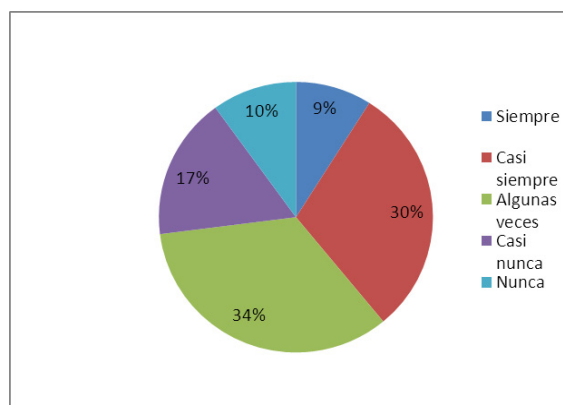
Nota. Al analizar los resultados se pudo evidenciar que el 71 % manifestó que están dispuestos a denunciar el acoso laboral lo que permitirá tomar medidas correctivas. Encuesta realizada al personal de PUSA.

Figura 4. Pregunta: ¿Usted Estaría de Acuerdo que se Fomente Campañas, Capacitaciones Contra el Acoso Laboral? Fuente. Elaboración propia.



Nota. En relación a la pregunta estaría de acuerdo que se fomente campañas, capacitaciones contra el acoso laboral la gran mayoría correspondiente al 73 % manifestó que se deberían fomentar tales campañas porque contribuiría a evitar tal situación. Encuesta realizada al personal de PUSA.

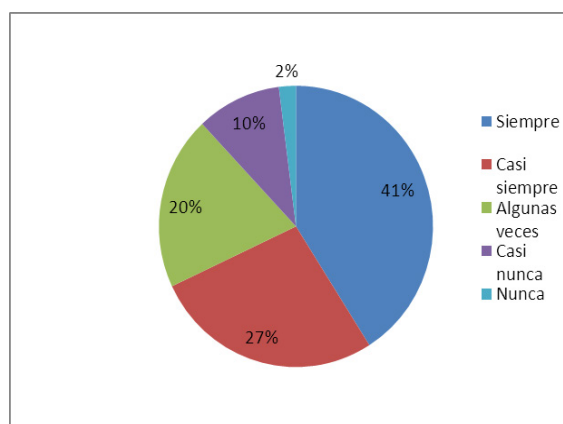
Figura 5. Pregunta: ¿Se le Impone una Planificación muy Rígida? Fuente. Elaboración propia.



El universo laboral visto por la academia

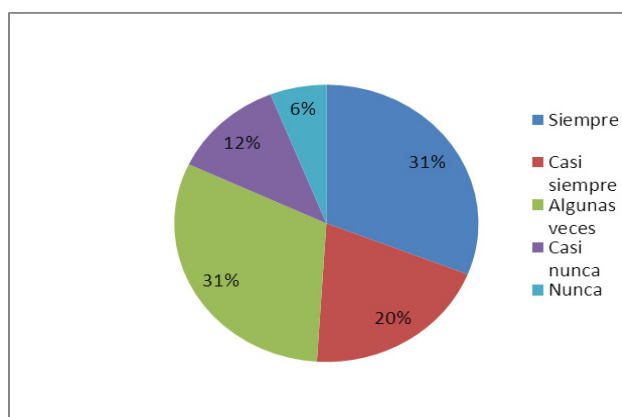
Nota. Como se puede apreciar en la gráfica existen porcentajes muy similares entre las alternativas casi siempre y algunas veces alcanzando la mayoría, en relación a la imposición de una planificación muy rígida. Encuesta realizada al personal de PUSA.

Figura 6. Pregunta: ¿Hay Confianza Entre los Colaboradores con la Dirección de la Empresa?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Al tomar en cuenta los resultados sobre la pregunta el 41% de los resultados arrojaron que si existe confianza entre los colaboradores y la dirección de la empresa. Encuesta realizada al personal de PUSA.

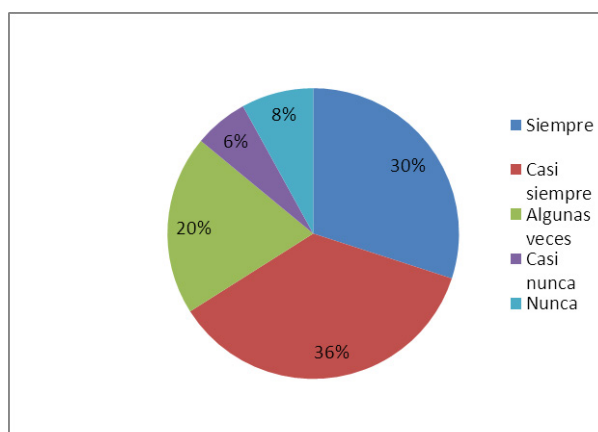
Figura 7. Pregunta: ¿Toman en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos internos en las distintas áreas de trabajo? Fuente. Elaboración propia.



Nota. En relación a los porcentajes arrojados, la mayoría formada por las alternativas siempre 31%, casi siempre 20% contestó que son tomados en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos internos de la empresa. Encuesta realizada al personal de PUSA.

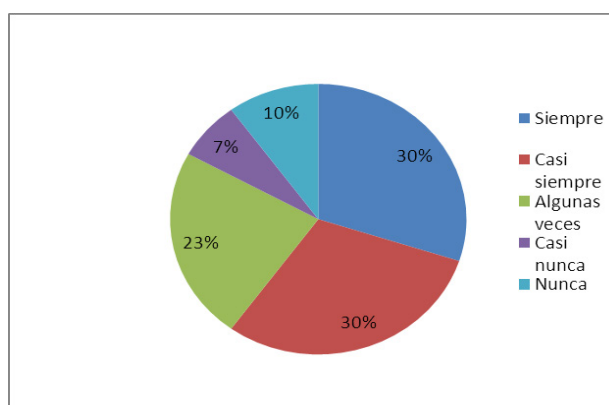
El universo laboral visto por la academia

Figura 8. Pregunta: ¿En esta Institución se Estimula la Mejora Continua del Personal? Fuente. Elaboración propia.



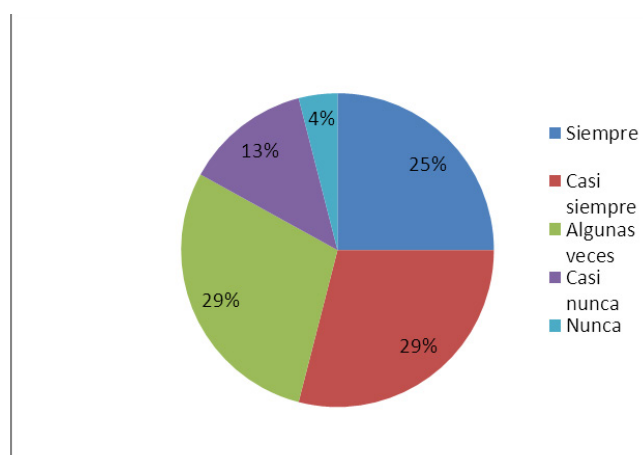
Nota. La mayoría de la población encuestada manifestó si estimula el mejoramiento continuo del personal, lo que a corto y largo plazo beneficia tanto al personal como a la misma empresa por contar con personal capacitado. Encuesta realizada al personal de PUSA.

Figura 9. Pregunta: ¿Se Preocupa la Dirección por el Crecimiento Profesional de su Personal? Fuente. Elaboración propia.



Nota. Al igual que la pregunta anterior el 60 % correspondiente a las alternativas siempre y casi siempre la dirección se preocupa por el crecimiento profesional de su personal. Encuesta realizada al personal de PUSA.

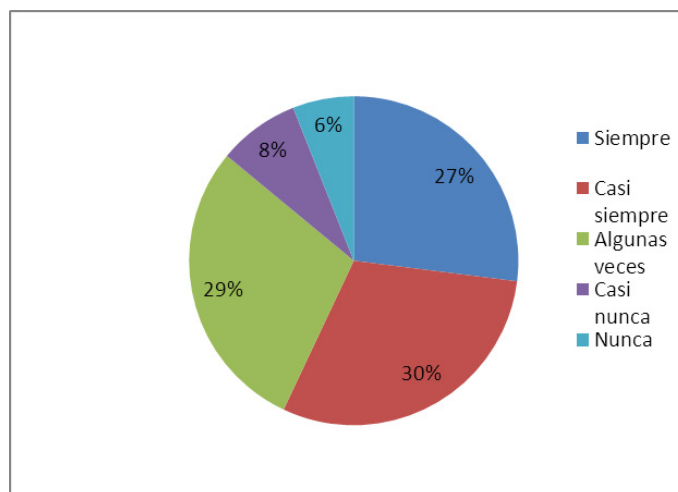
Figura 10. Pregunta: ¿Fomenta Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores de la Empresa? Fuente. Elaboración propia.



El universo laboral visto por la academia

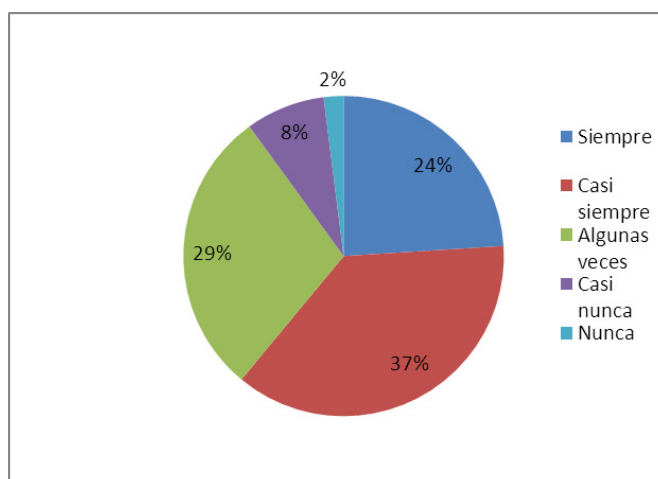
Nota. En relación a esta pregunta sobre si la empresa fomenta las relaciones interpersonales entre los colaboradores el 29 % tanto para algunas veces como casi siempre respondieron de manera afirmativa por lo que se puede afirmar que si se fomenta las relaciones interpersonales. Encuesta realizada al personal de PUSA.

Figura 11. Pregunta: ¿La Empresa Estimula la Comunicación entre los Colaboradores?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. La mayoría de los colaboradores, es decir, un 57% manifestaron que, si se estimula la comunicación entre ellos, lo que permite realizar las actividades de la mejor manera. Encuesta realizada al personal de PUSA.

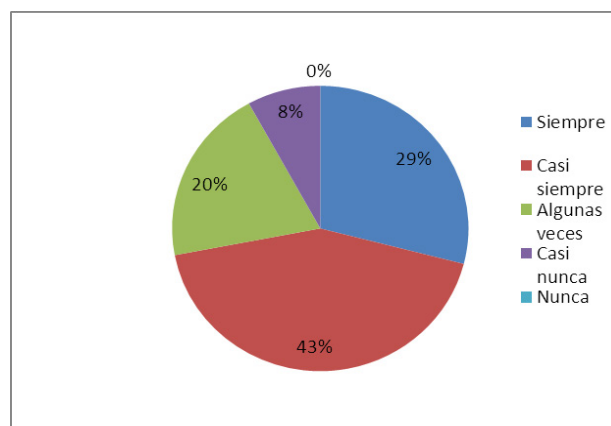
Figura 12. Pregunta: ¿Existen Oportunidades para la Comunicación Entre los Miembros de la Empresa?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Como se puede observar en la figura el 61% manifestó que, si existen oportunidades para la comunicación entre los miembros de la empresa, lo que representa un mejor clima organizacional al momento de realizar las funciones asignadas. Encuesta realizada al personal de PUSA.

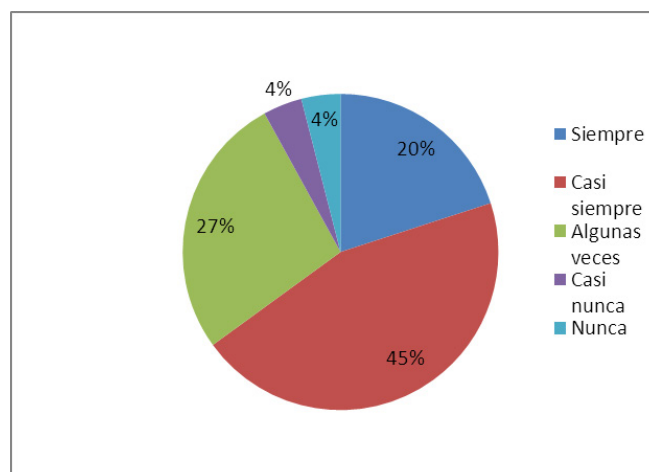
El universo laboral visto por la academia

Figura 13. Pregunta: ¿Se Establece una Comunicación Fluida Entre los Miembros de la Institución?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Al igual que la pregunta anterior la mayoría compuesta por el 72% establece una comunicación fluida entre los miembros de la institución, lo que agiliza realizar las labores diarias de manera rápida y eficiente. Encuesta realizada al personal de PUSA.

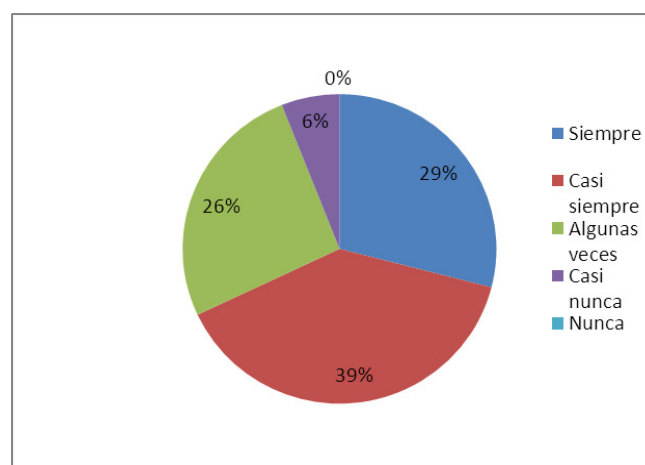
Figura 14. Pregunta: ¿Toma la Iniciativa para Ejecutar Tareas Inherentes al Cargo en su Lugar de Trabajo?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Al analizar los resultados 45 % manifestó que casi siempre si se puede tomar la iniciativa para ejecutar tareas inherentes al cargo en su lugar de trabajo, de igual manera las alternativas siempre y algunas veces contribuyen a formar la mayoría. Encuesta realizada al personal de PUSA.

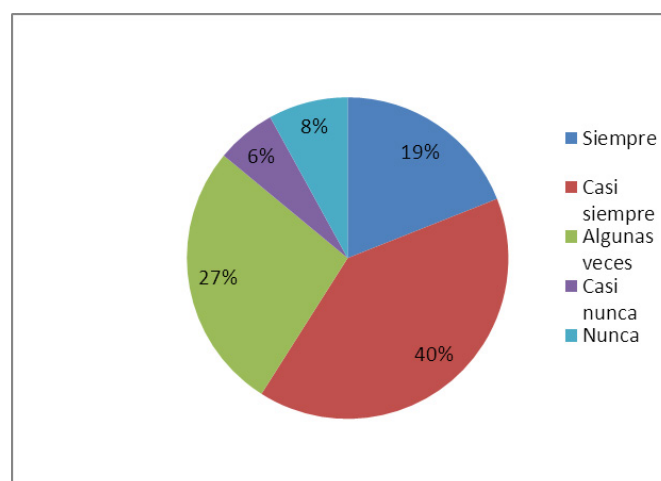
El universo laboral visto por la academia

Figura 15. Pregunta: ¿Existe un Ambiente de Confianza en la Institución?
Fuente. Elaboración propia.



Nota. Tomando en cuenta los resultados de la encuesta la mayoría manifestó que existe un ambiente de confianza en la institución, lo que contribuye al logro de los objetivos. Encuesta realizada al personal de PUSA.

Figura 16. Pregunta: ¿Participa en Todas las Actividades Extracurriculares de la Institución?
Fuente. Elaboración propia



Nota. Las alternativas siempre, casi siempre y algunas veces conforman el 86% siendo el mayor porcentaje donde los colaboradores manifiestan que participan en todas las actividades extracurriculares de la institución, lo que fomenta la integración de todo el personal.

Recomendaciones

Según los resultados obtenidos respecto al proceso de investigación se formulan las siguientes recomendaciones:

En relación al acoso laboral, se recomienda mantener una constante supervisión y monitoreo en todas las áreas funcionales de la empresa, lo que permitirá minimizar y eliminar por completo las situaciones de acoso que se están presentando. Así mismo mantener de manera constante campañas de capacitación sobre cómo se manifiesta el acoso laboral y la forma de eliminarlo.

Con respecto a la variable clima organizacional, se recomienda modificar el plan de acción lo que permitirá flexibilizar la planificación, logrando de esta manera una mejor respuesta por parte de los colaboradores al momento de realizar sus funciones. Por otra parte, se debe mantener la comunicación fluida entre la dirección y los colaboradores, permitiendo formen parte tanto de la planificación como de la asignación de las tareas. Además, motivar a todo el personal a mantener un crecimiento profesional constante lo cual traerá a corto y mediano plaza beneficios en la productividad de la empresa.

Así mismo, desarrollar programas de integración de los colaboradores con la comunidad lo que permitirá resaltar la imagen corporativa de Pinturas Unidas en todo el Ecuador y al mismo tiempo hacerlo sentir que forman parte del crecimiento de la empresa. lo que automáticamente contribuye a mantener un clima organizacional con respecto y con excelentes relaciones de interpersonales entre la dirección y los colaboradores.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación del acoso laboral y el clima organizacional en la empresa Pinturas Unidas. En función de dar respuesta al objetivo general, se presentan las conclusiones más relevantes, derivadas del cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

En relación a la variable Acoso Laboral, se pudo observar según los resultados aportados por los colaboradores, que el 53% manifestó que nunca ha sido víctima de acoso laboral, la sumatoria del resto de las opciones conforman un 47% lo cual representa un número muy elevado que debe ser tomado en cuenta por la dirección de la empresa. Así mismo el 71% están de acuerdo en denunciar el acoso laboral tan pronto se presente, para evitar situaciones lamentables dentro de la empresa. En otro orden de ideas, correspondiente a la segunda variable clima organizacional, la mayoría conformada por el 73% respondieron que la planificación es muy rígida, aun cuando existe confianza entre la dirección y los colaboradores, no se está planteando una buena comunicación sobre el particular lo que puede afectar la motivación al momento de realizar las tareas asignadas.

Contrario a lo anteriormente planteado, pero muy positivo, los colaboradores manifestaron que la empresa se preocupa por el crecimiento profesional de todo el personal y propicia una comunicación fluida, todo ello con la intención de mejorar el ambiente laboral en Pinturas Unidas.

Anexos

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS Colaboradores de IA empresa Pinturas Unidas

Este instrumento tiene como objetivo medir la variable Acoso Laboral y Clima Organizacional de los colaboradores de Pinturas Unidas y obtener los datos necesarios para la realización del presente estudio, del cual se obtendrán los resultados al aplicar el instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados.

La información que Usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias anticipadas por su colaboración

Instrucciones

- Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder el cuestionario:
- Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
- Sus respuestas serán confidenciales.
- Siga el orden establecido.

El universo laboral visto por la academia

- No deje algún ítem sin responder.
- Cada ítem está estructurado por un total de cinco alternativas. Seleccione una sola y márquela según su opinión.
- Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
- Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.

Cuestionario para los colaboradores

Leyenda

Siempre	(S) 4
Casi Siempre	(CS) 3
Algunas Veces	(AV) 2
Casi Nunca	(CN) 1
Nunca	(N) 0

Siempre (S). Casi Siempre (CS). Algunas veces (AV), Casi Nunca (CN). Nunca (N)
Como colaborador de Pinturas Unidas, considera que:

ITEMS SS		ALTERNATIVAS				
		CCS	AAV	CCN	NN	
11	¿Usted alguna vez ha sido víctima de acoso laboral?					
22	¿Cree usted que la gerencia debería difundir que es el acoso laboral como medida para prevenirlo?					
33	¿Estaría usted dispuesto a denunciar el acoso laboral?					
44	¿Usted estaría de acuerdo que se fomente campañas, capacitaciones contra el acoso laboral?					
55	¿Se le impone una planificación muy rígida?					
66	¿Hay confianza entre los colaboradores con la dirección de la empresa?					
77	¿Toman en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos internos en las distintas áreas de trabajo?					
88	¿En esta institución se estimula la mejora continua del personal?					
99	¿Se preocupa la dirección por el crecimiento profesional de su personal?					
110	¿Fomenta relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?					
111	¿La empresa estimula la comunicación entre los colaboradores?					
112	¿Existen oportunidades para la comunicación entre los miembros de la empresa?					
113	¿Se establece una comunicación fluida entre los miembros de la institución?					
114	¿Toma la iniciativa para ejecutar tareas inherentes al cargo en su lugar de trabajo?					
115	¿Existe un ambiente de confianza en la institución?					
116	¿Participa en todas las actividades extracurriculares de la institución?					

El universo laboral visto por la academia

TABLA DE OCURRENCIA DE ACOSO LABORAL POR INTENSIDAD

INTENSIDAD DEL ACOSO LABORAL	EQUIVALENCIA	
(0-3)	EXISTENCIA NULA	
(3-6)	EXISTENCIA BAJO	
(6-10)	EXISTENCIA MEDIO	
(+10)	EXISTENCIA ALTO	
INTENSIDAD DEL ACOSO LABORAL	No. DE AFECTADOS	No. DE AFECTADOS
EXISTENCIA NULA (0-3)	37	76 %
EXISTENCIA BAJO (3-6)	4	08 %
EXISTENCIA MEDIO (6-10)	8	16 %
EXISTENCIA ALTO (+10)	0	0 %
TOTAL	49	100%

Referencias bibliográficas

- Pantoja, A. (2020). Relación entre el clima organizacional y violencia laboral en funcionarios.
- Tenada, M. (2016). El Mobbing laboral y el clima organizacional de los trabajadores, Ambato.
- Carrasco, M. (2020). El acoso laboral (Mobbing) como riesgo psicosocial y su relación con el desempeño laboral aplicado al personal, Quito.
- Díaz, J. (2020). Clima organizacional y desempeño de los docentes.
- Vargas, W. (2018). Influencia del acoso laboral en la productividad de una organización.
- Leymann, H (2004). Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de trabajo.
- Segredo, M. (2015). Enfoque sistemático del clima organizacional, La Habana Cuba
- Toro, J. (2016) Factores Facilitadores de la Violencia Laboral Madrid España.
- Bordalejo, P. (2016), Cultura organizacional; su relación con la violencia laboral. Argentina
- Mota, F. (2017) El acoso Laboral en Colombia. Medellín, Colombia
- Sampieri, R. (2018), Metodología de la investigación. Celaya México
- Sabino, Carlos, (2016). El proceso de la investigación científica. Buenos Aires, Argentina
- Nilda, C. (2020). Introducción a la investigación. Maracaibo Venezuela.
- Hernández, R. (2020). Fundamentos de la metodología de la investigación. Celaya México.
- Fiallo, D. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Revista: CE Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360.
- Guamán, G. (2020). Clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones.
- Pedraza M. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.
- Ramírez, A. (2018) Acoso laboral o mobbing.
- Londoño, J. (2018) Percepción del acoso laboral entre estudiantes universitarios.
- De Miguel, V. (2020). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial.

Propuesta de implementación de un sistema de incentivos no monetarios para atracción y retención de profesionales en pymes

Michelle Verónica Rodríguez Ochoa
microdriguezo@gmail.com

Karina Muñoz
kmunoz@uteg.edu.ec

Resumen

En el año 2021, no solo el país, sino el planeta entero vivió una de las crisis sanitarias más letales que se ha vivido a lo largo de la historia. Esta crisis dejó a muchísimas personas sin trabajo, sin educación, sin comida, incluso a muchos sin esperanzas. De ahí en adelante y como lo dice la ley de la evolución tuvimos que irnos adaptarnos a esta nueva realidad y evolucionar o perecer en algunos casos.

No solo en procesos, lineamientos, procesamientos, sino en nuestra vida cotidiana, trabajo, escuela, incluso reuniones sociales, todo desde ahora tomaría un giro de 180° que nos haría percibir la realidad de manera distinta; de hecho, en algún momento incluso estar lejos era la mejor manera de decir te amo alguien y de cuidarla. Viendo todo esto el mundo laboral tuvo que adaptarse, pero en vista de que el mercado se había contraído tanto en la oferta de plazas de trabajo, hubo que realizar ciertas adecuaciones que quizás, sin pagar más le permitieran a las compañías mantener a sus mejores elementos hasta que todo esto pudiese calmarse, esto nos introdujo en una nueva ola llamada “Salario Emocional”, que sin duda y gracias a todo lo ocurrido, llegó para quedarse, para reconocer que el recurso más importante que tenemos en la organización es el capital humano y que tenemos que velar por su bienestar integral (bio – psico – espiritual).

El Salario Emocional está cobrando mayor relevancia en las empresas y esto se debe a que cada vez existe mayor evidencia de que la satisfacción laboral está íntimamente ligada a la productividad laboral y a la fidelización del talento. El Salario Emocional no es una tendencia de moda, es una estrategia organizacional que ya ha sido aplicada obteniendo resultados exitosos, por varias empresas a lo largo de los últimos años. Lo que ha venido variando es que ahora no solo las grandes empresas lo aplican, sino que cada vez más las medianas y pequeñas empresas se están sumando a estas prácticas para el mejor funcionamiento de su estrategia organizacional, puesto que la incorporación de las nuevas generaciones (mileniall, centennial, generación z), a la vida laboral ha generado que una estrategia de fidelización del talento sea indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Incentivos, Pymes, procesos

Introducción

“El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha unificado diferentes bases de datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicio de Rentas Internas (SRI), Registro Civil, entre otras, para consolidar en la base de datos “Empleo registrado y plazas de empleo”. (CEDAP,

2022). En la actualidad, las condiciones reales del mercado laboral nos indican que el 12% de los ecuatorianos laboran bajo relación de dependencia, el 13% son bachilleres y el 67% de esta población son No Bachilleres. Basándonos en estas cifras la mediana de Ingresos mensuales que recibe un empleado es de \$480, con un índice que Inconformidad en su trabajo actual (constante búsqueda de nuevo empleo) un 6%.

Dentro de esto podemos encontrar también que el 72% de los jóvenes empleados lo hacen en condiciones de empleo inadecuado, mientras que los que los jóvenes desempleados componen el 40,4% del total de personas desempleadas. Adicional se puede constatar que el mundo vive situaciones complejas que han llevado a diferentes empresas a prescindir de sus colaboradores y reestructurar sus departamentos con la finalidad de conseguir los objetivos de la empresa a un menor costo.

A través de este documento se determinará la importancia de la existencia de incentivos no monetarios como parte de los beneficios otorgados a los colaboradores de diferentes empresas, corroborando que la productividad de los colaboradores no se encuentra siempre relacionada con el salario económico que se pueda percibir, si no que gran parte del desempeño de una persona en una compañía depende de diferentes variables que puedan ser otorgadas por los empleadores y que son gratamente recibidas por los nuevos o actuales colaboradores. Los programas de Incentivos no monetarios tienen como objetivo principal, que el colaborador se sienta en todo momento apreciado por parte de la empresa y que comprenda la importancia que representa el mismo en la consecución de los objetivos generales de la compañía, otorgándole incentivos, menciones, gestos, o actividades que sean atractivas.

Objetivo general

Diseñar una propuesta de un programa de sistema de incentivos no monetarios para atracción y retención de profesionales en Pymes de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación laboral de las Pymes de Guayaquil.
- Analizar las teorías de los incentivos no monetarios o salario emocional como indicador de motivación al logro de la retención y atracción del personal
- Realizar una propuesta de un programa de sistema de incentivos no monetarios generando el compromiso y cumplimiento de los objetivos organizaciones de las Pymes de la ciudad de Guayaquil.

Desarrollo temático

PYMES

Al referirse al término PYMES se desea identificar a las pequeñas y medianas empresas. En Ecuador, se les dice PYMES a todas aquellas empresas, que, según su número de trabajadores, su volumen de ventas, los años que posean en el mercado, su nivel productivo, activos, o todas aquellas cosas que representen

PYMES quiere decir Pequeñas Y Medianas Empresas. En el país (Ecuador), se llama PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo con el número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital) tienen características similares en sus procesos de crecimiento.

No existe un concepto o definición exacta de PYMES, ya que las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar de acuerdo a la economía del país donde producen. Por ejemplo, una empresa cuyo volumen de ventas es \$10,000,000 anuales puede ser considerada PYME en un país, y empresa grande en otro país. Asimismo, una empresa con un solo trabajador puede generar más ingresos que una empresa con 50 trabajadores si el capital social es mayor.

A pesar de esto, existen 5 etapas de crecimiento generalmente aceptadas para las PYMES. Las PYMES, en término de cantidad (números), y de manera general a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía. Estos porcentajes varían dependiendo el año de investigación y la fuente. De todas formas, es evidente que este sector de la economía es trascendental para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía.

Clasificación de las pymes

Clasificación nacional

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo con la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro:

Pymes y contribución con el PIB

Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB suma más de un 80% por lo que es fundamental que este se vea siempre altamente apoyado por entidades gubernamentales.

Para esta investigación se realizó un estudio para poder conseguir descubrir en qué lugares existe mayor afluencia o acontecimientos de PYMES, se recolectó además información de un grupo de personas, para las que se tomó en consideración también zonas urbanas, marginales, de escasos recursos, de la ciudad de nuestra ciudad, Guayaquil, donde mayormente podemos encontrar talleres mecánicos, talleres automotrices, pequeños restaurantes, cafeterías, tiendas de abarrotes, tiendas de ropa de primera mano de maquila ecuatoriana o de segunda mano en perfecto estado, así como también lugares que venden bisutería o artesanías, florerías, y un sinnúmero de empresas que han ido surgiendo por la falta de trabajo formal en las diferentes empresas, o que en algunos casos son incluso el segundo ingreso de una familia, esto ayudó a los investigadores a tener una visión más clara y amplia de la situación económica que se está atravesando a nivel país, y asimismo entender que estos pequeños negocios están en expansión y han llegado para quedarse. Además, con información de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, Banco Central de Ecuador e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se pudo recabar las estadísticas de generación e inversiones de bienes y servicios a nivel nacional, así como de las PYMES basado en una metodología directa de investigación de campo. (Gómez Bastar, 2012)

Conceptualización: PYMES

Microempresas	Ingresos menores a \$100.000,00	Entre 1 a 9 personas
Pequeña empresa	Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00	Entre 10 a 49 personas

El universo laboral visto por la academia

Mediana empresa	Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00	Entre 50 a 199 personas.
-----------------	--	--------------------------

Clasificación de las pymes en sectores

En Ecuador las empresas pueden clasificarse además de la siguiente manera:

- Sector primario
- Sector secundario
- Sector terciario
- Sector cuaternario
- Sector quinario

A continuación, se podrá vislumbrar de mejor manera cada uno de estos sectores:

Sector primario

En este primer sector se desenvuelven todas aquellas actividades o labores, que se vean enfocadas en la extracción de productos o recursos que sean provenientes de la naturaleza. Incluso también incluye a la agricultura, silvicultura, caza, ganadería, mineras y pesca. Estos productos pertenecen a este sector ya que regularmente son utilizados como materia prima para la producción en procesos industriales, así como también pueden ser vendidos a los consumidores finales como productos de primera necesidad.

Sector secundario

En este sector tenemos todas aquellas que se dedican a la transformación de materia prima en productos semi elaborados o terminados, por lo que le brinda un valor agregado al producto inicial. De este sector es parte la industria pesada, la industria ligera, el sector industrial; y algunos productos obtenidos de este sector pueden ser productos de aseo, alimentos procesados, automóviles, calzado, belleza, muebles, plásticos, ropa, etc.

Incluyen a empresas y trabajos que transforman materias primas en productos terminados, agregando valor. De él hace parte el sector industrial, tanto la industria ligera como la pesada. Algunos productos del sector secundario son electrónicos, ropa, etc.

Sector terciario

En este caso, no consideramos la fabricación y producción de bienes, sino por el contrario la prestación de diversos servicios. Son aquellos que son considerados como partes blandas en el sector de la economía, quizás incluso de bienes intangibles. Podríamos hablar adicionalmente de servicios públicos o privados, como salud, educación, transporte, banca, entretenimiento, comunicaciones, etc. Este sector es uno de los que emplea a mayor cantidad de personas, no solo en países del tercer mundo, sino también en países más desarrollados. Aunque actualmente la tendencia y como se explicaba anteriormente la falta de trabajo, ha provocado que este sector aumente cada vez más en países de tercer mundo.

Sector cuaternario

En esta etapa encontramos una subdivisión del sector terciario, pero se encuentra más enfocado en las actividades basadas en las labores que implican desarrollo intelectual o está enfocado en el conocimiento específico de ciertas áreas o materias, mas no a labores repetitivas, sino labores que impliquen estrategia y desarrollo de la misma. Aquí podríamos tomar en cuenta la investigación o desarrollo de información, servicios, asesorías, comercio, publicidad, consultorías, planificación, etc.

Sector quinario

En este último sector podemos encontrar otra división del sector terciario, pero aquí se distinguen actividades como interpretación, reorganización, o creación de nuevos proyectos. Inclusive se puede hablar del uso de nuevas tecnologías y base de datos para tomar decisiones trascendentales en el mundo empresarial. Está enfocado en la toma de decisiones y a él lo conforman, directivos de empresas, de ONG, líderes tecnológicos o políticos de gran incidencia mundial.

Economía de las empresas postpandemia

Mientras la pandemia de COVID-19 fue ganando terreno en la población, el mundo se vio obligado a realizar grandes cambios, evolucionar, desde el Marzo 2020, el mundo entero dio un giro de 180°, donde tanto ciudadanos como empresas y ciudadanos tuvieron que verse en la necesidad de implementar nuevas normas, protocolos, e incluso hábitos para poder enfrentar un eminente virus que si no nos adaptábamos podíamos perecer como humanidad.

Sin duda los cambios siempre producen miedo, incertidumbre, inseguridad, las mismas que a medida que se fueron afrontando se convirtieron en una fortaleza más que en una oportunidad de mejora, desarrollando así nuevas habilidades y aptitudes ante la tempestad, de forma que se pueda continuar, adaptarse fue la mejor salida. Esto es lo que motivó a que este artículo académico buscó analizar minuciosamente estas formas de adaptarse y más aún por parte de los ciudadanos ya que en vista de la crisis las empresas pagaban menores salarios con horarios extendidos ya que desde casa el control horario era más complicado.

Una de las preguntas que podríamos plantearnos sería ¿cómo ha sido la adaptabilidad de la población en general ante la pandemia frente a los distintos cambios que se fueron presentando de manera paulatina, los cambios y restricciones de los GADS, horarios, necesidad irremediable de computadoras e internet en casa a los que en ocasiones no todos tenían acceso, cambiando esto costumbres e incluso funciones y responsabilidades de los distintos cargos. Es preciso mencionar también que la nueva normalidad obligaba tener nuevos protocolos de bioseguridad para salvaguardar la salud no solo de los colaboradores, sino también de sus familias.

Impacto de covid en las empresas

Las PYMES formales, así como las informales de toda América latina se vieron altamente afectadas por la crisis del COVID, incluso, podemos estimar que al menos un 13% de las empresas formalmente establecidas, no pudieron resistir y tuvieron que cerrar labores, abandonando el mercado.

Muchas de las empresas que aún se encuentran activas deben enfrentar dificultades constantes para vencer las vicisitudes o adaptarse a las realidades variables constantes que el entorno muestra. Por ejemplo, la falta de flujo, las altas tasas de intereses, el endeudamiento obligatorio al que debieron someterse si deseaban subsistir y por ende retrasos en cuotas de pagos.

Quienes más han sufrido el problema de la crisis han sido definitivamente los emprendedores, aunque la sociedad en conjunto también ha percibido desmanes, ya que como se ha mencionado antes las PYMES representan una gran proporción de la generación de empleos y un apoyo indudable para miles de familias que viven gracias a estos ingresos.

A pesar de todo, las PYMES fueron un pilar fundamental para que familias, gobiernos, empresas pudieran hacer frente a esta crisis mundial, que no solo afectó economía, si no también familias enteras por pérdidas irreparables. Las PYMES en este caso actuaron como medios críticos para suministrar y distribuir alimentos de primera necesidad, insumos de bioseguridad, medicamentos, servicios varios y muchísimas cosas más, esenciales para las familias durante todo el periodo de caos que causó la pandemia y obligó a mantener cuarentena y encierro total. En ese caso las PYMES tuvieron que innovar brindando diversas soluciones para los desafíos que atravesaban que no tenían precedente

en la historia. En este proceso hubo empresas que perecieron, pero así también hubo empresas que se fortalecieron.

A medida que va pasando el tiempo, la actividad económica se está recuperando y los negocios van resurgiendo, aunque aún persisten riesgos para las PYMES, ya que el COVID aun no desaparece, y adicionalmente podemos decir que el hecho de que las nuevas generaciones estén forman parte de las empresas es en gran parte responsable de que esta una nueva normalidad haya llegado para quedarse, pero se desconoce si podrían aparecer nuevas OLAS, aumento de contagios o razones que produzcan inflación en precios de materia prima o producto elaborado. Así también tenemos un pueblo que en generalidad se encuentra en tasas altas de endeudamiento. Existirán cicatrices imborrables en la economía, competitividad y productividad, cicatrices que sin duda muestran que solo los más fuertes o incluso solventes pudieron sobrevivir. Estas cicatrices serán más visibles al notar el claro aumento de negocio informales y de pobreza extrema.

Muchos países supieron apoyar de manera efectiva a las PYMES lo que permitió mitigar situaciones que pudieron haber sido muchísimo más críticas o gramáticas. Varios gobiernos tomaron acciones correctivas prontas que permitían endeudamiento, reducción de impuestos, mayores plazos para el pago de las cuotas de financiamiento, otros gobiernos crearon programas para apoyar a los desempleados, e incluso bonos de desempleo, permitieron la creación de PYMES con mayor facilidad, menos requisitos y menores garantías crediticias.

Esto generó montos presupuestarios de inversión exorbitantes, y mayor deuda pública, incluso mayor deuda externa. En esta nueva etapa en la que nos encontramos las PYMES asumirán retos mucho más fuertes porque todas esas coyunturas que poseían, hoy se vuelven cadenas altamente reguladoras. Ahora el acceso para los servicios / préstamos financieros será más restringido, incluso más que antes del COVID, los intereses que son otorgados a las PYMES ahora, por su flujo o activos son superiores incluso en un 300% a las de las grandes empresas.

Pese a los programas públicos de garantía de crédito, la prueba experimental presente muestra que la entrada a aquellos servicios estaba enormemente correlacionada con el estado activo de las organizaciones ya que las organizaciones con más ingresos tenían más posibilidades de avanzar y seguir operando y a la inversa, lo cual indica que todavía queda mucho por hacer.

Otra necesidad que se puede evidenciar es la educación y el conocimiento financiero. La evidencia empírica reciente también sugiere que la educación financiera es altamente limitada por recursos o desconocimiento del pueblo, lo que es un impedimento mucho mayor de lo que se pensaba anteriormente para explicar la recesión y la recuperación de las PYME, esto requiere ampliar los programas educativos de capacitación y el apoyo técnico. Y tercero, el acceso y la formación en la transformación digital y nuevas tecnologías de la nueva gestión productiva, que son críticos productividad y competitividad de las pymes.

La recuperación de las pymes requiere de políticas públicas que permitan su mejor y mayor capacidad productiva con holgura y tranquilidad. Pero dado el espacio financiero reducido, es necesario considerar trabajos específicos para aumentar su eficacia. Cabe recalcar que la pregunta trascendente es, ¿qué objetivos deberían perseguir los gobiernos, qué PYMES deberían apoyar y por qué deberían hacerlo?

Hay buenas razones para apoyar programas que se enfocan en ciertos nichos de mercado; que generan mayores retornos y beneficios sociales; que además cumplen con tener un mayor impacto en la sostenibilidad ambiental, juventud, genero; e incluso tener un enfoque de territorio, sector o capex. Por otra parte, existen buenas razones para centrar los esfuerzos en las PYMES más actuales, que se encuentran a la vanguardia satisfaciendo necesidades más recientes, con mayor potencial de creación de empleo, de crecimiento y se encuentran orientadas indirectamente en apoyar el crecimiento del PIB y la producción. Todo esto dependerá de la necesidad y opciones de cada país, de su economía, pero, es indispensable demostrar a la sociedad los beneficios que pueden provocar el apoyo a las PYMES y los impactos mancomunados socioeconómicos que se pueden lograr.

Optimizar el impacto de la intervención también implica la cooperación del gobierno con instituciones financieras y un uso más exhaustivo de los datos y la tecnología. Incluso, un uso más profundo de las herramientas de datos y tecnología es cada vez más útil para entender el desarrollo del mercado y lograr evaluaciones crediticias más completas y adecuadas. La banca abierta y los acuerdos de intercambio de entre las partes interesadas también contribuirán a este objetivo.

Finalmente, también es buena idea considerar utilizar un arsenal más extenso de soluciones y herramientas que se adapten a las diversas necesidades de inversión y financiación de las pequeñas y medianas empresas. En este caso, el gobierno debería ir más allá de los fondos de garantía, aliarse con la banca comercial y esquemas de crédito directo a través de entidades bancarias, y también considerar asociarse con fintechs, financiando a las pymes a través de fondeo y factoraje e instrumentos de capital y capital de riesgo.

La recuperación económica y la maximización de esta, depende de las condiciones sociales en la región que se desarrolle, pero es imperativo para el apoyo adecuado y oportuno a las pequeñas y medianas empresas. Después de todo, son una parte trascendental de la solución de los problemas también parte de la solución.

Tipos de salario que reciben los colaboradores

Salario proviene de la palabra en latín ‘salarium’, que significa pago en sal. En Egipto, los trabajadores eran pagados con sacos o toneladas de este producto (sal), desde entonces tiene un valor especial ya que era útil para conservar la carne que servirían para alimentar a la familia y evitar que estas perezcan. Esta moneda servía incluso para el comercio de esclavos.

Desde entonces, no sólo se ha generalizado el uso de la palabra salario, sino que también se han generado distintos tipos de salarios en función de diversos factores, entre ellos:

Salario por unidad de obra

Este tipo de salario es un salario que se percibe de acuerdo a la cantidad de trabajo realizado, independientemente del tiempo empleado en su desarrollo o recursos utilizados. Por lo tanto, es importante que el trabajo se complete en el tiempo pactado para que los trabajadores puedan recibir salarios en el tiempo acordado. También se conoce como proporción de fragmentos.

Salario por unidad de tiempo

En este caso, estamos hablando de la cantidad de dinero que recibe un empleado por la cantidad de tiempo que tarda en completar una tarea, sin considerar otros aspectos como la carga de trabajo o el tiempo que requiera para realizarlo. Este tipo de salario puede ser por diario, semanal, mensual, trimestral, semestral o incluso anual.

Salario mixto

Se refiere a salarios que se encuentran entre el salario por unidad de acuerdo a la oferta de trabajo y el salario que se puede percibir por disponibilidad de tiempo, e incluyen pagar a los trabajadores una cantidad preestablecida y fija por el tiempo que se trabaje, agregando un muchas de variables, dependiendo de la cantidad de trabajo realizado.

Salario nominal

Este salario es el más común que existen y se refiere a la remuneración que recibe el trabajador por un día de trabajo. Esto es lo que solemos llamar “nómina”.

Salario en metálico

Es una persona que se cobra en la moneda legal del país en el que se presta servicios y vigente del lugar donde se realiza el trabajo. La persona que lo recibe tiene derecho a pagar en efectivo. Este tipo de salario se ha reducido significativamente en las en los últimos años por la proliferación de recursos digitales y servicios en línea que ofrecen las unidades bancarias.

Salario en especie

Es alguien a quien se le paga con medios o bienes distintos al dinero, por ejemplo, con ropa, artículos para el hogar, alimentos, bonos o incluso con bienes y servicios inmateriales como la vivienda o residencia.

También es necesario tener en cuenta el concepto de salario real, que se refiere a la riqueza material o inmaterial a la que pueden acceder los trabajadores después de recibir un salario; es decir, refleja el poder adquisitivo que puede poseer. Finalmente podríamos indicar que algo que no corresponde al salario, son determinadas remuneraciones que reciben los trabajadores por unidad de tiempo que no tienen la consideración de salario y se encuentran detalladas en la página web del Departamento de Empleo. Son los siguientes:

- Indemnizaciones o suplidos por gastos incurridos como consecuencia de sus actividades profesionales.
- Prestaciones de seguridad social.
- Gastos de transporte.
- Indemnización que corresponden al traslado.
- Indemnización correspondiente a suspensión o despido.
- Subsidio de manutención y alojamiento.

Salario económico

El salario, paga o remuneración es la suma de los haberes que recibe de forma periódica un colaborador por parte del contratante, el mismo que es determinado por la realización de algo específico, que puede ser fabricación de un producto definido de acuerdo con la demanda del mercado o trabajo intelectual. Reglamentariamente, se considera salario a la totalidad de los haberes económicos de los trabajadores, los mismos que pueden ser en dinero o en especies, por la prestación de servicios profesionales.

La extensión del elemento legal de salario consiente en afirmar la existencia de que el trabajado recibirá un salario o compensación por su trabajo.

Salario emocional / incentivos no monetarios

Aunque si bien es cierto el salario es fundamental para sumar nuestra cuantía económica, cubrir nuestras deudas y subsistir, estos elementos no tienen tanta valía cuando el trabajo no tiene una motivación profunda o un propósito real, sea cual sea este.

Pasamos un tercio de la vida en nuestros lugares de trabajo o desarrollándolo y no se puede pensar en ello solo con fines únicamente económicos, es importante también entenderlo como un fin, para satisfacer nuestra necesidad de crecimiento personal y profesional. Si el trabajo fuera únicamente por dinero, y en algún momento quitamos esta variable, ¿con qué nos quedamos? ¿cuál sería ese valor agregado? Solo sería una transacción comercial más de la vida, una tristeza para quienes vivimos los recursos humanos, pues nuestro propósito real es la consecución de que el hombre alcance su máximo exponente a través del desarrollo de habilidades conductuales y cognitivas.

Este beneficio no remunerado es una retribución no económica y es adicional al salario (económico),

El universo laboral visto por la academia

que los colaboradores reciben a cambio de su trabajo o sus ideas. Se relaciona con la complacencia de necesidades profesionales, así como personales y familiares, para mejorar la calidad de vida del colaborador.

Una representación de esto podría ser: Que es aquellos beneficios que se pueden brindar a los colaboradores son aquellos que los hagan sentirse más comprometidos con la empresa, viéndolo analógicamente, un romanticismo de salario. Hace tiempo que las empresas empezaron a apreciar la importancia de dar las gracias por el trabajo realizado más allá del sueldo. Luego hay varias que argumentan que brindar a los empleados servicios de valor agregado les permite tener exponentes más satisfechos y comprometidos en la empresa, retener el talento y mejorar la productividad.

Para las organizaciones, a pesar de ser beneficios no remunerado, implica un desarrollo de planes en los cuales invierten tiempo, de forma que se creen estos “salarios emocionales”, ya que diversos estudios han comprobado que disminuye la rotación, ayuda a reclutar mejores talentos, han podido reducir los costos de contratación, los niveles de formación del personal han mejorado, forman mejores trabajadores, logran la reducción del ausentismo y hacen que su employee branding mejore.

Además, se trata de todas aquellas compensaciones, beneficios que se otorgan en. El salario emocional o beneficios no monetarios son un cumulo de acciones que una empresa pudiere realizar para darle a conocer a sus colaboradores que ellos son lo más importante, que son valiosos para la organización.

Si lo vemos en un espectro amplio podemos decir que el salario emocional no es mas que comprender que el ser humano es un ente bio psico espiritual que requiere cubrir necesidades en varios aspectos que no siempre el dinero los podrá satisfacer.

Problemas actuales por la falta de salario emocional

En la actualidad el no poseer flexibilidad en los horarios de trabajos, reconocimientos, incentivos de formación, o quizás en la autonomía en el trabajo, puede tropezar la evaluación de los cargos, ya que suele existir insatisfacción por parte del colaborador. Este punto es algo que actualmente es pan de cada día porque vivimos en una generación libre de ataduras, de horarios, de normas, enfocada en resultados, más no en directrices y esto es inmensamente enriquecedor para la cultura de la empresa porque ayuda a la diversificación activa del personal y a mejorar el nivel de adaptabilidad y tolerancia del equipo.

Es entonces cuando entendemos que el salario emocional en la actualidad una característica que reúne todas aquellas variables que se requieren para poder mantener la motivación de un colaborador en lo más alto de la palestra, que en ocasiones puede incluso suplir parte del salario económico, sin que esto signifique que sea en su totalidad. En ocasiones incluso puede congrega elementos que pueden influenciar de manera directa que un colaborador mantenga su cargo o decida desistir de la empresa, esto sumado a la cultura y a los comportamientos del equipo directo con el que se desarrolla.

Las empresas a lo largo de los años han tendido a utilizar frases gastadas como “eres un gran colaborador y dependiendo de tu gestión podríamos incrementar tu salario” pero con el paso del tiempo y la falta de cumplimiento dicho ofrecimiento ha perdido valor. Por ello es importante para negociar activamente un salario emocional y para poder compensar toda carencia económica que pudiese llegar a existir, y en esto forman parte fundamental los líderes de las compañías.

Varias empresas utilizan esta estrategia a su favor para conservar, atraer talento o conseguir el compromiso de sus empleados. Con el paso de los años hemos podido comprobar no importa cuan grande sea el potencial de un colaborador, si se encuentra desmotivado o infeliz, sus resultados serán casi nulos.

Tampoco podemos descartar que los expertos advierten que el salario emocional o beneficios no

El universo laboral visto por la academia

remunerados no podrán nunca compensar un salario que se encuentra muy por debajo de la media del cargo y que puede ser altamente desmotivante para el colaborador porque basa su valía como ser humano en ese favor económico.

Al final, las empresas que quieren retener a sus talentos deben crear programas fuertes y retención, darle retribución adecuada y ofrecer un clima organizacional que permita que todo esto mantenga al colaborador en una zona de máximo esfuerzo.

Factores que motivan el salario emocional o beneficios no remunerados

A lo largo de los años varias universidades y empresas han realizado estudios de casos reales en los que ponen a prueba diferentes acciones que puedan generar una constante mejoría en su desempeño, y el pilar de todo radica en la humanidad del ser humano.

- Autonomía
- Pertenencia
- Creatividad
- Inspiración
- Crecimiento profesional
- Compromiso

Tipos de salario emocional y plan de motivación laboral

En ocasiones la desmotivación en lugar de trabajo está relacionada con la falta de bienestar psicológico, por la dificultad que sufre el trabajador para poder llevar de manera equitativa su vida personal con su vida laboral. En ocasiones vive una constante angustia de estar fallando en una de esas dos partes que, al ser seres integrales, son fundamentales en nuestro desarrollo; creando ambientes de trabajo tensos, de estrés. Razones por las cuales podríamos indicar que un plan de motivación laboral bien desarrollado permite conocer detalladamente las necesidades, carencias y motivaciones específicas de las personas que forman parte de nuestro equipo.

Algo que podríamos reconocer como una recompensa inigualable es para un trabajador, es saber reconocer sus motivaciones ya que estas son intrínsecas y van relacionadas a sus propósitos reales, a todo aquello que motiva su trabajo diario. Esto además crea un impacto emocional importante porque el colaborador, que entiende que su empleador se preocupa por su bienestar. Un salario emocional apropiado, está basado en alicientes laborales no económicos, lo que no sólo será capaz de acrecentar la motivación de los equipos a corto, mediano y largo plazo, sino que también logrará reforzar su compromiso con la compañía.

Muchas de las grandes empresas ya llevan muchos años aplicando esta estrategia y ha funcionado de manera exitosa, incluyendo además dinámicas de equipos que están basadas en un on job training, team building y varias cosas más que implican un costo casi nulo para la empresa, pero son factores diferenciadores.

El éxito de los incentivos no monetarios radica en satisfacer otras necesidades de los trabajadores, las que van más allá del salario, por medio de otro tipo de acciones que sean pensadas para cada uno de ellos y sus necesidades. Podemos enumerar algunas que pueden ser realmente determinantes al momento de que el colaborador decida no mantenerse en una compañía.

De cualquier manera, lo más importante al momento de optar por una dinámica o acción, es entender, escuchar y observar, activamente al colaborador y a los equipos de trabajo para saber cuáles son las mejores propuestas que podemos realizarles, y con ella brindar soluciones prácticas que satisfagan sus necesidades.

Metodología

Para este artículo hemos utilizado una metodología llamada PRINCE. Esta proviene del acrónimo Proyectos en ambientes controlados. Esta usa un método a manera de cascada para definir las etapas del proyecto. Originalmente fue desarrollado para gestionar proyectos de TI y todavía es uno de los métodos más veraces para gestionar proyectos de interacción y proyectos orientados al cliente externo / interno.

Esta metodología posee siete pasos:

1. Dirección del proyecto
2. Inicio del proyecto
3. Puesta en marcha del proyecto
4. Control del proyecto
5. Gestión de la entrega de productos
6. Gestión de los límites de cada fase
7. Cierre del proyecto

Estos pasos crean un sistema completo y crean un marco para la gestión eficaz de proyectos para el negocio. Busca definir la función y apoyo de la gerencia. Además, PRINCE2 se puede utilizar para optimizar una amplia gama de funciones de gestión de tareas individuales, como la gestión del tiempo, la gestión de la entrega de productos y las operaciones de inicio y finalización. Adicional puede ser utilizado para aquellos proyectos que implican un mecanismo de prueba y error de forma que e puedan revisar los límites de cada fase.

Dado su diseño único, el sistema PRINCE2 es ideal para grandes proyectos corporativos con múltiples participantes. Si se aplica en pequeñas cantidades, corre el riesgo de una interrupción innecesaria de su sistema a largo plazo.

La Investigación Científica está encaminada a profundizar el conocimiento de un proceso ya sea teórico, práctico o teórico-práctico, parte del conocimiento científico y lo lleva a la solución de problemas de la sociedad que de una forma u otra no han sido investigados o su investigación se ha conducido en otra dirección. La Investigación Científica surge de la necesidad del hombre de dar solución a los problemas más acuciantes de la vida cotidiana, de conocer la naturaleza que lo rodea y transformarla en función de satisfacer sus intereses y necesidades. El carácter de la investigación científica es creativo e innovador aplicando lo último del conocimiento científico. La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso.

Esta investigación busca profundizar en el conocimiento de este proceso, ya sea cognitivo, práctico o cognitivo-conductual, hace parte del conocimiento científico la solución a problemas sociales públicos que, de alguna manera, no han sido revisados. La investigación científica surge de la necesidad que tiene una persona de encontrar soluciones a los problemas más apremiantes de la vida cotidiana, de reconocer la naturaleza de su entorno y de adaptarse sus necesidades a las necesidades de los demás. La naturaleza de la investigación es creativa e innovadora al aplicar la información más reciente ciencia. El proceso es una ciencia que nos enseña a guiar ciertos procesos de manera efectiva y eficiente para lograr los resultados deseados y busca darnos un plan para participar en el proceso.

La metodología de esta investigación (M.I.) o proceso de investigación científica es una ciencia que proporciona al investigador un conjunto de principios, conceptos y reglas que permitan organizar la investigación científica de manera eficiente y enfocada. El estudio de M.I. Podemos definirlo como un proceso científico, un proceso lógico y confiable. Ayuda además a formar soluciones altamente calificadas para que los profesionales trabajen den lo mejor de sí, es importante asegurarse de que los sistemas desarrollados allí sean científicamente sólidos.

Resultados esperados

Las prestaciones de tipo no monetario son variables que se espera aporten positivamente en el colaborador, lo importante es que se debe intentar que se mantengan en el tiempo, si no la compañía pierde credibilidad y no produce un liderazgo efectivo. Si existe una actitud de honestidad, comprensión y confianza en la gestión que promueva estas nuevas ideas, las personas pueden sentirse motivadas, involucradas y premiadas en lugar de tener la misma base que en ocasiones pueden tomar como parte de su salario, invisibilizando el valor total de los beneficios no monetarios. En esencia, el costo de la salud emocional es una recompensa, no dinero adicional, que recibe el empleado en su entorno de trabajo. Se asocia a satisfacción personal, profesional y necesidades familiares para mejorar su vida. Es un ejercicio de acuerdo y equilibrio entre la bondad y confianza de la organización y la dedicación y trabajo del empleado. Capacitación o formación de directivos y socios. La gente preferiría aprender un idioma, por ejemplo, que un cupón mensual para un restaurante. Tiempo de transición. Los compañeros de trabajo siempre agradecen que dentro de la empresa existan espacios creados solo para comer compartir y convivir, salir de la rutina y disfrutar. Si además hay rebajas en la carta, agradecerán este esfuerzo de gestión más que otros. Fecha para atender negocios privados. Además de las vacaciones legales, el mejor lugar para trabajar ofrece a sus empleados unos días al año para resolver cualquier problema que requiera tiempo. También dan la mitad de sus cumpleaños. Si un empleado se encuentra en una posición crítica, médica o de otro tipo, ya sea para sí mismo o para un familiar, la organización no cumple con las reglas y fija si el empleado requiere más de tres días para retomar su lugar. Los directores, más que gerentes, en los lugares de trabajo que brindan distinciones emocionales cuentan con gerentes locales que, además de obtener objetivos, realmente se preocupan por la fortuna de sus empleados, la estabilidad emocional y el progreso personal y profesional.

Recomendaciones

La idea fundamental es lograr enamorar al talento, que entienda que el salario en ocasiones podría no estar igual al del mercado, pero es tan importante para nosotros su satisfacción personal que se decide invertir tiempo y dinero en creación de programas que mejoren su salud mental, física y que ayuda a la creación de un mejor clima laboral.

Es importante que todo esto debe ser contemplado en el presupuesto anual de Talento Humano, para ver qué rubros se pueden reducir,

On Boarding:

- Almuerzo de bienvenida.
- Recorrido de familiarización
- Programa de Embajador(a) de la cultura.

Programas de Salud:

- Programas de Pausas Activas guiadas.
- Seguro de vida o salud personal o familiar.
- Opción de almuerzo Saludable.
- Programas constantes médicos.
- 100% de Medicina Prepagada.
-

Programas de Employee Experience:

- Cultura de Reconocimiento Organizacional
- Premia el Desempeño.
- ADN Corporativo: Visión, Misión, Competencias y Valores Corporativos.
- Clima corporativo que permita con transparencia.

El universo laboral visto por la academia

- Home office / Teletrabajo.
- Flexibilidad de horarios
- Olimpiadas o mañanas de integración (Team Building)

Subsidios o descuentos:

- Farmacias.
- Alimentación al 100%
- Uniformes
- Gimnasios
- Beneficios o descuentos en productos que la empresa ofrece

Utiliza las RRSS para reconocer a tus colaboradores

Comprender que el papel de los empleados es esencial en la compañía es fundamental para motivarlos. Algunas opciones para brindar apoyo pueden ser desarrollar una práctica que busque retroalimentar positivamente a los empleados.

- Fomentar la realización de reuniones de ambientes controlados donde se puedan hacer críticas constructivas, para que los empleados puedan expresarse, quejarse y decir cuáles serían las oportunidades de mejora, tomando acciones concretas.
- Implementar un buen programa de empleados del mes en los distintos niveles de la organización.

Encuentros con figuras emblemáticas de la empresa.

Hacer un evento en la empresa, compartir café y hablar de su experiencia de éxito, son acciones enriquecedoras. Estas reuniones son más efectivas cuando están en contacto cercano no solo con sus pares, sino también con ejecutivos de otras líneas, esto le da peso al momento, es decir, con varias personas, lo que abre oportunidades para que todos participen. Deben replicarse con la frecuencia necesaria para cubrir una gran cantidad de empleados. Estos encuentros deben pasar sin ser premeditados o calendarizados, sino más bien de forma espontánea.

Programas de Coaching y Mentoring

Cuando las compañías crean aquella camaradería en la que unos pueden aconsejar de manera formal a los demás se crea un nexo de confianza y cercanía, un ambiente seguro en el que los errores no te definen, sino que más bien te ayudan a ser mejor. Por ello se seleccionan a los expertos en algún área que hacen las veces de coaches, para brindar consejos y brindar soporte en el camino. En ocasiones estos lazos pueden ser también personales y profesionales, ya que al ser seres integrales todo eso tiene un peso trascendente en el desarrollo del colaborador.

Adicionales:

- Días de vacaciones extras.
- Bono anual de desempeño por sobrecumplimiento
- Day off por cumpleaños.
- Días u horas libres por actividades de hijos.

Conclusiones

En este caso, para este artículo se ha decidido trabajar en varias recomendaciones para poderlas incluir en los programas de beneficio no salarial o salario económico.

Bases salariales justas

Errores comunes de las empresas cuándo aplican el Salario Emocional no es reflexionar. Este proceso en ocasiones incluye que estas estrategias pueden llenar la brecha salarial muy diversas entre los cargos tipos que no podrán ser cubiertas a pesar de la combinación. Un buen plan de compensación emocional debe cuidar que la organización tenga una política de compensación y salud, tanto en términos de competitividad en el mercado como bienestar laboral.

Asignación de presupuestos

Como profesional de talento humanos, estamos obligados a empezar a implementar planes de compensación emocional. La ejecución según el plan es grande, a que abarca a toda la compañía y la misma debe asignar un presupuesto para esto, pero la idea radica en lograr que sea un presupuesto claro o presupuesto cero para que la organización no se vea afectada pero el colaborador sienta un triunfo. Por ejemplo, dar a los colaboradores constantemente un feedback positivo no tiene un peso económico, pero si una gran carga emocional. Cosas como esta nos invitan a las organizaciones al desarrollo de las habilidades blandas de los jefes, los planes de desarrollo para la implementación y el seguimiento posterior se traducen en fondos invertidos.

Realizar un adecuado diagnóstico

Antes de empezar con una lluvia de ideas para lograr motivar y comprometer el talento, cíñete al talento y asegúrate de tener datos buenos para la toma de decisiones, por ejemplo, el tipo de al que pertenecen, generación Convergencia organizacional (diferentes ofertas Para Gen X, en lugar de inspirar a personas de la generación Z por la falta de conocimiento), edad, género, estado socioeconómico, estado de salud, etc.

Congruencia con la filosofía organizacional

Todas las acciones que se tomen deben estar de acuerdo con la cultura organizacional. Si las empresas promueven estilos de vida saludables, no podemos ofrecer snacks que no lo sean, siempre pensando en la coherencia de nuestros actos.

Comunicaciones internas

Una realidad importante que no es fácilmente comprendida por las compañías es que una lo que no se socializa con los colaboradores, a pesar de estar escrito, no existe. Muchas empresas invierten mucho dinero y esfuerzo en proyectos de comunicación interna, para mejorar el trabajo en equipo de sus colaboradores y obtener los objetivos estratégicos deseados. Mantener informados regularmente a los empleados de una manera simple y sencilla a través de un sinfín de medios de comunicación, es un pilar clave de la práctica exitosa de programa de beneficios no monetarios en cualquier organización. Un error que cometen las personas al adoptar una estrategia de fidelización y compromiso en Talento Humano es pensar que su aplicación es exclusiva del sector de Talento Humano, cuando en realidad su éxito dependerá del compromiso del liderazgo y de la organización y de su esfuerzo mancomunado.

Aumentar la gratitud e implementar salario emocional

Las personas se acostumbran rápidamente a lo que funciona para nosotros y luego quieren más o sienten que merecen más. Por eso es importante estar agradecido antes de iniciar cualquier programa de compensación emocional. La idea de esto es crear conciencia en el colaborador de su importancia en la compañía pero que así mismo comprenda que son beneficios más no obligaciones por parte de la empresa que busca retribuir de mejor manera el esfuerzo que el colaborador realiza diariamente.

Referencias bibliográficas

Amores, R. E. (30 de Junio de 2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución de PIB PYMES al PIB Total. Obtenido de Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución de PIB PYMES al PIB Total: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

Arbache, B. d.-J. (09 de Septiembre de 2021). La recuperación pasa por las pequeñas y medianas empresas. Obtenido de La recuperación pasa por las pequeñas y medianas empresas: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/09/la-recuperacion-pasa-por-las-pequenas-y-medianas-em-presas/>

ASANA. (28 de Julio de 2021). Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos. Obtenido de Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos: <https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>

Blasco, L. (15 de Febrero de 2021). BBC News Mundo. Obtenido de Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>

Carrillo, S. (15 de Junio de 2019). ¿Qué son las PYMES? Obtenido de ¿Qué son las PYMES?: [https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20\(Ecuador\)%2C,en%20sus%20procesos%20de%20crecimiento](https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20(Ecuador)%2C,en%20sus%20procesos%20de%20crecimiento)

DOCUMENTACIÓN, F. D. (2013). Investigación de Informoción Documentación y Sociedad. Obtenido de Investigación de Informoción Documentación y Sociedad.

Hora, L. (21 de Mayo de 2018). El empleo adecuado se concentra en hombres de mediana edad y universitarios. Obtenido de El empleo adecuado se concentra en hombres de mediana edad y universitarios: <https://www.lahora.com.ec/pais/el-empleo-adecuado-se-concentra-en-hombres-de-mediana-edad-y-universitarios/>

León, M. E. (2004). Generalidades sobre Metodología. Obtenido de Generalidades sobre Metodología: https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

NACIONAL, C. (26 de Septiembre de 2019). CODIGO DEL TRABAJO. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Pérez, A. (30 de Abril de 2021). OBS Business School. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/que-tipos-de-salario-existen-y-que-ventajas-presentan>

Work, G. P. (31 de Marzo de 2021). Salario emocional, la mejor presentación laboral. Obtenido de Salario emocional, la mejor presentación laboral: <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/salario-emocional-la-mejor-presentacion-laboral>



Guayaquil, 15 de diciembre de 2022

Autores

Walter Quezada, Maricela Vega, Karina Muñoz

Presente

Asunto: Aprobación y publicación de libro

De mi alta consideración:

Por medio de la presente nos complace comunicar que su libro *El universo laboral visto por la academia* fue revisado por pares académicos antes de su publicación. Este trabajo se realizó bajo el sello editorial UTEG y obtuvo el ISBN 978-9942-614-05-6 registrado en la Cámara Ecuatoriana del Libro en el mes de julio. Atentamente

Luis Carlos Mussó

Editor

Diciembre de 2022



EDITORIAL UTEG

Revisión de experto

Datos de la obra	
Nombre de la obra	<i>El universo laboral visto por la academia</i>

Datos del revisor	
Nombre	María Magdalena
Apellidos	López Rodríguez del Rey
Grado Académico	Doctora en Educación, Universidad de Cienfuegos
Años de experiencia	35

Contenido del texto			
No.	Descripción	Sí	no
1	¿El texto incluye una tabla de contenido clara y usa debidamente la nomenclatura?	X	
2	La nomenclatura interna del documento ayuda a estructurar el orden y desarrollo del texto?	X	
3	¿Las convenciones ortotipográficas son consistentes (uso negrilla, cursiva, subrayados, paréntesis, corchetes)?	X	
4	¿El uso de símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos es adecuado?	X	
5	¿Hay una selección, inclusión y diseño apropiado de esquemas, gráficos, dibujos e imágenes?	X	
6	El material gráfico (tablas, figuras, fotografías, dibujos, gráficos y esquemas), ¿es pertinente e ilustra de forma clara y sencilla ideas, datos, procesos o relaciones que el texto escrito no podría presentar con igual eficiencia?, ¿está debidamente numerado y titulado el material gráfico?	X	
7	¿El título es claro y se ajusta bien al contenido?	X	
8	¿Hay conceptos que por su relevancia y desarrollo deberían incluirse como palabras clave? (¿cuáles?)	X	
9	¿El texto requiere un glosario de términos técnicos o especializados?	X	
10	¿Presenta de manera clara y precisa el objetivo del texto, el problema que se aborda o el punto de partida del documento, así como la descripción de la estrategia de investigación?	X	
11	¿Hay progresión en las ideas y en la información?	X	
12	¿Se evidencian recursos retóricos como el uso claro de metáforas con funciones expresivas, de explicación y ejemplificación de conceptos, creación y consolidación del vocabulario específico de la disciplina?	X	

[Escriba aquí]

13	¿Los ejemplos expuestos son ilustrativos, claros y suficientes?	X	
14	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	

Aspectos ortográficos y gramaticales

1	¿Hay una adecuada escritura de palabras?	X	
2	¿Se presentan errores de digitación?	X	
3	¿Los signos de puntuación se utilizan de manera apropiada?	X	

Dictamen		
Descripción	Sí-No	Observaciones
Recomendar a publicación	X	
Publicar con correcciones		
Presentar de nuevo con las correcciones.		
No publicar		



Luis Carlos Mussó
Editor
Diciembre de 2022

[Escriba aquí]

EDITORIAL UTEG

Revisión de experto

Datos de la obra	
Nombre de la obra	<i>El universo laboral visto por la academia</i>

Datos del revisor	
Nombre	Yissel
Apellidos	Pérez de Villa Amil Sellés
Grado Académico	Doctora, Universidad de Cienfuegos
Años de experiencia	35

Contenido del texto			
No.	Descripción	Sí	no
1	¿El texto incluye una tabla de contenido clara y usa debidamente la nomenclatura?	X	
2	La nomenclatura interna del documento ayuda a estructurar el orden y desarrollo del texto?	X	
3	¿Las convenciones ortotipográficas son consistentes (uso negrilla, cursiva, subrayados, paréntesis, corchetes)?	X	
4	¿El uso de símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos es adecuado?	X	
5	¿Hay una selección, inclusión y diseño apropiado de esquemas, gráficos, dibujos e imágenes?	X	
6	El material gráfico (tablas, figuras, fotografías, dibujos, gráficos y esquemas), ¿es pertinente e ilustra de forma clara y sencilla ideas, datos, procesos o relaciones que el texto escrito no podría presentar con igual eficiencia?, ¿está debidamente numerado y titulado el material gráfico?	X	
7	¿El título es claro y se ajusta bien al contenido?	X	
8	¿Hay conceptos que por su relevancia y desarrollo deberían incluirse como palabras clave? (¿cuáles?)	X	
9	¿El texto requiere un glosario de términos técnicos o especializados?	X	
10	¿Presenta de manera clara y precisa el objetivo del texto, el problema que se aborda o el punto de partida del documento, así como la descripción de la estrategia de investigación?	X	
11	¿Hay progresión en las ideas y en la información?	X	
12	¿Se evidencian recursos retóricos como el uso claro de metáforas con funciones expresivas, de explicación y ejemplificación de conceptos, creación y consolidación del vocabulario específico de la disciplina?	X	

[Escriba aquí]

13	¿Los ejemplos expuestos son ilustrativos, claros y suficientes?	X	
14	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	

Aspectos ortográficos y gramaticales

1	¿Hay una adecuada escritura de palabras?	X	
2	¿Se presentan errores de digitación?	X	
3	¿Los signos de puntuación se utilizan de manera apropiada?	X	

Dictamen		
Descripción	Sí-No	Observaciones
Recomendar a publicación	Sí	
Publicar con correcciones		
Presentar de nuevo con las correcciones.		
No publicar		



Luis Carlos Mussó
Editor
Diciembre de 2022