

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Salud Organizacional: Análisis de salud de una entidad del sector
financiero**

Fabián Andrés Vaca Haro

Laura Elena Calvache, MSc., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Quito, diciembre del 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Salud Organizacional: Análisis de salud de una entidad del sector
financiero**

Fabián Andrés Vaca Haro

Laura Elena Calvache, MSc.
Director de la tesis

Arturo Paredes, MSc.
Coordinador del Colegio de
Administración y Economía

Thomas Gura, PHD
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Quito, diciembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Fabián Andrés Vaca Haro

C. I.: 1804474979

Lugar: Quito, diciembre de 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermana, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por ser pilar fundamental para que mis metas sean siempre alcanzadas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia y amigos que estuvieron pendientes durante todo mi proceso de preparación académica. A la Universidad San Francisco de Quito y especialmente a mi directora de Tesis Laura Elena Calvache, por ser mas que una educadora; una mentora, que brindó su apoyo incondicional para la realización del presente proyecto.

RESUMEN

El creciente desarrollo y competitividad de las empresas a nivel mundial, ha cuestionado las variables tradicionales que inciden en el desarrollo de las organizaciones. El manejo del talento humano es sin duda una de las características que marcarán la diferencia entre una empresa y otra. Es por esto que Javier Fernández Aguado, gurú del management ha tomado conciencia de la importancia de crear e incentivar el desarrollo de empresas saludables, para lo cual ha creado un modelo de gestión, basado en un sistema antropomórfico con el fin de detectar patologías a nivel organizacional, apoyado en su pensamiento base: Si las personas se enferman, las organizaciones también. En adición, existe también la posibilidad de realizar un diagnóstico, delimitar causas y aplicar tratamientos a corto y largo plazo donde se pueda mejorar o erradicar las enfermedades organizacionales.

La presente investigación aplicó el modelo mencionado, para detectar posibles patologías en una organización del sector financiero del Ecuador.

ABSTRACT

The increasing development and competitiveness of enterprises worldwide has questioned the traditional variables that influence the development of organizations. The management of human talent is undoubtedly one of the features that make a difference between one company and another. That is why management guru, Javier Fernández Aguado, has become aware of the importance of creating and encouraging the development of healthy companies, for which he has created a management model based on an anthropomorphic system to detect organizational diseases. He thinks that if people get sick, so do organizations. In addition, it is also possible to make a diagnosis, detect causes and apply short and long-term treatment, which can improve or eradicate organizational diseases. This investigation applied the mentioned model, in order to detect possible organizational pathologies in a company from the financial sector of Ecuador.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 El Problema	14
1.3 Hipótesis	14
1.4 Pregunta de investigación.....	15
1.5 Contexto y marco teórico (enfoque de la investigación)	15
1.6 El propósito del estudio (que resultados espero).....	16
1.7 Significado del estudio (¿es el primer estudio?, ¿es útil?, ¿es único?).....	16
1.8 Definición de términos	16
1.9 Presunciones del autor	17
1.10 Supuestos del estudio.....	17
REVISIÓN DE LA LITERATURA	18
2. Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	18
2.1 Fuentes.	18
2.2 Pasos en el proceso de revisión de la literatura	18
2.3 Formato de la revisión de la literatura	18
2.3.1 El modelo antropomórfico e importancia del recurso humano.....	18
2.3.2 Metodología del modelo	20
2.3.3 Diagnóstico.....	21
2.3.3 Tratamiento	26
2.3.3.1 Modelo Gestión de la Voluntad Organizativa.....	27
2.3.3.2 Modelo Gestión de hábitos y sentimientos	30
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
Justificación de la metodología seleccionada.....	33
Herramienta de investigación utilizada	33
Descripción de participantes	33
ANÁLISIS DE DATOS	34
Detalles del análisis.....	34
Análisis de patologías encontradas.	38
CONCLUSIONES.....	42
Respuestas a las preguntas de investigación.....	42
Limitaciones del estudio	42
Recomendaciones para futuros estudios.....	43
REFERENCIAS.....	44

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Factores principales que inciden en la salud organizacional global.....	24
Ilustración 2 Proceso necesario en el desarrollo de voluntad por parte de la plantilla.....	29
Ilustración 3 Gráfico de barras: Salud vs. enfermedad.....	36
Ilustración 4 Diagrama general de resultados.....	37
Ilustración 5 Límite parámetro de salud vs. resultados	41

Tabla de Datos

Tabla 1 Resultados tabulación de patologías.....	35
--------------------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Uno de los temas más importantes y olvidados por los gerentes de hoy en día, es la salud organizacional, un tema revolucionario que ha calado hondo en lo referente a la nueva manera de gobernar las empresas en el mundo. Si bien es cierto, las antiguas y tradicionales maneras de manejo empresarial, se preocupaban netamente por factores financieros o de marketing, en general, lo relacionado al buen desempeño y resultados de la empresa. Pero, ¿qué hay detrás de lograr buenos resultados en las áreas mencionadas?. Parecería que a lo largo del tiempo nos hemos focalizado en conseguir resultados numéricos, tendencias y curvas perfectas, que maximicen nuestro bien material o monetario, olvidando que cada una de estas acciones y resultados no sería posible lograrlos sin la participación más importante que posee la empresa; el talento humano.

El interés por entender y explicar con sencillez el comportamiento humano y su incidencia en la empresa, ha llevado a Javier Fernández Aguado; destacado pensador contemporáneo, filósofo, economista entre otros, a aportar con ideas acerca de la importancia de crear organizaciones saludables, lugares donde la cultura organizacional posea cimientos fuertes que garanticen una vida empresarial exitosa.

El autor en mención ha hecho un gran aporte a la literatura de negocios con su libro: "Patologías en la organización", el mismo posee un título llamativo y poco usual, la idea central es poner en paralelo las organizaciones con un ser vivo, aludiendo que las empresas también presentan enfermedades, deficiencias o problemas irreversibles que marcan el futuro dentro de las operaciones propias de las mismas, donde los responsables de primer nivel, deben buscar herramientas para diagnosticar las dificultades o enfermedades que tiene su empresa, así como las soluciones o curas que se deben dar a las mismas para que

la compañía continúe con su ritmo normal, sus operaciones, y alcance los objetivos planteados.

La razón por la que el autor le da a las organizaciones un tratamiento antropomórfico es por que las empresas son operadas por talento humano y su psicología afecta directamente a los procesos empresariales. Por lo anterior, si las patologías empresariales encontradas son similares a las que sufre el ser humano, entonces su comprensión y tratamiento puede ser mas sencillo de asimilar y tratar.

Muy pocos autores han brindado tiempo y pensamientos hacia temas relevantes como el mencionado, lo cual es una perspectiva que va mas allá de las investigaciones tradicionales acerca de un buen manejo empresarial. Pareciera que la literatura destinada a estos temas se limita, a modelos de gestión inertes que se rigen a resultados numéricos fríos, que generan parámetros de buena o mala calidad. El manejo del recurso humano es más que un modelo o parámetro, es adentrarse en una estructura viva con un sin número de sentimientos, cambios bruscos y repentinos, pensamientos y valores que marcan un reto en el manejo del equipo detrás de una organización.

Es un tema trascendental de estudio y análisis, debido a que el mismo es una importante oportunidad de tratar al mundo empresarial con un sistema sencillo de aplicación.

Complementando la información presentada, es necesario remarcar aspectos importantes acerca del estudio de la salud organizacional. El modelo de análisis desarrollado por Fernández Aguado es sumamente completo, ya que se analiza a las organizaciones en una línea de tiempo, teniendo en cuenta y como factor importante los antecedentes, inclusive previos a la creación final de la empresa, esto se lo ha llamado proceso de "gestación", cabe recalcar que al igual que un ser humano los cuidados de esta etapa decisiva marcan en parte el futuro de una salud inquebrantable. Sin embargo, los empresarios hoy en día no poseen conciencia de ésta y las demás etapas importantes dentro del desarrollo de un

emprendimiento o idea. Para que la idea madure, la misma debe pasar por procesos de control continuo, cuidados, restricciones para proteger esa empresa que viene en camino, cuidándonos de caer en un "aborto natural", que prácticamente sería la muerte de la misma, por falta de cuidado, de atenciones, monitoreo y buena alimentación, definiendo para nuestro caso como falta de interés, de análisis previos a la construcción de la empresa, dedicación, y consumo de "vitaminas"; buena energía, motivación interna, externa y fortaleza para la maduración final.

Como podemos ver, una empresa es como un nuevo ser, y el análisis antropomórfico de la misma es una herramienta eficaz para la corrección de problemas o enfermedades que son invisibles para la mayoría de ejecutivos o colaboradores, pero son las razones responsables de un clima laboral deteriorado: fatiga, desgano, estancamiento, que si bien pueden ser síntomas independientes, estos a su vez pueden ser un indicio de que la empresa ha caído en depresión.

La depresión ha sido y es uno de los procesos psíquicos mas restrictivos en el desarrollo correcto de un ser humano, en el mundo empresarial lo es de la misma manera, se atribuyen varios factores a esta dolencia empresarial común hoy en día, entre ellos la experiencia de los procesos de crecimiento y desarrollo, que se verán reflejados cuando la empresa esté consolidada, sin embargo se puede presentar en cualquier etapa de la misma. Una depresión avanzada puede conducir a la auto eliminación, que vendría a ser una especie de suicidio.

Por lo anterior se puede afirmar que vale la pena los esfuerzos investigativos dentro del área de Recursos Humanos para poder crear, detectar, sanar y brindar a nuestra sociedad empresas saludables, evitando virus, pandemias y a su vez fortalecer y encaminar a las mismas a la búsqueda de objetivos grandes que nos permita alcanzar un éxito permanente.

1.2 El Problema

- A pesar de lo amigable y simple que resulta entender este planteamiento de Javier Fernández Aguado; quien plantea las patologías basado en un modelo antropomórfico, donde facilita el diagnóstico de problemas organizacionales, haciendo un símil con las enfermedades del ser humano, paradójicamente la mayoría de gerentes son incapaces de aceptar que la compañía a su cargo está atravesando por procesos patológicos en menor o mayor cantidad, los cuales son responsables del entorpecimiento de las operaciones propias de la entidad.
- A lo largo de la existencia del mundo empresarial, los ejecutivos han caído en la obsesión exacerbada del bien monetario como único fin, que podría ser un factor desencadenante de depresión generalizada.
- Falta de interés genuino sobre el aspecto humano, preocupación por los intereses, deseos y necesidades de los colaboradores.
- Existencia latente de conformismo, envidia y falta de interés dentro de las organizaciones.
- Ausencia de sentido de pertenencia a la empresa, ambiente de familiaridad y compañerismo.
- En general, la mayoría de personas asisten a su trabajo por obligación y no por motivación, este factor engloba el inicio de todo mal organizacional.

1.3 Hipótesis

Una de las causas de mayor impacto en la existencia de patologías empresariales es que la mayoría de organizaciones presentes en nuestro país, no le da la importancia necesaria al área de recursos humanos. Si bien se nota un interés creciente en el talento humano, la

mayoría de las empresas presenta una gestión del talento humano sólo a nivel operativo y no estratégico.

Por otro lado, está la preocupación excesiva por enfocarnos netamente en los recursos monetarios.

Adicionalmente, la gestión de recursos humanos no está considerando aspectos relevantes de la vida de una empresa como son: cultura, valores y necesidades.

Las empresas poseen al menos una enfermedad organizacional en base al modelo antropomórfico de Fernández Aguado

1.4 Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son las enfermedades organizacionales con mas presencia dentro de una organización?
- ¿Existe tendencia a desarrollar otras enfermedades?

1.5 Contexto y marco teórico (enfoque de la investigación)

Dada la naturaleza del tema y su importancia en la actualidad, la investigación presenta varios enfoques que van relacionados a la gestión de Recursos Humanos y a las nuevas tendencias de la actualmente llamada "ciencia del management".

Si bien es cierto, el tratamiento de los Recursos Humanos no ha recibido la importancia requerida a lo largo del tiempo o a su vez no se han hecho análisis profundos que aporten con soluciones a esta área empresarial de suma importancia, Fernández Aguado, menciona en su trabajo que hoy en día las empresas ya no se diferencian por resultados numéricos, ni tampoco por implementación de tecnología; debido a que los mismos se pueden copiar en un tiempo mínimo, hoy en día, la manera en que las empresas destacan, la una de la otra, es por la calidad de su capital humano, y en general por la salud organizacional.

1.6 El propósito del estudio (que resultados espero)

Los resultados esperados por el presente trabajo buscan corroborar la existencia de patologías empresariales en las empresas ecuatorianas, así como la incidencia de enfermedades, considerando el tipo de organización.

Las razones que motivan encontrar estos resultados, es hacer notoria la importancia de las nuevas tendencias dentro de la gestión de recursos humanos, así como también generar el interés por investigar en el país sobre esta importante temática, que si bien es cierto, marca en gran parte el correcto desarrollo de las empresas de nuestro país, también contribuirá a alcanzar los resultados planteados por las empresas.

1.7 Significado del estudio (¿es el primer estudio?, ¿es útil?, ¿es único?)

Ecuador y en general Sudamérica no ha desarrollado todavía interés en el tema relacionado a salud en la organización, desde la perspectiva de los Recursos Humanos; sin embargo el rápido desarrollo del país, el avance en educación, el cambio de la matriz productiva, y en general, las grandes transformaciones que sufre nuestro país a todo nivel, generarán un alto impacto a largo plazo donde la competitividad será mas agresiva. Además, como efecto de lo mencionado, nacerán nuevas empresas cada vez más organizadas y fuertes, es aquí donde la gran diferencia se definirá por el buen manejo del capital humano; principal recurso de cualquier organización en el mundo, y a su vez de una buena salud organizacional.

1.8 Definición de términos

- Antropomorfismo: Tendencia a atribuir rasgos y cualidades humanos a las cosas.
(Real Academia Española)

- Patología: Conjunto de síntomas de una enfermedad. (Real Academia Española)
- Stakeholder: Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros). (Romald, 2009)

1.9 Presunciones del autor

El cuestionario para el estudio de patologías organizacionales permite a los entrevistados canalizar de una manera muy eficaz su pensamiento y opinión acerca de la empresa, dado que el anonimato de las mismas permite que los trabajadores puedan responder con toda sinceridad a las preguntas planteadas. Por otro lado, el departamento de talento humano sentirá interés en el estudio, debido a que el mismo muestra los parámetros necesarios para medir el buen desarrollo y armonía de todas las áreas de la compañía.

1.10 Supuestos del estudio

Para la realización de la presente investigación se escogió una estructura organizacional del sector financiero, y que por el tipo de actividad tiene tendencia a desarrollar patologías o disfuncionalidades dentro de su estructura empresarial. Además se tomó en cuenta el número de empleados, que en este caso fue de 160 por lo que la muestra según el modelo es de 30 colaboradores. Es importante además, realizar las encuestas en coordinación con la disponibilidad y comodidad del encuestado, para que los resultados de los mismos sean veraces y no exista sesgo.

A continuación se expondrá la investigación de la literatura y se procederá a la exposición y análisis de datos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2. Géneros de literatura incluidos en la revisión

2.1 Fuentes.

La literatura del presente trabajo proviene principalmente del trabajo literario de Javier Fernández Aguado; *Patologías Organizacionales*, como se explicó anteriormente el mismo es un modelo de gestión empresarial que aplica un sistema antropomórfico para la detección de deficiencias y debilidades que poseen las organizaciones de cualquier índole. Por otro lado se utilizará bibliografía veraz y comprobada relacionada al manejo del Talento Humano, tendencias actuales y conceptos, que enriquezcan el recurso teórico del presente trabajo para posteriormente analizar y entender el desarrollo investigativo.

2.2 Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Se procedió en primera instancia a leer y analizar el libro *Patologías en las organizaciones*, para poder entender la importancia y el procedimiento de uso de este sistema de gestión y aplicarlo en la investigación de una organización del sector financiero.

2.3 Formato de la revisión de la literatura

Para el entendimiento del presente trabajo es necesario analizar directamente las diferentes características del ya mencionado modelo de gestión de Fernández Aguado. Es por esto que el desarrollo de la literatura abarcará los conceptos presentados en el libro *Patologías en las Organizaciones*.

2.3.1 El modelo antropomórfico e importancia del recurso humano

El trabajo de Fernández Aguado empieza con un fragmento de un libro de Mehmet Oz, en el que se muestra un claro ejemplo del modelo antropomórfico, el mismo dice:

“ Tu casa y tu cuerpo son dos inversiones igualmente importantes. Ambos te proporcionan medios de proteger tu invaluable propiedad personal. Y ambos son

lugares que hay que proteger con todas las fuerzas. Ese es el panorama global. Pero si analizamos más a fondo la comparación—como lo haremos en este libro— entenderás aún mejor esa relación. Tus huesos son los listones de 2 x 4 que dan soporte y protección a la estructura interna de tu casa; tus ojos son las ventanas; tus pulmones son los conductos de ventilación, tu cerebro es la caja de fusibles; tus intestinos son la red de plomería; tu boca es el procesador de alimentos, tu corazón es la fuente de agua; tu pelo es el césped (unos tenemos más césped que otros); y tu grasa es toda esa chatarra innecesaria que tienes guardada en el desván y que tu esposa te recuerda permanentemente que hay que desechar”. (Roizen & Mehet, 2006)

Como pudimos observar en el fragmento del libro de Mehmet, el recurso antropomórfico nos permite entender de mejor manera ciertas estructuras y del mismo modo darnos cuenta de la importancia del cuidado de cualquiera de estas, sean físicas o en nuestro caso organizativas. Esta relación cuerpo humano – estructura, permite que nuestro cerebro entienda el cuidado, las atenciones y el control que sistemas (que no necesariamente son corporales) requieren para su supervivencia y buen desempeño a través del tiempo.

Este deseo de entender y proteger las estructuras organizativas en esta era, que Aguado define como del conocimiento, radica en que hemos pasado el período agrario donde el principal recurso era la materia prima, hoy en día con el rápido avance de la ciencia y el conocimiento, los grandes líderes convergen en la importancia del manejo del talento humano, el cual resulta escaso por factores como el envejecimiento de la población, frente a los índices de natalidad. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Las empresas hoy en día enfrentan retos muy grandes en lo referente a convocatoria y captación de talento humano. Fernández nos explica del fenómeno denominado “employee power”, el cual se refiere a que los futuros servidores son los que eligen las empresas, ya

no tanto la propia organización, es decir, ahora hay un equilibrio entre oferta y demanda, donde el empleado tiene la capacidad de optar donde trabajar, situación que en la antigüedad era poco probable debido a la amplia oferta de recurso humano y la escasez de puestos de trabajo. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Finalmente el autor reflexiona acerca del modelo desarrollado, el cual requiere continuidad, ya que las enfermedades tanto a nivel humano como organizacional pueden evolucionar, aparecer o desaparecer. Por ejemplo, a nivel corporal, muchas enfermedades han desaparecido o al menos ya no son catastróficas debido al avance tecnológico e investigativo, otras han aparecido por diferentes características y otro grupo ha evolucionado haciéndolas más agresivas. A nivel organizacional, el rápido avance de los mercados y tecnología, puede permitir que ciertas enfermedades en la organización desaparezcan o el nivel de estrés y escasez en ciertas materias primas puedan generar otras patologías. Es por esto, que la investigación en tema de salud organizacional es extensiva e infinita, la misma va a ir respondiendo conforme el avance del mundo y nuestra sociedad en general. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

2.3.2 Metodología del modelo

Así como en el mundo real, y como sucede con los seres humanos, las empresas también cumplen con un ciclo de vida, los productos que se lanzan al mercado también lo hacen, los mismos comprenden etapas de: introducción, crecimiento, madurez y declive, y las empresas deben lanzar durante la vida del producto una serie de estrategias para poder mantener o mejorar su ciclo y maximizar su tiempo de existencia en el mercado, evitando llegar a la etapa de declive y desaparecimiento del producto. (Kotler & Armstrong, 2001).

Otro punto importante por recalcar, es que no podemos hacer una división entre empresas perfectas o imperfectas, como tampoco lo podemos hacer a nivel de seres

humanos, ya que siempre existirán limitaciones, dolencias, ventajas y desventajas en cada organización. Sin embargo, el reto más grande de directivos y mandos de una empresa es ser conscientes de los cambios que sufre la organización y percatarse de problemas que pueda tener, para después recurrir a un especialista, como lo hacemos los seres humanos cuando algo nos aqueja. Es por esto que la empresa también tendrá que pasar por un diagnóstico, que más luego lo inducirá a un tratamiento y posteriormente se le dará seguimiento para que su salud no se vuelva a quebrantar. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008).

2.3.3 Diagnóstico

Los autores de la obra en cuestión nos presentan la importancia del correcto diagnóstico que se debe realizar en la aplicación de este modelo de gestión, el mismo dice:

El 50 % de la solución a un problema pasa por un buen análisis. Realizar un buen diagnóstico inicial <<es un medio imprescindible para definir si las cumbres a las que se aspira serán o no posibles.

Hay patologías que son emergentes –no tienen solución- y otras deliberadas –que si admiten un tratamiento específico-. Distinguir unas de otras no es una cuestión baladí, sino de suma importancia para evitar derrochar tiempo y esfuerzos al tiempo que anticipamos con secuencias emocionales negativas resultantes de no calibrar bien>>.

Empeñarse en lo que no puede ser es propio de personalidades inmaduras todavía instaladas en la infancia. El hombre tiene amplias posibilidades de mejora, pero también cuenta con limitaciones, no es infinito.

Una radiografía o una analítica de la institución que nos permita visualizar con precisión qué ocurre realmente en la sala de máquinas de la empresa. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Es importante tener en cuenta que en toda organización siempre habrá áreas que necesiten mejorarse, puesto que la perfección como menciona Fernández, sería una peculiar imperfección. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008) Esto nos enseña la necesidad de que a cualquier nivel organizativo es menester el continuo monitoreo de las diferentes áreas organizacionales, además de la inversión de esfuerzo en el incesante control de las mismas.

Para poder ayudar a una empresa a caminar en vías de mejoramiento continuo y mantener estándares de salud, es importante empezar por reconocer la imperfección y el principio de que siempre hay algo que hacer por nuestras empresas, para que las mismas posean personal feliz y comprometido en el alcance de las metas. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

<<Reconocer la imperfección de las organizaciones es enormemente estimulante. En primer lugar, nos vacuna frente la autocomplacencia. Sólo quien reconoce que no lo hace todo bien está en condiciones de afrontar procesos de cambio y mejora continua. En segundo lugar, nos hace más receptivos ante las voces de los empleados, clientes, proveedores (es decir, los diferentes grupos de interés o stakeholders). Quien nos avisa de que su experiencia con nosotros no resulta positiva y memorable, no es un terrorista desestabilizador, sino la voz de nuestra conciencia, el mejor amigo con el que podemos contar. Las empresas que gestionan lo imperfecto abren sus oídos ante estas voces. Una característica de las empresas que no gestionan lo imperfecto es la actitud pasiva ante quien propone

mejoras o la descalificación del que pone en cuestión nuestros actuales procedimientos>>. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

La empresa moderna se enfrenta hoy en día a varias imperfecciones que desafían la supervivencia de las mismas, poniendo a andar la creatividad y la estrategia para revertir los obstáculos propios de una civilización que avanza a pasos inmensurables, donde la globalización ha tomado triunfo en el desarrollo de todos los aspectos de la vida como el trabajo, la educación, la ciencia y el acceso a la información.

Retomando el modelo de gestión y para su correcto análisis es importante tomar en cuenta las siguientes características.

Ilustración 1 Factores principales que inciden en la salud organizacional global



Fuente: Patologías en las organizaciones (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

- **Entorno**

Dentro de este nivel, las posibles amenazas son: la aparición de nuevos competidores, los cuales muestren ventajas competitivas novedosas, reducción de márgenes como los de utilidad debido al incremento de factores externos que no dependen de la empresa, además de la aparición de productos similares pero de baja calidad. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

- **Estructura organizativa**

Principales problemas de esta área pueden ser, escasez de recursos financieros, tecnológicos, talento humano, etc. Además de problemas de comunicación bidireccional y personas poco preparadas en cargos directivos. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008) No hay incompetencia mas grande en una organización, que elegir a personas no idóneas para el manejo, si la cabeza falla, el resto de la organización fallará también.

- **Colaboradores externos e internos**

Los problemas en esta categoría pueden aparecer en sentido vertical; ascendente o descendente (de jefe a plantilla o viceversa), o a su vez horizontalmente; problemas entre colegas del mismo grupo laboral. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

- **Información que circula**

Hace referencia al bienestar o malestar que se siente en la empresa, esto se da por el intercambio de información entre la plantilla acerca de los directivos, organización de la empresa, programa de incentivos y demás temas que marcan la conformidad o inconformidad de los trabajadores.

Es importante mencionar como nos explica la literatura de Fernandez que el empleado y jefe perfecto no existe, siempre existirá diferencias en cada una de las personas que no compaginarán con nuestras convicciones o maneras de pensar, lo importante del líder es que sea integro en sus decisiones, justo y condescendiente con el equipo, además debe asegurarse de construir una cultura organizacional con cimientos fuertes. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Algunas de las falencias que se da a nivel directivo son: la falta de respeto con su plantilla, el no saber escuchar las necesidades de los demás, tener exceso de ambición que genera estrés en los trabajadores, no ser proactivo y no reconocer los méritos de la plantilla. Por otro lado, las deficiencias que pueden presentar los subordinados son: no ser proactivos, falta de capacitación para la ejecución de su trabajo, no trabajar en equipo y tampoco escuchar y obedecer. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

2.3.3 Tratamiento

Después de ejecutar un correcto diagnóstico, y haber delimitado síntomas y causas, es tiempo de entrar en el tema central, que resulta complejo, ya que responde al tratamiento de las enfermedades. Al igual que los seres humanos, el mismo puede tomar diferentes tiempos y también existe variedad en las alternativas de este medio. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Es importante recalcar que el tratamiento vendría a ser la estrategia que se emplee para superar las diferentes falencias que aparecen durante el diagnóstico de patologías en la organización. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Para la aplicación del tratamiento es necesario tomar en cuenta la existencia de tres tipos de alternativas:

- Medicina preventiva

A nivel fisiológico como también para este modelo de gestión, muchas de las enfermedades se pueden evitar, si se mantiene chequeos cada cierto tiempo donde cualquier anomalía pueda ser detectada y superada en un cien porciento. muchas de las enfermedades responden también a malos hábitos, que al ser constantes por largos periodos de tiempo, llegan a convertirse en patologías. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

- Medicina curativa

Ciertas enfermedades aparecen y responden a circunstancias que no dependen del auto cuidado, las mismas pueden manifestarse debido a factores externos. En estos casos aplicar una estrategia curativa es evidente, donde se apliquen rectificativos y monitoreo constante, para superar cualquier anomalía presente en la organización. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

- Medicina paliativa

La literatura médica define al proceso paliativo como el estudio y manejo de pacientes con enfermedades activas progresivas y avanzadas, en quienes el pronóstico es limitado y en que el principal interés es la calidad de vida, el mismo no acorta ni alarga la vida, proporciona alivio del dolor y de otros síntomas estresantes, integrando aspectos psicológicos y espirituales, ayudando a los pacientes a sacar el mayor provecho del tiempo que tenga de vida. (Calderon, Campbell, Cereceda, Ferreiro, & Guerrero)

Para el modelo de gestión, la estrategia mas oportuna es sacar el mayor provecho de la empresa que se encuentre con una enfermedad degenerativa. Dentro de esta área es aun necesario el desarrollo de investigación para poder acertar en tratamientos que saquen el mejor provecho de las empresas. Factores externos como la legislación, escasez de talento humano, entre otras factores acentúan este tipo de patologías. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

2.3.3.1 Modelo Gestión de la Voluntad Organizativa

La voluntad de curarse es el primer gran paso hacia el camino de la recuperación, en el libro de Fernández se menciona la frase de Pananti, que dice: "Lo que en circunstancias graves más suele faltar a los hombres no es ni el talento ni el sentido común, sino el carácter y la voluntad; más daño suele venir de la debilidad y de la nimia desconfianza de si mismo que de la arrogancia y de la impetuosidad desenfrenada". (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

El principio del análisis de esta temática, radica en la dificultad que demanda lograr que los diversos miembros de la organización tengan voluntad para realizar cualquier tarea, ya que la misma es imposible sustituirla o forzarla. Es importante además tomar en cuenta

que el mayor enemigo de la voluntad es la Dirección por amenazas; ganar dicha virtud por parte de la plantilla por medio de este sistema, logra voluntades débiles y extinción a corto plazo. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Grandes líderes y entendidos del management dieron indirecta o directamente aportes a la literatura del management acerca de este importante tema. Por ejemplo Lao Tse ya se había adelantado a enseñar que: "El mejor soldado jamás ataca. El luchador superior triunfa sin violencia. El conquistador mas grande vence sin combate. El director mas eficaz dirige sin imponer. A eso se llama ecuanimidad inteligente; a eso se le llama conocimiento de los hombres", por su parte Jack Welch mencionó: "En un entorno en el que hemos de obtener todas las buenas ideas que tengan los hombres y mujeres de la organización, no podemos permitirnos unos estilos de gestión y dirección que supriman e intimide". Finalmente Ken Blanchard, explica que: "Dirigir bien no es lo que se hace cuando estas ahí, sino lo que sucede cuando no estas ahí". (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008). Este importante aporte, nos conduce hacia una realidad; la importancia del desarrollo de habilidades de manejo de grupos por parte de los líderes que estén a cargo de las organizaciones. Fernández nos comparte una síntesis de los aportes de Lao Tse, Welch y Blanchard, mencionando:

Es necesario tener personal implicado con el proyecto que no necesite que estén mirando ni empujando. No se pueden secuestrar voluntades durante mucho tiempo; al final alguien viene al rescate del talento. No se puede gobernar sin el consentimiento del gobernado. Se podrá imponer conductas temporalmente, pero no de manera indefinida. EL talento, cuando se le intenta dominar acaba rebelándose. Sin embargo, ganarse la voluntad del equipo no es sencillo. Primero porque lo mejor de las personas no se compra: <<Puede adquirirse en el mercado el tiempo de un hombre, también su presencia física en una oficina, e incluso

ciertos movimientos musculares. Pero jamás está en venta el entusiasmo, la fidelidad a un proyecto, etc. No se comercializa la entrega de los corazones, de los cerebros, las almas o las intenciones. Todo eso hay que merecerlo>>. En segundo lugar, porque las motivaciones son diferentes en cada individuo , lo que funciona para uno falla por otro. Por eso, un directivo debe ser un especialista en cada una de las personas que tiene alrededor. No debe contar mas que hasta uno. Tercero, porque las motivaciones cambian con el tiempo, y lo que ayer era válido hoy no lo es tanto hay que estar actualizando recurrentemente los mecanismos de motivación. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Para garantizar la gestión de la voluntad hay que tomar en cuenta diferentes aspectos importantes, explicados a continuación:

Ilustración 2 Proceso necesario en el desarrollo de voluntad por parte de la plantilla



Fuente: Patologías en las organizaciones (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Estas características generarán sin duda alguna, voluntad intrínseca por parte de la plantilla. Es importante recalcar que existen factores también importantes para generar un resultado completamente favorable, como proveer condiciones económicas extremadamente competitivas e internamente equitativas, además de proporcionar un ambiente agradable de trabajo que reduzcan síntomas como estrés y ansiedad en los colaboradores. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008).

El reconocimiento también juega un papel fundamental en el correcto manejo del talento humano y a su vez incide en el crecimiento de la voluntad, además de ser precursor fundamental de una buena salud organizacional cuando se lo realiza de una manera efectiva. Tom Cash aseguraba que las personas necesitamos del reconocimiento y recompensa, más que un bien material, existe la necesidad de un reconocimiento intangible que muestre el aprecio por el esfuerzo que denominada persona realiza. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

2.3.3.2 Modelo Gestión de hábitos y sentimientos

El siguiente paso en esta apasionante tarea de construir organizaciones saludables, es la gestión de los hábitos, esta actividad se ejecutará cuando se ha conquistado la voluntad de la plantilla. Es preciso evaluar viejos hábitos en cada área de la organización que eran posiblemente parte de la problemática central. Cabe recalcar que muchas enfermedades son creadas por ciertos hábitos que en un corto o largo plazo se desatan en patologías dañinas para el sistema en general. Luego de haber identificado todas están anomalías es preciso cultivar buenos hábitos, los mismos deben estar relacionados a:

- Generosidad
- Fortaleza
- Prudencia
- Ambición
- Valentía
- Sinceridad
- Justicia
- Reciedumbre
- Sencillez

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Fidelidad
- Paciencia
- Amabilidad

Un ambiente donde los valores enlistados arriba formen parte del hábito de una organización, garantizarán el cumplimiento de metas y la cristalización de logros. Es también importante enseñar a la plantilla el valor del grupo, para el enfrentamiento de adversidades. Julián Marias en su obra *La felicidad humana* escribe: "Llevamos bien el estar mal hoy si pensamos que mañana vamos a estar bien. Por el contrario, aunque nos sintamos bien, si creemos que mañana nos vamos a sentir mal, dejamos de sentirnos bien". (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Hoy en día el manejo de los sentimientos es factor decisivo en el proceso de lograr cualquier meta, de estos dependen el buen o mal desempeño de cualquier actividad, ya que los mismos intensifican o disminuyen las capacidades de nuestro cerebro y son los que nos alientan o detienen de hacer cualquier cosa. Es por esto, que hay que tener mucho cuidado con los sentimientos que se presentan en la plantilla, ya que en conjunto puedes crear ambientes bien sean liberadores o tóxicos, y de estos dependerán que los talentos y el desarrollo de capacidades se atasquen o afloren en su máxima expresión.

Algunas investigaciones han llegado a cuantificar que entre el 30% y 40% de los resultados de negocio dependen del contexto en el que uno se desenvuelva. Hay entornos estimulantes y entornos desmotivadores, y los directivos son los principales responsables de éstos. (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008)

Otro factor a tomar en cuenta es que los sentimientos vienen a ser contagiosos, una organización puede llegar a contagiarse de miedo y negativismo o por el contrario de

esperanza y positivismo. Esta última actitud humana es vital en el desarrollo de las actividades, ya que está relacionada a la aparición de otros sentimientos como son la valentía y la decisión por cumplir algo.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología seleccionada

Para la presente investigación se utilizó un método cualitativo para medir la presencia de patologías en una organización del sector financiero de la zona centro del país. La evaluación de diferentes parámetros basados en el modelo de Fernández Aguado nos dará resultados que nos permitirá realizar un diagnóstico de posibles enfermedades que la organización presente, además de la evaluación de patologías que tengan tendencia a desarrollarse en el futuro.

Herramienta de investigación utilizada

Para la presente investigación se utilizará una encuesta modelo proporcionada por la empresa Tatum Consulting Group S.A, la cual generará los resultados por cada miembro de la muestra.

Descripción de participantes

Número

Para la presente investigación se utilizará 30 empleados de la plantilla de la organización financiera en cuestión.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

El sector financiero es sin duda una de las organizaciones más importantes en el desarrollo de las actividades empresariales, la estructura de la misma involucra una serie de actividades que demanda mucha concentración, responsabilidad y que puede inducir a cargas de estrés grandes o aparición de algún tipo de patología organizacional. Es por esto el interés de analizar las posibles enfermedades que puedan presentarse en este tipo de organización.

Para el desarrollo de la misma se contactó a la persona encargada de talento humano de una cooperativa de la ciudad de Ambato, la cual nos facilitó el contacto de treinta personas de las diferentes áreas de la empresa tanto directiva, administrativa, y personal en general.

En la primera parte del proceso se tuvo que inducir y explicar a la directora de Talento Humano acerca del presente modelo de gestión, incluyendo su importancia y necesidad, luego de la aceptación del departamento, se procedió a entregar las encuestas para que el departamento en mención, facilite la ejecución de las mismas.

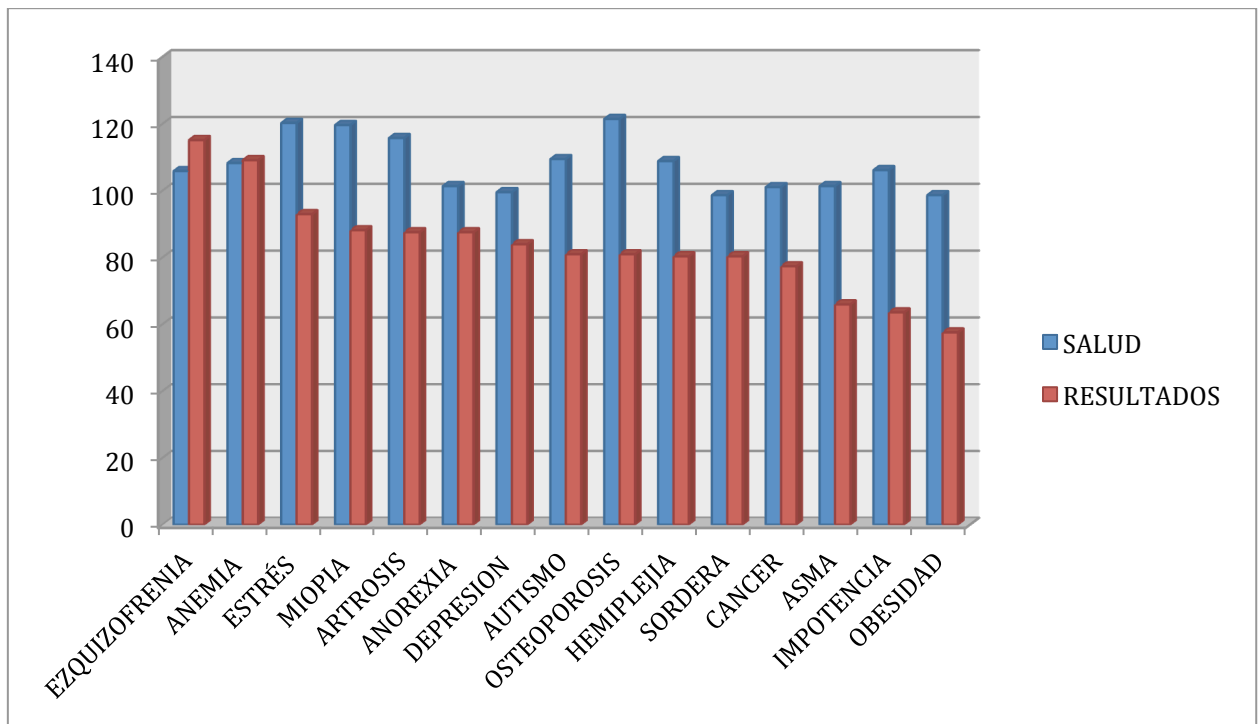
Luego de la recolección de datos y tabulación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1 Resultados tabulación de patologías

ENFERMEDAD	PSX1	PSX30	RESULTADOS	ENFERMEDADES POSITIVO	
EZQUIZOFRENIA	3,53	105,9	115,2	9,3	(+)
ANEMIA	3,61	108,3	109,2	0,9	(+)
ESTRÉS	4,01	120,3	93	-27,3	(-)
MIOPIA	3,99	119,7	88,2	-31,5	(-)
ARTROSIS	3,86	115,8	87,6	-28,2	(-)
ANOREXIA	3,38	101,4	87,6	-13,8	(-) TENDENCIA
DEPRESION	3,32	99,6	84	-15,6	(-) TENDENCIA
AUTISMO	3,65	109,5	81	-28,5	(-)
OSTEOPOROSIS	4,05	121,5	81	-40,5	(-)
HEMIPLEJIA	3,63	108,9	80,4	-28,5	(-)
SORDERA	3,29	98,7	80,4	-18,3	(-) TENDENCIA
CANCER	3,37	101,1	77,4	-23,7	(-)
ASMA	3,38	101,4	66	-35,4	(-)
IMPOTENCIA	3,54	106,2	63,6	-42,6	(-)
OBESIDAD	3,29	98,7	57,6	-41,1	(-)
		1617	1252,2		

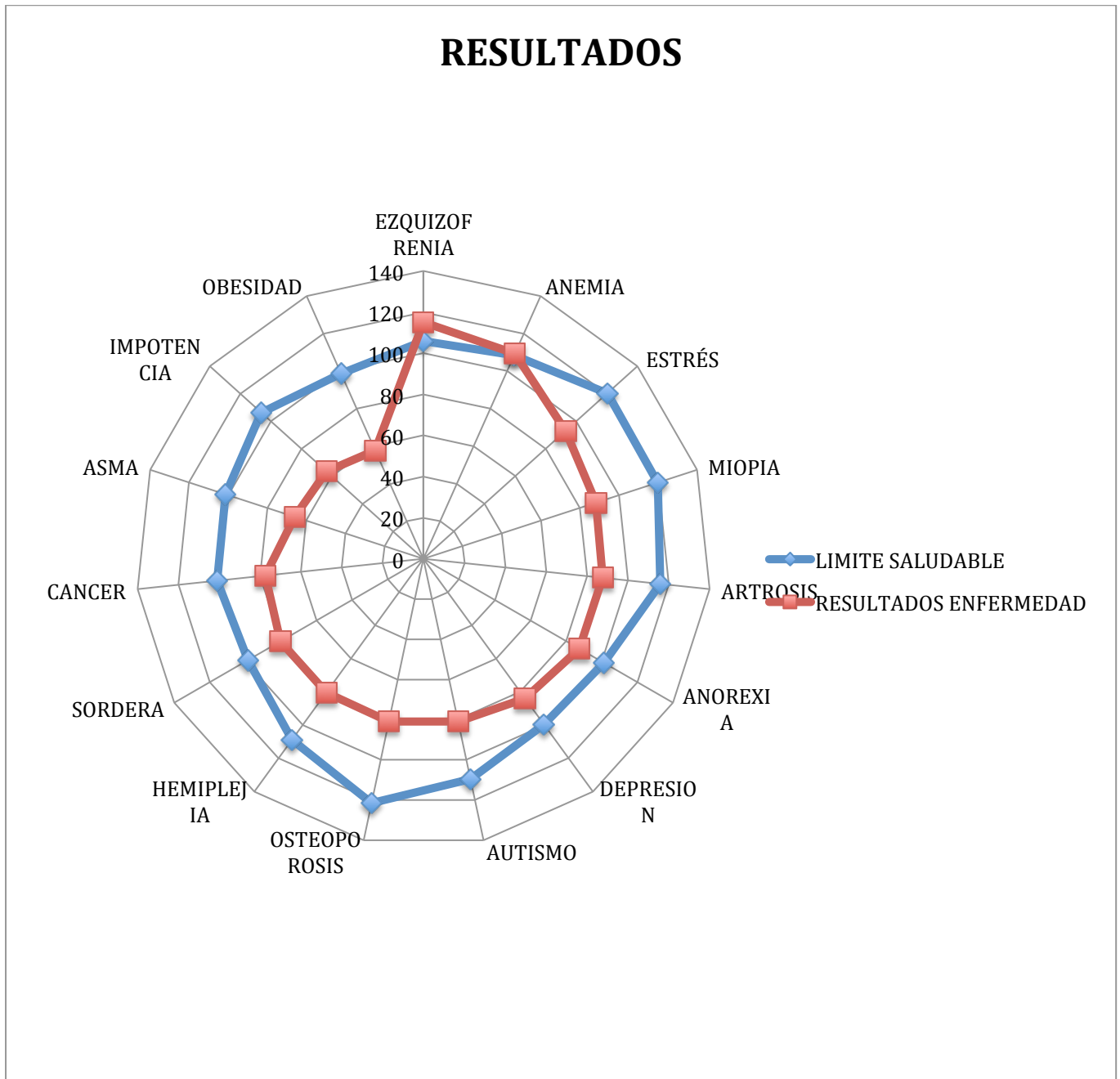
Los valores PSX1 y PSX30 en la tabla hacen referencia a Punto Saludable individual y Punto Saludable por treinta (número de encuestados), el PSX1 es el parámetro máximo que delimita la ausencia en esa enfermedad; este valor es dado por el sistema de gestión proveída por la consultora Tatum. Para obtener el valor global de salud, se multiplicó el valor PSX1 por 30. Luego se obtuvo los resultados de cada encuesta y se multiplicó por treinta de igual forma (valor presentado en la columna de resultados). Para saber si alguna enfermedad da positiva en el análisis de la organización, se procedió a restar los resultados globales menos el punto saludable por treinta (PSX30). Es así como el diagnóstico marcó positivo en esquizofrenia y anemia.

Ilustración 3 Gráfico de barras: Salud vs. enfermedad



En el presente gráfico podemos observar el comportamiento de las enfermedades frente a los parámetros de salud. Siendo explícita la presencia de enfermedad en el caso de esquizofrenia y anemia. De la misma manera podemos observar el nivel bajo de patologías como el cáncer ; cuya aparición que sería peligrosa para la salud de la organización. Además se aprecia que las enfermedades con menos tendencia en la organización son la impotencia y la obesidad.

Ilustración 4 Diagrama general de resultados



El presente gráfico nos da una visión mas panorámica de la organización. La línea azul delimita la salud global de la empresa, mientras que la línea roja representa la presencia o ausencia de las patologías, es así como la esquizofrenia y la anemia son las que salen del limite saludable.

Otro punto a tomar en cuenta es que la gráfica nos permite ver que enfermedades están acercándose a sobrepasar el límite permitido, como la depresión y la anorexia en este caso. Es por esto necesario aplicar estrategias preventivas en este tipo de patologías para evitar su desarrollo en el futuro.

Análisis de patologías encontradas.

Esquizofrenia.

Según el manual de patologías organizacionales (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008) las características de esta enfermedad son:

1. Diagnóstico

En medicina: Trastornos que producen distorsión de los pensamientos o percepción de eventos que no suceden en la realidad.

En las organizaciones: Comportamientos contradictorios, principalmente entre lo que se piensa, dice y hace. El discurso y la realidad no coinciden.

2. Causas

- Personas inseguras en puestos directivos
- Incapacidad para comunicar y afrontar las realidades
- Incapacidad para gestionar conflictos
- Mentirosos compulsivos

3. Síntomas

- Se atiende bien al cliente externo y mal al empleado.
- Se proclama ética, pero la falta de escrúpulos queda a la vista.
- Se pide iniciativa, pero se castiga al que se equivoca.
- Se solicitan mayores esfuerzos, pero no se incrementan las recompensas.
- Se habla de meritocracia, pero los favoritismos son evidentes.

- Se tiene una mirada nítida al autoanalizarse y borrosa al analizar a los demás
- Se asegura que el capital humano es lo mas importante, pero luego las políticas de recursos humanos son inexistentes o sencillamente dañinas.

4. Tratamiento

- Sustitución de los cargos directivos más incompetentes.
- Coaching que ayude a mejorar habilidades directivas.
- Predicar con el ejemplo.

Anemia

Según el manual de patologías organizacionales (Fernández, Urarte, & Alcaide, 2008) las características de esta enfermedad son:

1. Diagnóstico

En medicina: Disminución de la cantidad de glóbulos rojos en la sangre por debajo de los valores normales

En las organizaciones: Disminución del compromiso en la organización, autentico factor de apalancamiento del talento.

2. Causas

- Incoherencia entre discurso y conducta por parte de directivos.
- Falta de cumplimiento de promesas laborales.
- Insatisfacción por las políticas retributivas.
- Falta de medios y recursos para realizar con eficacia/eficiencia las tareas recomendadas.
- Falta de respeto a los colaboradores
- Mala selección del personal: ausencia de competencias.
- Falta de reconocimiento

- Exigencias poco realistas
- Exceso de lógica racionalista y ausencia de lógica emocional.
- Escasa formación de la alta dirección.
- Exceso de temporalidad en el empleo.

3. Síntomas

- Desgano
- Trabajo de escasa calidad
- Rumores y murmuraciones
- Alta rotación
- Ausencia de sentido positivo
- Conversaciones secas y forzadas
- Impuntualidad

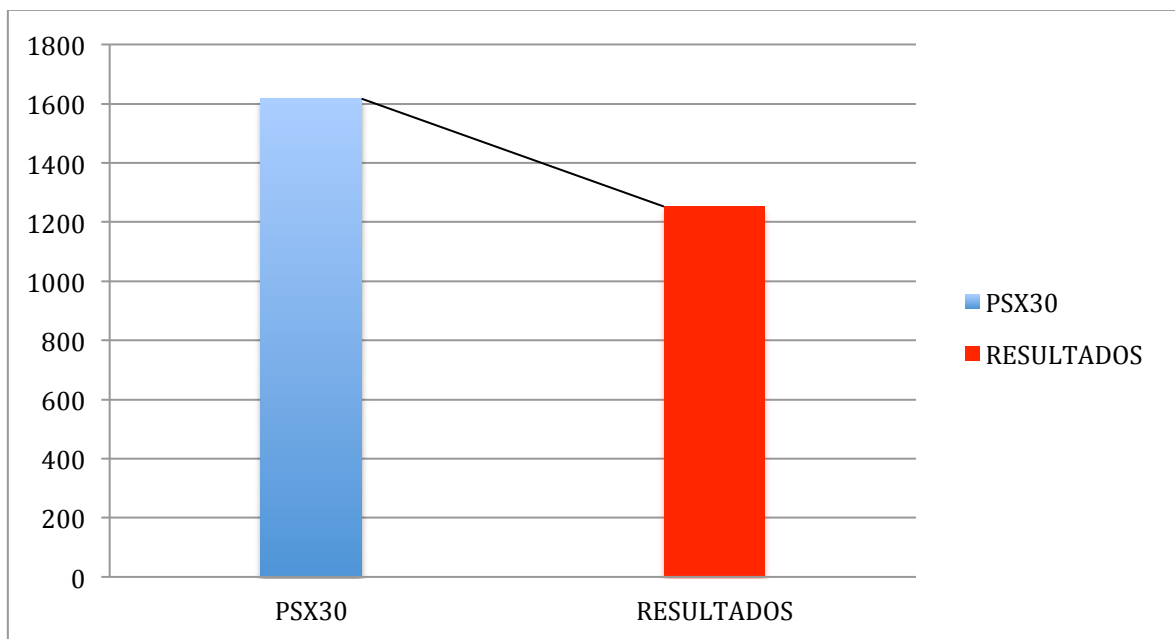
4. Tratamiento

- El diseño de las políticas de conciliación: atender las necesidades profesionales y también las personales y emocionales de los empleados.
- Diseñar políticas de retribución
- Desarrollo de políticas de imagen de marca de la compañía.
- Encuestas y control del clima laboral.

El gráfico a continuación nos muestra en azul el límite de salud total de la organización, mientras que la barra roja los resultados patológicos globalizados. Es por esto que podemos concluir que la empresa presenta a nivel 11 de las 15 patologías; buena salud, ya que no ha sobrepasado su límite, sin embargo hay que tomar en cuenta los resultados a nivel de enfermedades individuales que dieron positivo, como también las que presentan tendencia. Es importante recalcar que aunque el resto de patologías se

encuentren en buenos niveles, hace falta solo una enfermedad para que la organización pueda verse afectada completamente, como sucede en el caso de los seres humanos, por ejemplo, una persona puede estar con indicadores de salud generales buenos, pero si se presenta solo triglicéridos altos en el individuo, la falta de tratamiento y cuidado de esta enfermedad conducirá a resultados catastróficos e inclusive la muerte.

Ilustración 5 Límite parámetro de salud vs. resultados



CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación

¿Cuáles son las enfermedades organizacionales con más presencia dentro de una organización?

La presencia de enfermedades dentro de las organizaciones depende de cómo se haya manejado la empresa durante el tiempo, las mismas cambian de acuerdo al tipo de organización ya que cada una es un mundo diferente, en el caso de la presente investigación la esquizofrenia y la anemia son las que dieron positivo y requieren tratamiento.

¿Existe tendencia a desarrollar otras enfermedades?

Si, como analizamos los datos, hay enfermedades que tienen tendencia a desarrollarse en el futuro, en este caso la anorexia y la depresión. Es por esto necesario tomar en cuenta las patologías mencionadas y aplicar estrategias preventivas para frenar el desarrollo a corto o largo plazo. En adición, es importante recalcar que el caso omiso a las enfermedades detectadas como positivas pueden ser promotoras del aceleramiento de otras enfermedades y afectar la salud global de la organización.

Limitaciones del estudio

Las limitaciones más importantes de la presente investigación radican en que los directores de recursos humanos de las organizaciones no sienten comodidad cuando una persona externa quiere realizar estudios en esta área, además del tiempo reducido de los trabajadores para responder la encuesta.

Recomendaciones para futuros estudios

La investigación dentro del área de Recursos Humanos avanza debido a la necesidad de crear conciencia de la importancia de tener organizaciones saludables. Es por esto, que para próximas investigaciones recomiendo ir un paso más adelante, donde se analicen patologías por sectores e industrias relevantes de nuestro país.

REFERENCIAS

- Fernández, J., Urarte, M., & Alcaide, F. (2008). *Patologías en las organizaciones*. Madrid, España: LID.
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 2014, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=antropomorfismos>
- Romald, F. (2009). *La teoría de los stakeholders*. Tesis doctoral, Universidad de Navarra.
- Roizen, M., & Mehet, O. (2006). *Tu: El Manual de Instrucciones: Una Guía al Cuerpo Que Te Hará Más Joven y Saludable*. Nueva York, Estados Unidos: Harper Collins Publiser.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson.
- Calderon, J., Campbell, M., Cereceda, L., Ferreiro, F., & Guerrero, M. *Manual de Medicina Paliativa*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Medicina, Chile.