

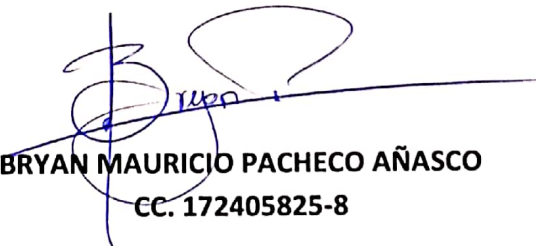
### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **BRYAN MAURICIO PACHECO AÑASCO**, con CC. 172405825-8, autor del trabajo de graduación intitulado: "ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA DESDE EL ENFOQUE DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2019



**BRYAN MAURICIO PACHECO AÑASCO**  
CC. 172405825-8



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA  
ORGANIZACIONAL

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA  
DESDE EL ENFOQUE DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL”

NOMBRE:

BRYAN MAURICIO PACHECO AÑASCO

DIRECTORA:

KARINA SILVA JARAMILLO

QUITO, 2019

## DEDICATORIA

*Si supiésemos todo lo que nos depara la vida no podríamos vivirla. Es mejor así. Ignorar, esperar, construir, soñar y luchar por lo que uno quiere. Apostar, sin tener seguros los resultados. Saltar al vacío una y mil veces. Eso, en parte, es vivir. **José María Rodríguez***

Con el corazón henchido de orgullo y humildad dedico el presente trabajo a mis hermanos. Julián, quien al momento de mi vida se encuentra dando sus primeros pasos, explorando el mundo, dándole sentido a mi existencia. Alejandro, en quien veo reflejado la sagacidad para enfrentar la vida y Cristófer, quien demostró que el insustancial concepto de “sangre” es nada cuando predomina el corazón.

Dedico este trabajo al esfuerzo realizado y que sirva como la luz de un faro, para guiar los pasos de mis hermanos y exhortarlos a que caminen por los álgidos senderos de la vida con firmeza y determinación.

## **AGRADECIMIENTOS**

*El inmiscuirse en los cauces de la sabiduría es nuestro pasaporte al futuro,  
porque el mañana pertenece a la gente que se prepara para el hoy.*  
**Abraham Lincoln**

La vida se compone de momentos ininteligibles a los cuales estamos expuestos, solo las personas con la sabiduría y tenacidad logran superarlos. Quiero agradecer a mi abuelita Rosita por representar la sabiduría innegable en mi vida, logrando enfilear mi camino hacia el bien y lo correcto; y a mi madre María Isabel por representar la tenacidad para continuar hacia adelante con firmeza y sin desistir ante las adversidades de la vida. Ustedes son los pilares fundamentales que han recorrido a lo largo de mi vida y lo que resta de ella.

Quiero agradecer especialmente a mi Directora Mtr. Karina Silva Jaramillo, quien estuvo presente en diferentes etapas formativas como profesional, desde niveles básicos enseñándome responsabilidad, dedicación y esmero, en niveles avanzados, fortaleciendo y desarrollando habilidades que pronto se verán reflejadas y por último en esta etapa demostrándome su apoyo incondicional. Gracias por ser mi guía y estar presente en toda mi vida académica, con sus enseñanzas logré crecer de manera profesional y personal; y gracias por cada día impulsarme a conseguir este gran logro.

Agradezco a todos los docentes y profesionales quienes confirieron un espacio de tiempo para nutrir el conocimiento que sirvió de gran aporte para el desarrollo investigativo del presente trabajo.

## INDICE GENERAL

<b>INDICE GENERAL</b> .....	III
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	VII
<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPITULO I. MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	4
1.1. Tema .....	4
1.2. Justificación .....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Contextualización .....	6
1.5. Objetivos:.....	7
1.5.1. General:.....	7
1.5.2. Específicos: .....	7
1.6. Marco teórico y conceptual.....	7
1.6.1. Antecedentes o marco referencial .....	7
1.6.2. Marco teórico .....	9
1.6.3. Marco conceptual .....	10
1.7. Metodología y técnicas .....	12
1.7.1. Metodología .....	12
1.7.2. Técnicas.....	12
<b>CAPÍTULO II. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b> .....	13
2.1. Hitos históricos que la conformaron como ciencia.....	13
2.1.1. Revolución Industriatabla .....	13
2.1.2. Primera Guerra Mundial .....	14
2.1.3. Periodo entre guerras.....	16
2.1.4. Segunda Guerra Mundial .....	17
2.2. Precursores de la Psicología Organizacional .....	18
2.2.1. Raymond Cattell (1905-1998).....	18
2.2.2. Walter Scott (1869-1955).....	18
2.2.3. Hugo Müsternberg (1863-1916) .....	19
2.2.4. Friederich Taylor (1856-1915).....	20
2.2.5. Walter V. Bingham (1880-1952) .....	20
2.2.6. Elton Mayo (1880-1949).....	21

2.2.7. Morris Viteles (1898-1996).....	21
2.3. Definición y objeto de estudio de la Psicología Organizacional .....	22
2.3.1. Antecedente antropológico mediante la organización animal.....	22
2.3.2. El individuo su conducta y capacidad de cambio .....	23
2.3.3. La cultura como base fundamental.....	24
2.3.4. Reconocer y comprender la cultura organizacional .....	25
2.3.5. Diferencias entre cultura y carácter organizacional .....	25
2.4. Psicología Organizacional en América Latina.....	26
2.4.1. Psicología Organizacional en Chile .....	26
2.4.2. Psicología Organizacional en Argentina .....	27
2.4.3. Psicología Organizacional en Uruguay .....	28
2.4.4. Psicología Organizacional en Perú.....	29
2.4.5. Psicología Organizacional en Brasil .....	29
2.4.6. Psicología Organizacional en el Ecuador.....	30
a. Historia de la Psicología .....	31
b. Historia de la Psicología Organizacional.....	32
c. La Psicología Organizacional en el ámbito educativo. d. La Psicología Organizacional en el ámbito laboral .....	33
<b>CAPÍTULO III. DIVERSIDAD .....</b>	<b>36</b>
3.1. Historia de la diversidad .....	36
3.2. Definición de diversidad .....	37
3.2.1. Diversidad biológica .....	37
3.2.2. Diversidad étnica.....	37
3.2.3. Diversidad lingüística.....	38
3.2.4. Diversidad cultural .....	38
<b>CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
4.1. Historia de la Gestión de la Diversidad .....	41
4.2. Definición de la Gestión de la Diversidad .....	43
4.3. Campos de aplicación de la Gestión de la Diversidad.....	44
4.3.1. Educativo.....	44
4.3.2. Recursos Humanos .....	45
4.3.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	46
4.4. Modelos de gestión .....	47
4.4.1. Modelo de Thomas Roosevelt (1990) .....	47
4.4.2. Modelo de gestión de la diversidad (Marilyn Loden, 1996) .....	47

4.4.3. Siete pasos utilizando la Diversidad como Recurso ( <i>International Society for Diversity Management</i> , 2007) .....	48
4.4.4. Modelo explicativo de Gestión de la Diversidad (Herdman & McMillan, 2010) .....	49
4.4.5. Modelo de Gestión de la Diversidad (Triguero & Peña-Vinces, 2011) .....	50
<b>CAPÍTULO V. MARCO JURÍDICO DE POLITICAS DE INCLUSIÓN</b> .....	<b>52</b>
5.1. Organización Internacional del Trabajo (OIT) .....	52
5.2. Derechos Humanos .....	53
5.3. Políticas públicas de inclusión sobre grupos minoritarios en América Latina ....	55
5.3.2. Argentina.....	56
5.3.3. Uruguay.....	57
5.3.4. Brasil .....	57
5.4. Políticas públicas en el Ecuador .....	58
5.4.1. Plan Nacional de Desarrollo (2007-2010).....	58
5.4.2. Constitución de Montecristi 2008 .....	59
5.4.3. Proyecto político “ <i>Sumak Kawsay</i> ” .....	60
5.4.4. Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013).....	60
5.4.5. Buen Vivir Plan Nacional (2013-2017) .....	61
5.4.6. Plan Nacional de Desarrollo: Toda una vida (2017-2021).....	62
5.5. Acción afirmativa .....	63
5.5.1. Tipos de acción afirmativa .....	64
5.6. Políticas referentes a la no discriminación en el ámbito laboral.....	65
<b>CAPÍTULO VI. BIENESTAR EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	<b>67</b>
6.1. Evolución histórica del término Bienestar en las organizaciones.....	67
6.2. Definición de bienestar en las organizaciones .....	68
6.2.1. Bienestar Psicológico .....	68
6.2.2. Bienestar Material .....	68
6.3. Factores del bienestar en las organizaciones .....	69
6.4. Bienestar en el trabajo: Aplicación de la Gestión de la Diversidad desde la Psicología Organizacional. (Casos de éxito) .....	70
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>
7.1. Conclusiones .....	73
7.2. Recomendaciones .....	74
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>I</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Principales aportes científicos que conformaron a la PO como ciencia .....	VI
<b>Tabla 2:</b> La Psicología Organizacional en el ámbito educativo .....	XXVI
<b>Tabla 3:</b> Definiciones de Gestión de la Diversidad.....	XXX
<b>Tabla 4:</b> Modelos de Gestión de la Diversidad .....	XXXII
<b>Tabla 5:</b> Políticas públicas de inclusión en el Ecuador .....	XXXIII
<b>Tabla 6:</b> Factores e indicadores del bienestar en las organizaciones.....	XXXV
<b>Tabla 7:</b> Capacitación de Gestión de la Diversidad (P&G) .....	XXXVI



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Psicología Industrial y Psicología Organizacional .....	V
<b>Figura 2:</b> Objeto de estudio de la Psicología Organizacional .....	VII
<b>Figura 3:</b> Historia de la Psicología en el Ecuador .....	XXV
<b>Figura 4:</b> Evolución del Departamento de Recursos Humanos.....	XXV
<b>Figura 5:</b> Desarrollo de la Psicología Organizacional.....	XXVIII
<b>Figura 6:</b> Diversidad.....	XXIX
<b>Figura 7:</b> Objetivos de la Gestión de la Diversidad .....	XXXI

## **RESUMEN**

La Psicología Organizacional (PO) como rama de la ciencia social en el campo de la psicología basa sus investigaciones en estudios sobre el comportamiento del individuo en su rol de colaborador de una organización, pasando por varios hitos históricos que la conformaron como ciencia. Por otro lado, la Gestión de la Diversidad (GD) dentro del plano teórico es un foco de interés de varios autores como María Leme; Aaron Mayer; Chinchilla y Cruz, quienes realizaron varias investigaciones relacionadas a este tema; es por ello que este estudio tiene como objetivo principal el analizar la Gestión de la Diversidad desde el punto de vista de la Psicología Organizacional en América Latina durante la última década. La GD incremento el interés dentro del contexto de la Psicología Organizacional debido a que varias empresas, en su mayoría multinacionales, implementaron modelos de GD con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y desarrollar profesionalmente a su capital humano. En consecuencia, mantener modelos de GD como parte de una adecuada estrategia empresarial generó que el gestionar la multiculturalidad existente dentro de una empresa, responde a la preocupación por el bienestar de los colaboradores y no únicamente al cumplimiento legal y normativo.

## **ABSTRACT**

Organizational Psychology (OP) as a branch of social science in the field of psychology bases its research on studies on the behavior of the individual in his role as collaborator of an organization, going through several historical milestones that make up as a science. On the other hand, the Management of Diversity (MG) within the theoretical plane is a focus of interest of several authors such as María Leme; Aaron Mayer; Chinchilla and Cruz, who conducted several investigations related to this topic; that is why this study has as main objective the management of diversity from the point of view of Organizational Psychology in Latin America during the last decade. The MG becomes a company within the context of Organizational Psychology because several companies, mostly multinationals, implement MG models with the objective of obtaining a competitive advantage and professionally developing their human capital. In this way, MG models are maintained as part of a business company that generates and manages the multiculturalism of a company, responding to the question of employee welfare and not complying with legal and regulatory compliance.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Diversidad debido a su importancia dentro del campo de la psicología de las organizaciones es un tema abordado tanto en el continente europeo al igual que en varios países latinoamericanos como Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Brasil, Ecuador. Es por ello que el objetivo principal del presente trabajo de investigación es el analizar la GD desde el punto de vista de la PO en América Latina durante la última década.

En primera instancia, con el objetivo de entender la situación actual de la PO en América Latina, se describen las distintas etapas por las cuales la PO fue evolucionando en varios países. Cada una de estas etapas, se caracterizan por un contexto histórico, y por ende un foco de interés distinto de acuerdo a las necesidades de la época. Por otro lado, para desglosar el concepto de GD, se realiza un análisis histórico y se define el término diversidad en los diferentes ámbitos en los que se ha ido aplicando a través del tiempo.

Posteriormente, se puntualiza la historia y la definición de la GD en sus principales ámbitos de aplicación, así como también se establecen algunos modelos de gestión que han sido utilizados en organizaciones y que han sido desarrollados por autores importantes e influyentes dentro de este tema como Thomas Roosevelt; Marilyn Loden; Herdman & McMillan; Trigerro & Peña-Vinces. De igual modo, se establecen las principales normativas legales que se han creado en relación a la inclusión de la diversidad, dando un principal énfasis en las políticas de inclusión a grupos minoritarios desarrolladas en Ecuador y los demás países de América Latina mencionados anteriormente.

Finalmente, se trata el tema de bienestar en las organizaciones, desde su historia, definición, los factores inmersos dentro del mismo para complementar con casos de éxito de organizaciones que han logrado un estado de bienestar en su capital humano mediante la implementación de modelos de GD, cumpliendo así con los objetivos planteados.

## **CAPITULO I. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. Tema**

Estudio de la Gestión de la diversidad en América Latina desde el enfoque de la Psicología Organizacional.

### **1.2. Justificación**

En la actualidad existe una gran preocupación por generar igualdad de oportunidades laborales, la Gestión de la Diversidad (GD) permite establecer lineamientos dirigidos a la inserción de las denominadas minorías sociales. El incluir un modelo de la GD a la estrategia de una organización aporta a su constante desarrollo organizacional no solo dentro de su giro de negocio, sino también en cuanto al desarrollo profesional de su capital humano. Dentro de este aspecto, el autor Leme (2000) expone que la GD es una respuesta a la amplia diversidad de fuerza de trabajo de las organizaciones considerándola no como un obstáculo sino convirtiéndola en una ventaja competitiva.

Por otro lado, en las últimas décadas la Psicología Organizacional (PO) ha incorporado a su campo de acción dentro de las organizaciones estrategias no solo enfocadas a la producción y rendimiento de los trabajadores hacia la consecución de metas; sino a proponer el bienestar laboral, mismo que contempla cuatro aspectos, el social que se enfoca en mejorar las condiciones mentales y morales del colaborador; el aspecto de satisfacción entre el colaborador y el trabajo, donde vincula el ingreso percibido, prestaciones y condiciones físicas óptimas para realizar la labor; posteriormente, el aspecto profesional donde se orienta al colaborador al logro y crecimiento profesional mediante diferentes estrategias como es la capacitación; finalmente el aspecto estructural y funcional de la organización, donde el estilo de dirección, sistema de comunicación, etc. Son algunos de los factores que se contemplan para establecer el bienestar laboral (Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez , 2003). Además, que las personas encargadas de gestionar el talento humano perciben como una estrategia competitiva a la diversidad de la fuerza de trabajo, ya que aporta con una mayor extensión de puntos de vista, además de mayor capacidad para resolución de problemas y a establecer una diversificada cartera de clientes a la empresa (Robbins & Coulter, 2005). Asimismo, la calidad de vida de los trabajadores es un eje primordial dentro de las organizaciones, por lo cual el analizar las diferentes estrategias

que prevalecen dentro de esta gestión es importante para el desarrollo tanto organizacional como de los colaboradores.

El presente estudio fue teórico y utilizó la metodología descriptiva debido a que se realizó una exhaustiva investigación sobre los conceptos y los modelos de GD organizacional que están siendo estudiados y aplicados en América Latina. Además, se buscó información sobre el desarrollo histórico de la PO y su influencia en la GD. La principal técnica que se utilizó es el análisis documental mediante la elaboración de fichas técnicas de distintas fuentes bibliográficas mismas que se encuentran en el apartado anexos y para complementar la investigación se realizó entrevistas vivenciales.

Asimismo, el estudio antes mencionado podría aportar al campo de investigación sobre este tema en los países de América Latina y especial en Ecuador a través de una aproximación objetiva, del modo en que la GD está siendo aplicado en el ámbito organizacional de todos los países de la región; y a su vez permitiría tener una visión amplia de los beneficios social que conlleva incorporar estos modelos en las estrategias organizacionales.

Finalmente, el presente estudio obedece a fines académicos para la obtención del título de tercer nivel en la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el cual servirá como aporte a las investigaciones científicas futuras y como enriquecimiento tanto personal como académico para el autor.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Al desarrollar estas dos temáticas surge la interrogante ¿Cómo la PO aborda a la GD en la última década en la región de América Latina? El presente trabajo pretendió recabar información de estas dos temáticas para poder contribuir al campo de estudio, describiendo su evolución histórica hasta la actualidad. Dentro de la PO se estableció los modelos de acción subyacentes en la región específica de América Latina y de Ecuador, dejando al margen subsistemas derivados del campo de aplicación de la PO en las organizaciones. Por otro lado, en la GD se abordó los campos de aplicación y modelos de gestión planteados en América Latina, sin tomar en cuenta los planteados en otras regiones.

La PO atraviesa varias áreas que competen al desarrollo de una organización, como son diferentes procesos administrativos de la dinámica laboral como es la atracción, retención y desarrollo del recurso humano. Adicional a esto en la actualidad, la PO al ser una ciencia social que aporta con teorías, herramientas, técnicas para ser aplicada en las

organizaciones, englobando diversos campos de aplicación como es las relaciones interpersonales de los trabajadores y la correlación de los departamentos existentes en las organizaciones. Por lo cual, la PO utiliza estos recursos con la finalidad de contemplar tanto los aspectos referentes a la organización como los referentes al bienestar laboral del trabajador.

La GD en la organizaciones se define como “una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales)” (Casanova , 2006, pág. 1). Estas estrategias dentro del ámbito empresarial generan un enriquecimiento de las competencias del capital humano, en busca de lograr la consecución de las metas y objetivos planteados dentro de la organización partiendo desde la individualidad.

En la actualidad, la GD ha sido un tema de interés en países de América Latina como por ejemplo Brasil, donde se realizó una investigación en la empresa NORTEC, en la cual se abordó temas como las políticas incluyentes dentro de la empresa (Silva , Luiz , Reis , & Hélio , 2009). En México la organización *Great Place to Work*, dedica esfuerzos para realizar encuestas en las empresas mexicanas acerca de políticas y modelos de gestión que promueva la diversidad dentro de las organizaciones (Rivas, 2017). Dichas investigaciones se han realizado debido a que dentro de este tópico se promueven iniciativas de inclusión a las minorías sociales en el ámbito organizacional.

Por otro lado, en países como Ecuador y Venezuela las investigaciones no se han centrado en la gestión de la diversidad organizacional, aunque se ha creado normativas respecto a esta temática por ejemplo el “*Sumak Kawsay (2013-2017)*” (Altmann, 2016) en Ecuador y la “*Ley de Gestión de la Diversidad Biológica*” (Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar, 2017) en Venezuela.

La GD en las organizaciones genera una serie de ventajas, como lo mencionan los autores Silva et al. (2009) entre las principales se encuentran el incremento en satisfacción de la calidad de vida de los empleados además de un desarrollo organizacional y potenciar el desempeño de los colaboradores. Es por ello, que el presente estudio pretende dar una pauta para incorporar modelos de gestión tomando como referencia modelos de los países en los cuales ya se han desarrollado y adaptándolos a la realidad actual de cada país.

#### **1.4. Contextualización**

El presente estudio realizó un análisis desde el paradigma del constructivismo trabajado por autores como Claude Lévi-Strauss y entendido como la reconstrucción de

la realidad vivida acerca de un fenómeno en medida que este existe en la mente de las personas (Flores , 2004), mediante el relativismo el cual se considera como el significado de un concepto aplicado a la realidad de cada persona generando “interpretaciones reconstruidas del mundo social” (Denzin & Lincoln, 2012). Se analizó este paradigma atravesado por las perspectivas de los Estudios Culturales que según Grossberg y Pollock, (1998) engloban el ámbito político basado en la normativa legal referente a la inclusión en cada país, cultural basado en los estudios de Claude Lévi- Strauss, económico mediante los modelos de Gestión de la Diversidad, mismos que evidencian aspectos de la vida cotidiana (Denzin & Lincoln, 2012). Además, la perspectiva del feminismo que se evidencia en las políticas ejecutadas por cada país con el fin de igualar los derechos y obligaciones acentuándolo como justicia social entre hombres y mujeres. Finalmente, la perspectiva del activismo moral y teoría crítica de la raza, donde se destaca el autor Claude Lévi-Strauss. Además, la ejecución de modelos de gestión como prácticas dentro de las organizaciones busca neutralizar los conceptos erróneos que se mantiene acerca de la existencia de una superioridad entre diferentes etnias mediante una reflexión moral de las culturas.

## **1.5. Objetivos:**

### **1.5.1. General:**

Analizar la Gestión de la Diversidad desde el punto de vista de la Psicología Organizacional en América Latina durante la última década.

### **1.5.2. Específicos:**

- Describir la evolución histórica de la Psicología Organizacional en América Latina
- Conceptuar el significado de Gestión de la Diversidad en América Latina
- Enunciar las normativas legales existentes acerca de la inclusión de los grupos minoritarios y/o vulnerables.
- Relacionar los puntos convergentes entre la Psicología Organizacional y la Gestión de la Diversidad.

## **1.6. Marco teórico y conceptual**

### **1.6.1. Antecedentes o marco referencial**

La PO fue considerada como un campo de estudio y aplicación de la psicología después de varios hitos históricos los cuales promovieron a su reconocimiento como es la revolución industrial (1760-1840), la primera guerra mundial (1914-1918) y segunda



guerra mundial (1939-1945) fueron acontecimientos que contribuyeron al reconocimiento de este nuevo campo. En el año de 1892 fue fundada la Asociación Americana de Psicología (APA) conformada por 31 miembros, misma que creció rápidamente después de la segunda guerra mundial (American Psychological Association, 2018). Esta entidad divide a la ciencia de la psicología en 56 campos perteneciendo la sociedad de Psicología Industrial y Organizacional a la división número 14, misma que adquirió esta denominación en el año de 1970, después de ser reconocido su carácter científico como psicología industrial y de los negocios en el año de 1944 durante la segunda guerra mundial (Gómez, 2016).

Autores han realizado estudios acerca del desarrollo histórico de esta ciencia como es el caso de María Alejandra Gómez en su artículo de revista “Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia” (Gómez, 2016), donde aborda la historia de la PO. Por otro lado, en cuanto el desarrollo de la PO aplicado a las empresas, se realizó una recopilación bibliográfica compuesta por 38 autores representantes de 18 universidades denominada “Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación” (Aguilar & Renteria , 2009), donde aborda la aplicación de la PO contemporánea a las empresas.

El estudio de la Psicología ha dado paso para identificar las diferentes estrategias que complementan a la ejecución de esta ciencia dentro de las organizaciones. Hoy en día las empresas cuentan con modelos de gestión enfocados al bienestar laboral de los colaboradores para potenciar las capacidades de los trabajadores. Un ejemplo de esto es la GD en el ámbito organizacional.

Desde los años 1960 en donde se introdujo el término de GD en el ámbito organizacional, ha dado pauta para que se realice proyectos e investigaciones en los cuales se logre establecer planes de acción afirmativa, tomando en cuenta los diferentes aspectos que engloba este término. Tanto en países europeos como en países pertenecientes a la región de América latina, han tomado a la GD como un pilar fundamental para alcanzar los diferentes objetivos empresariales. En España se creó en el de 1996 el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, la cual funciona como una ONG, misma que desarrolla varias investigaciones dedicadas a esta temática, una de ellas es la Diversidad en Europa “realizado en el 2000/2001 dentro de la iniciativa europea Leonardo da Vinci” (Instituto europeo para la gestión de la diversidad, 2017), donde aborda el significado de este término y la importancia de introducirlo en las organizaciones.

Por otro lado, en referencia a la región de América latina se realizó una investigación en Brasil denominada en su traducción al español “Una crítica de la gestión de la diversidad en las organizaciones” (Aquino Alves & Galeão-Silva, 2004), en la cual analiza como las organizaciones incluyen dentro de su fuerza de trabajo a las personas consideradas como minorías sujetas de exclusión.

En Ecuador se han realizado diferentes investigaciones correspondientes a disertaciones de grado dirigidas a la GD en el ámbito organizacional. En el repositorio de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentran: “Diseño de un modelo de gestión de diversidad corporativa para la empresa Casa Moller Martinez” (Vallejo, 2017) y el estudio “Políticas de Gestión de la Diversidad, como estrategia para la retención de altos potenciales, en la empresa Tecnandina S.A. durante el periodo 2016-2017” (Ponce, 2017), la cual no poseía lineamientos legales para este tipo de gestión.

Por lo argumentado anteriormente dentro de las fuentes bibliográficas no se encontró ningún estudio sobre la evolución histórica de la PO en Ecuador al igual que referencias que aborden a la GD en su evolución histórica y aplicación dentro del país.

### **1.6.2. Marco teórico**

La PO toma fundamentos teóricos de varias ramas de la ciencia como es la administración, la ciencia de la comunicación, psicología, sociología, psicología social, antropología, ciencia política (Gómez, 2016). Todos los conceptos de las diferentes ramas de la ciencia han dado como origen a la PO.

La ciencia denominada como PO mantiene varias definiciones propuestas por diferentes autores:

- El autor Zepeda (1999, p.8 citado en Gómez, 2016) expresa a la PO como una subdivisión de la psicología que centra su campo de estudio en los procesos psicológicos individuales que interactúan dentro de una organización en medida que cada proceso o estrategia empresarial causa un impacto en las personas.
- Complementando con la definición planteada por Zepeda (1999) es la expresada por Mastretta (2006, p.8 citado en Gómez, 2016), el cual mantiene que la PO estudia los procesos mentales de las personas, procesos cognitivos, comportamiento humano y la actitud que presentan los individuos en conjunto para realizar actividades que demanden colaboración encaminadas a la productividad de una organización.

- Otra conceptualización del término de PO es el planteado por los autores Dunnette y Kirchner (2005, p.9 citado en Gómez, 2016) los cuales consideran a esta rama de la ciencia como el estudio netamente de una organización, todos los procesos pertenecientes a la misma y las relaciones o vínculos que crea la organización con las personas que pertenecen a ella. Además, esta definición presupone que el campo de estudio de la PO obliga a prestar atención a los conflictos que se genera entre las exigencias que demanda la organización con las diferentes personalidades de sus colaboradores.

Para poder correlacionar la GD en las organizaciones se debe realizar una clara diferenciación en la epistemología del término PO. En los inicios de la creación de esta rama de la ciencia se denominaba como “Psicología Industrial” la cual en la actualidad se la considera como una perspectiva englobada dentro de la PO como ciencia, la cual según (Aamodt, 2010) está dirigida al estudio de las competencias que cada colaborador tiene para realizar el trabajo, una vez que se consigue personas con ciertas competencias se las potencializa con capacitación. La otra perspectiva es la organizacional, la cual se dirige a elaborar una cultura dentro de cada organización para motivar a los trabajadores a desempeñarse óptimamente, proporcionando un lugar de trabajo seguro, además de mantener un clima laboral propicio para desarrollar sus actividades (Gómez, 2016).

La GD ha sido incorporada como un concepto dentro de las organizaciones partiendo desde varios hitos históricos sobre el término como un pilar para las empresas y como un aporte a la PO. Actualmente este término incorpora aspectos relevantes dentro de la política lo que enriquece a la GD mediante el establecimiento de lineamientos y normativas por parte de organismos internacionales que fomentan la inclusión cultural. Este es el caso de la UNESCO que en el año 2001 aprobó la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, declarando el día 21 de mayo como el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el desarrollo (UNESCO, 2017).

### **1.6.3. Marco conceptual**

Los términos más usados dentro de este estudio son:

- **Psicología Organizacional:** Psicología Organizacional mantiene conceptos base de la psicología como ciencia, mismos que se pueden aplicar dentro de las organizaciones como son sus conceptos, técnicas, habilidades y metodologías, con la finalidad que una vez aplicados estos conceptos pueda generar “bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la

organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios” (Atlantic International University, 2016, pág. 5).

- **Gestión de la diversidad:** La GD se contempla como una estrategia corporativa encaminada a potenciar además de incluir dentro de las organizaciones la diversidad existente en diferentes etnias, religiones, edades, culturas, idiomas incluso en orientación sexual. Traduciendo esta estrategia en beneficios tanto sociales como económicos para la organización y sus colaboradores, englobado en un marco de Responsabilidad Social Corporativa (Instituto europeo para la gestión de la diversidad, 2017).
- **Políticas de inclusión:** Diseño, implementación, capacidades institucionales y mecanismos de instauración que promuevan la participación inclusiva que alcance a todos los grupos excluidos (mujeres, jóvenes, indígenas, afrodescendientes, LGBTI y aquellos con VIH) buscando una mejor gobernabilidad y asegurar el acceso a todos los servicios públicos y privados (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).
- **Acción afirmativa:**

“La acción afirmativa (también conocida como discriminación positiva) es el término que se da a una acción que pretende establecer políticas que dan a un determinado grupo social, étnico, minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, un trato preferencial en el acceso o distribución de ciertos recursos o servicios así como acceso a determinados bienes” (SISTEMA DE MONITOREO DE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS, 2018, pág. 1).
- **Bienestar laboral:** Este término hace alusión a la implementación del mejoramiento continuo, acompañamiento, formación profesional, capacitación del colaborador, haciendo énfasis en la importancia de compartir responsabilidades tanto para el colaborador como para el personal encargado del control, lo cual genera sentido de pertenencia hacia la compañía. Estas temáticas se ven englobadas en el bienestar laboral en donde se evidencia la conciencia de la responsabilidad social empresarial que considera al personal que integra la compañía (Delgado Prado, 2014).

## **1.7. Metodología y técnicas**

### **1.7.1. Metodología**

El alcance del presente estudio fue de carácter exploratorio ya que las temáticas han sido poco abordadas e indagan una perspectiva innovadora como la relación entre la PO y GD. Para el presente trabajo se utilizó el enfoque cualitativo de la investigación mediante el análisis de diferentes fuentes bibliográficas y entrevistas vivenciales; este enfoque tiene como objetivo principal el exponer una descripción completa y detallada sobre el tema de investigación. Además, consiste en “encarar el mundo empírico, señalando que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (Blasco Mira & Pérez Turpín, 2007).

### **1.7.2. Técnicas**

Para el presente trabajo se usó la técnica del análisis documental la cual pretende representar el contenido bibliográfico a manera que facilite recabar la información necesaria para estudios posteriores (Bardin, 2002). La herramienta con la cual se recabó información fue la ficha de análisis documental. Además, se utilizó la técnica de entrevista con preguntas abiertas, manteniendo como instrumento una guía de entrevista, misma que fue validada previamente por la directora de la presente investigación (Anexo 1). Posteriormente con el instrumento validado se procedió a agendar las entrevistas con los cinco participantes mediante un mail explicativo donde se detalló el objetivo de la entrevista junto con el instrumento (Anexo 2) finalmente se desarrollaron las entrevistas mismas que fueron grabadas en audio con previa autorización mediante un consentimiento informado (Anexo 3) con la finalidad de recopilar información vivencial por parte de los entrevistados.

## **CAPÍTULO II. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Hitos históricos que la conformaron como ciencia**

#### **2.1.1. Revolución Industrial**

La PO como se la conoce actualmente, tuvo que atravesar por varios acontecimientos que contribuyeron para que hoy día se catalogue como una ciencia. En sus orígenes se evidencia hechos aislados que fueron aportando al campo de conocimiento. Tomando como referencia investigaciones de campo realizadas por diferentes científicos, que serán descritas posteriormente, se determina que dichas investigaciones encaminaron a la consolidación de la PO. Uno de los primeros hitos fue la Revolución Industrial, misma que se caracteriza por visualizar al trabajador como un obrero, mas no como un trabajador que goce de derechos dentro de la industria como es en la actualidad, este acontecimiento tuvo sus orígenes en el siglo XVIII. La Revolución Industrial marca un antes y un después en la forma en que las personas concebían el trabajo; cambia los artículos elaborados de forma manual por la manufactura. Con este acontecimiento la calidad de vida de las personas en general tomo un rumbo diferente, por un lado, el tiempo de fabricación de artículos se redujo, sin embargo, las personas que tenían que operarlas estaban sometidas a realizar largas jornadas de trabajo, además con muy poco o ningún tipo de seguridad física o psíquica (Housel, 2016).

La Revolución Industrial tuvo sus orígenes en Gran Bretaña, en esta época, esta nación era la que contaba con más recursos económicos y humanos. (Housel, 2016). El sistema económico que tenía Gran Bretaña respaldaba a que los inversores se arriesguen a comprometer su dinero en la construcción de dichas fábricas. Otro factor que intervino para que la revolución se de en Gran Bretaña fue que en este país se dedicaban en su mayoría a la agricultura y esto proporciono que exista mano de obra para las fabricas ya que, existía una proporcionalidad superior de personas necesarias para trabajar en las granjas. Además, que en este país poseía carreteras en un estado óptimo para que los materiales que eran fabricados sean de fácil transporte para el comercio (Housel, 2016).

A principio de los años 1783, la revolución industrial llega a América, específicamente a Estados Unidos en donde en aquella época ya funcionaban las fabricas industriales, pero a baja escala, las personas en esa nación preferían invertir el dinero en tierras ya que el poseer tierras daba un estatus alto en aquella sociedad. La maquinaria propulsada por vapor que trajo consigo la revolución industrial no era prioritaria para los inversores de Estados Unidos, ya que existían una considerable cantidad de vías fluviales

como riachuelos o ríos razón por la cual la energía hidráulica era la preferida en esa época. Otro factor para que la revolución industrial en este país demore en tomar fuerza, fue la carretera existente era precaria, de tierra y posterior las lluvias, se convertían en lodazales que impedían el transporte apropiado (Housel, 2016).

A principios de 1840 en adelante la Revolución Industrial en América toma fuerza, ya que en la región contaban con una cantidad de carbón a disponibilidad, misma que se utilizaba como combustible para operar las máquinas industriales quemando el carbón en grandes hornos industriales. Las maquinas que era operadas con carbón servían para transformar el mineral del hierro que poseían en acero, ya que este material se podía modificar su forma para crear canales fluviales, barcos incluso líneas férreas. Dichas vías férreas sirvieron a la nación para facilitar el transporte a través de todo el país de manera más sencilla, agilitando los tiempos de gestión que tomaba. Las industrias provocaron que las ventas y el comercio tuvieran un incremento considerable de manera rápida, ya que al realizar los productos en máquinas industrializadas demoraba menos que los materiales hechos manualmente (Housel, 2016).

Posterior a la época de Revolución Industrial, y ya más enfocado a lo que ahora se centra la PO, fue la revolución automovilística con su precursor Henry Ford en la década de 1930. Su enfoque consistió en investigar diferentes maneras para que el trabajo sea simplificado. Ford, crea líneas de ensamblaje en donde las partes de vehículos transitaban por estos canales automatizándolo creando la producción en serie. Dicha automatización lograba que los trabajadores reduzcan considerablemente los movimientos improductivos que solían hacerlos cuando el ensamblaje vehicular se lo hacia uno por uno. Además, Henry Ford velaba para que el sitio de trabajo de los colaboradores sea el más óptimo posible se preocupaba por la “seguridad e higiene en todas sus fábricas” (Barquero, 2005, pág. 30) .

### **2.1.2. Primera Guerra Mundial**

Después de marcar en la historia del mundo un antes y después de la Revolución Industrial, los conocimientos que en un principio los ingenieros industriales los enfocaban a mejorar la eficiencia de los trabajadores de las fábricas, se trasladó a contribuir en las instancias bélicas que vivieron en dicha época. Después de que en la Revolución Industrial, la psicóloga Lillian Gilbreth, hizo énfasis, en la atención que se debería prestar, a las personas encargadas de operar las maquinarias industriales. Tomando como base este principio, para incrementar la productividad enfocada en las individualidades de las personas; además de complementar los vacíos dejados por los administradores e

ingenieros, en temas de formación, selección y los aspectos que están relacionados con el desarrollo psicológico de las personas en el contexto organizacional; los psicólogos que desarrollaron teorías tanto en América como en Europa, enfocándose en el desempeño de la personas, mediante análisis psicométricos y en el “factor humano y hacia el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño” (Díaz Bretones, y otros, 2004, pág. 49).

Fue en la Primera Guerra Mundial, donde los aportes de la psicología fueron considerados como importantes e influyentes para situarla como ciencia. El psicólogo Robert Yerkes (1917), llevo a cabo las aplicaciones de la psicología en el conflicto bélico. Yerkes aportó con la incorporación de diferentes métodos para poder separar a los soldados que estaban en óptimas condiciones mentales para desempeñarse en guerra y seleccionar a reclutas con capacidades específicas como poseer estabilidad mental al momento de busca soluciones a conflictos y así alcanzar una posición en cargos del ejército importantes.

Para el periodo de guerra, Yerkes desarrollo varios test de inteligencia que posteriormente los unificaron para crear el llamado “*Army Alpha*” que permitía realizar una selección más específica de los soldados que se consideraban inhábiles para la guerra. Los resultados que arrojó la aplicación de este test, fueron muy valiosos para el conflicto bélico. Sin embargo, descubrieron que un 30% de los reclutas eran analfabetas, desarrollaron otro test denominado “*Army Beta*”, este test buscaba el mismo objetivo que el anterior, clasificar a los reclutas y cribar los aptos de los no aptos. Paralelamente al proceso que Yerkes manejaba, Walter Dill Scott (1919) un psicólogo enfocado en la aplicación de la psicología en la publicidad, quien posteriormente daría reconocimiento y credibilidad a la psicología organizacional a la sociedad; realizó estudios sobre las funciones que deben realizar los soldados, dependiendo sus aptitudes individuales. Posteriormente a la guerra y con los nuevos conceptos que surgieron a partir de ella, se crearon varias firmas. La principal en prestar servicios fue la “Compañía Scott”, dirigida por su fundador que funciono hasta el año de 1923. En 1921 James Catell fundó *Psychological Corporation*, otra compañía importante fue la dirigida por Bingham en el año de 1921 llamada *Personnel Research Federation*. Con la creación de estas agencias de consultoría, da el inicio a la nueva era de la Psicología Organizacional (Muchinsky, 2004).



### 2.1.3. Periodo entre guerras

Después del conflicto de la Primera Guerra Mundial la psicología organizacional tomo otro rumbo, ahora los enfoques estaban dirigidos al estudio de los “los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento” (Díaz Bretones, y otros, 2004, pág. 51). Se desarrolló varias teorías tomando en cuenta el enfoque mencionado, como es el conocido “Efecto Hawthorne” mismo que se detallara posteriormente. Para esta instancia la concepción del ser humano se diferencia la parte mecánica realizada por el trabajador de la parte psicofisiológica. Es así, que los trabajadores a sus espacios laborales aportan con sus individualidades comprendidas de actitudes, valores, y objetivos; y al ser un ente social responde a las fuerzas que influyen los grupos sociales en su conducta. A partir de este cambio en las teorías de la psicología en las industrias, la profundidad de análisis que se mantenía únicamente en las diferencias individuales, paso a ser prioridad el estudio de la conducta influenciada por los grupos sociales (Muchinsky, 2004).

Después de la guerra y con el giro que dio sus enfoques se desarrolló diferentes compañías dedicadas a la investigación y resolución de problemas prácticos en las empresas. La principal en prestar servicios fue la “Compañía Scott”, dirigida por su fundador que funciono hasta el año de 1923. En 1921 James Catell fundó *Psychological Corporation*, esta compañía se dedicaba a impulsar a la psicología promoviendo su utilidad en las diferentes industrias. Además, esta servía como referencia para el desarrollo de diferentes test de psicología aplicada. Otra compañía importante fue la dirigida por Bingham en el año de 1921 llamada *Personnel Research Federation*. Bingham trataba y ofertaba resolver problemas que nunca antes habían sido resueltos de una manera científica. Con esto la compañía invertía dinero enfocada en estudios e investigaciones de psicología aplicada. Los estudios a los cuales se enfocaron durante varios años fueron acerca de selección, clasificación y desarrollo de personal tanto de ejecutivos, personal de oficina y agentes de ventas. En él años de 1924 se llevaron a cabo diferentes experimentos de la psicología aplicada en las industrias, como es el caso de Western Electric, comandada por Elton Mayo, el las cuales obtuvieron importantes resultados acerca de la conducta de los trabajadores que están sometidos como objetos de estudio. Con la creación de estas agencias de consultoría, da el inicio a la nueva era de la Psicología Organizacional (Muchinsky, 2004).

#### **2.1.4. Segunda Guerra Mundial**

En el momento que se desato la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos fueron los primeros en ser contactados por el ejército para realizar clasificaciones en sus soldados para servir en diferentes categorías que tomaban como fundamentos base sus habilidades de aprendizaje en su rol de soldados. Para esta época los psicólogos contaban con más experiencia en comparación a la Primer Guerra Mundial, para este momento los psicólogos habían pulido las técnicas en problemas de selección y ubicación de empleados considerablemente. Así, en respuesta al pedido del ejército a los psicólogos, desarrollaron el teste militar denominado Test General de Clasificación del Ejército. Dicho test fue tomado como punto de referencia para los test de grupo que se desarrollaron en años posteriores. Además del test para clasificación del ejército, el comité encargado de este proyecto desarrollo un método de selección de personas para entrenamiento de oficiales, además de dos test complementario enfocado en habilidades de negociación y de aptitud (Muchinsky, 2004).

Los psicólogos norteamericanos desarrollaron un test para enfocarse en el estrés situacional al que eran sometidos los combatientes de guerra. Este proyecto era diferente a los anteriores ya que comprendía de realizar experimentos situacionales a los candidatos, sometiéndolos a investigaciones de campo. Con los resultados que obtenían los psicólogos de los soldados evaluados, los ubicaban en puestos de inteligencia militar y de pilotos de combate. (Muchinsky, 2004).

Durante la guerra, la psicología también apporto no solo en el ámbito bélico, sino también en el ámbito civil. Las industrias emplearon test enfocados a la selección de personal y entrenamiento. En este momento los países que estaban inmiscuidos en la guerra necesitaban que las industrias estén activas, para lo cual contar con una fuerza productiva era indispensable, es ahí donde juegan un papel fundamental los psicólogos ya que con sus estudios lograron reducir el absentismo laboral. Desde este punto las industrias atribuyeron útiles los métodos usados en guerra para medir la moral y la aptitud de los soldados, para usarlas en las industrias. Las diferentes técnicas que fueron desarrollad en tiempos de guerra también podían usarse en época de paz, después que se fueron refinando las técnicas de psicología aplicada. Fue antes durante y después de estos hitos históricos donde diferentes psicólogos desarrollaron varios estudios, técnicas y teorías que se pueden utilizar en favor de una nación en el caso de los conflictos bélicos y en las industrias, mismos que se serán tratados posteriormente (Muchinsky, 2004).

En función de la información analizada anteriormente se puede analizar que la PO en sus inicios, debido a eventos históricos que acontecían a nivel mundial, se centró en los ámbitos industriales y bélicos. En primera instancia, en las industrias con el estudio de la eficacia de los obreros en el área de producción, ventas y comercialización, para posteriormente pasar a la selección óptima de soldados y personal del ejército, pudiendo delimitar una transición de lo que era la Psicología Industrial a lo que hoy en día se conoce como Psicología Organizacional. Claramente ésta visión de la PO ha cambiado en las últimas décadas, tomando en consideración eventos actuales como la globalización, la era de las nuevas tecnologías y los cambios generacionales, la PO ha tomado un rumbo distinto en cuanto sus intereses de estudio, como se puede visualizar en el Anexo 4.

## **2.2. Precursores de la Psicología Organizacional**

### **2.2.1. Raymond Cattell (1905-1998)**

Cattell fue un psicólogo de origen inglés, que aportó como precursor de la Psicología Organizacional, las diferencias individuales en torno a la personalidad. Cattell tomó como base los términos desarrollados por Allport y Odbert, para desarrollar el más reconocido test de personalidad, mismo que hasta la actualidad se utiliza en el ámbito empresarial para la selección de personal, este test se denomina 16 PF. Esta medición que fue desarrollada por Cattell (1949), tiene como objetivo el cuantificar a la personalidad de cada individuo en 16 factores. Estos factores fueron agrupados después de discernir los términos de personalidad que en ese momento contaban en los textos sobre personalidad; existían alrededor de 18000 términos que se podían encontrar en los escritos de psicología de la época. Cattell redujo el número de estos términos, discriminando factores que se consideraban sinónimos, además si una persona cumplía dos rasgos específicos, se consideraba que cumplía un tercero, y por ende se lo suprimía. Con este método de medición de personalidad, Cattell logró identificar el tipo de personalidad con un análisis factorial de los resultados obtenidos en el test (Goodwin, 2005).

### **2.2.2. Walter Dill Scott (1869-1955)**

Fue un psicólogo americano que tuvo gran influencia de Wundt al desarrollar varios ámbitos de aplicación de la psicología. En principio, Scott enfocaba sus conocimientos al ámbito publicitario. La necesidad de aplicar conocimientos psicológicos a la publicidad, fue bien recibida por diferentes dirigentes de negocios en la ciudad de Chicago. A partir de este principio Scott expuso un primer libro, en donde la sugestión y la argumentación en los negocios, eran importantes para influir en las decisiones de las

personas. Su segundo libro trata acerca de cómo las personas pueden incrementar su eficiencia, a través de tácticas como son la imitación, competición, lealtad y concentración. Esta esfera en donde se desarrolló los aportes de Scott, contribuyó a que la Psicología fuera tomada por la sociedad como una ciencia importante, además de darle credibilidad a los estudios realizados por diferentes psicólogos (Muchinsky, 2004).

Es en la Primera Guerra Mundial, que Scott logra incursionar sus conocimientos en otros ámbitos diferentes a la publicidad. Paralelamente al proceso que realizó Yerkes en la selección de soldados para combatir en guerra, Scott realizó un proceso de aplicación para la selección de personal dentro del ejército. Este proceso buscaba como objetivo principal el separar a los soldados que eran aptos psicológicamente para combatir en guerra de una manera científica. Por los aportes exitosos que brindó Scott, fue acreedor de un reconocimiento por parte del ejército. En el mismo año (1919) gracias a su respetabilidad como precursor de la psicología a nivel colectivo, se lo nombro presidente de la Asociación Americana de Psicología. Paso solamente un año para que Scott fundara una compañía dedicada a la selección de personal, lo cual resultó tener muy buena acogida, gracias a los resultados que se obtuvo dentro del conflicto bélico (Muchinsky, 2004).

### **2.2.3. Hugo Münsterberg (1863-1916)**

Muchos consideran a Münsterberg como el padre de la Psicología Organizacional. Sus principales aportes para en el ámbito de las empresas e industrias, fue con su llegada a Estados Unidos de Norteamérica. William James, fue un psicólogo muy reconocido en EEUU, mismo que intervino en la llegada de Münsterberg a la Universidad de Harvard, es aquí en donde aplicó sus conocimientos adquiridos de una formación tradicional en psicología, a diferentes problemas donde se incluyó la atención y percepción. La aplicación de métodos tradicionales a problemas prácticos industriales, llevó a Münsterberg, a diseñar un método en donde la eficiencia de los trabajadores en las plantas industriales, se vea influenciada por la psicología. Este modelo se basaba en tres fases. La primera fase consistía en seleccionar a los trabajadores, la segunda fase comprendía en diseñar situaciones laborales y finalmente aplicar la psicología en las ventas. Además, Münsterberg estableció un modelo en el cual analizaba de manera sistemática a los puestos de trabajo, para poder seleccionar a la persona con las aptitudes indicadas para cumplir con las actividades que el puesto demandaba (Muchinsky, 2004).

#### **2.2.4. Friederich Taylor (1856-1915)**

Taylor, fue un ingeniero de profesión, a pesar de tener una formación académica formal limitada, gracias a su autoeducación, logro escalar diferentes escalafones jerárquicos en una compañía industrial. Taylor pasó de ser un obrero a ser supervisor y finalmente convertirse en director de planta, es allí donde logra establecer diferentes principios rediseñando la situación laboral de la compañía para mejorar la productividad de los colaboradores. Según el autor Van Der Water (1997), los principios que propuso Taylor fueron:

1. La ciencia por encima de la regla del pulgar
2. Selección científica y entrenamiento
3. La cooperación por encima del individualismo
4. División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados

Estos principios aplicados se los evidencia en una planta industrial que ejemplifica puntualmente el objetivo al que quería llegar Taylor. Demostró que los obreros que tenían que trasladar lingotes de hierro fueron más productivos si tomaban intervalos de descanso entre el transporte de cada lingote. El entrenamiento hacia los empleados sobre el momento adecuado para realizar el trabajo al igual que el momento adecuado para tomar un descanso, incremento la productividad considerablemente. Además, al lograr mayor productividad la compañía incremento los salarios de los trabajadores, al mismo tiempo que reducían costos debido a la eficiencia alcanzada por este método (Robbins & Coulter, 2005).

#### **2.2.5. Walter V. Bingham (1880-1952)**

Walter V. Bingham, fue un psicólogo, que planteo diferentes modelos de aplicación de la psicología tradicional en varios aspectos. Sus propuestas estaban influenciadas por las teorías gestálticas que estaban lideradas por los psicólogos Köhler y Koffka. Bingham estudio en Harvard, donde conoció a Hugo Münsterberg. No es hasta el año de 1908, que se trasladó hasta Columbia donde comenzó sus importantes aportes a la Psicología Organizacional moderna. Bingham, apporto con conocimientos de la psicología aplicados al comercio. Creó diferentes textos útiles para los gerentes al momento de realizar una selección para la fuerza de ventas, además mantenían textos auxiliares donde recomendaban preguntas para entrevistas y recomendaciones sobre la aplicación de test a los candidatos. En su trabajo junto a Yerkes, en la aplicación de los test de selección de soldados denominado “Army Alpha” y “Army Beta” en la Primera Guerra Mundial descritos anteriormente, aportó para el reconocimiento y credibilidad de

la Psicología Organizacional. Durante la Segunda Guerra Mundial, Bingham alcanzo el reconocimiento y rango de psicólogo líder en la aplicación del Test de Clasificación General del Ejército, mismo que fue aplicado en 10 millones de soldados. Después del término del conflicto bélico Bingham promueve sistemáticamente a la Psicología Organizacional convirtiéndose en su más destacado defensor (Goodwin, 2005).

#### **2.2.6. Elton Mayo (1880-1949)**

Elton Mayo es uno de los principales fundadores de lo que se conoce como la escuela de las relaciones humanas. Sus mayores aportes para la Psicología Organizacional, fueron los resultados de los estudios realizados en Western Electric Company. Dichos estudios tuvieron una nueva concepción de como el individuo se desenvuelve en el trabajo. Este nuevo punto de vista hacia el trabajador, es enfocarse en la satisfacción del empleado como consecuencia del trato social que reciba en el grupo de trabajo; a diferencia de anteriores concepciones, en las cuales se medía el rendimiento laboral mediante un concepto fisiológico, psicológico y aptitudinal. Como principal aporte derivado de los estudios planteados por Mayo es el efecto Hawthorne. Este estudio recabo varias conclusiones entre la relación que presenta el desempeño laboral con la atención que se le brinda al trabajador (Díaz Bretones, y otros, 2004).

En primera instancia los investigadores trataron de encontrar la relación que tiene la iluminación en el puesto de trabajo y la eficiencia de la tarea. Sorprendentemente, a pesar de que la luz se atenuaba hasta llegar al punto de reducirse a una iluminación similar a la luz de la luna o se aumentaba hasta mantener una óptima iluminación en el puesto de trabajo, la productividad aumentaba en cualquiera de los dos escenarios. Por lo cual, la hipótesis creada por los investigadores fue que los trabajadores responden no solo a un factor ambiental, si no al simple hecho de sentirse importantes al ser escogidos como objeto de estudio por científicos reconocidos. Las conclusiones finales lograron que, no se trate a los trabajadores como un simple capital humano, si no interesarse por sus necesidades y prestar la atención debida, en todos los aspectos que engloban el bienestar del trabajador (Muchinsky, 2004).

#### **2.2.7. Morris Viteles (1898-1996)**

Viteles contribuyo al campo de estudio de la Psicología Organizacional, con su primer texto moderno denominado *Psicología Industrial (1932)* mismo que ha sido considerado como la “Biblia de la Psicología” durante muchos años. Viteles consideraba diferentes aspectos en relación a la conducta, motivación y la moral con el trabajo. A diferencia de los textos que existían en la época, Viteles incluyó en su libro un apartado

denominado “Motivos en la industria”. Aquí se enfocó en la experiencia de los trabajadores al igual que sus sentimientos; además, hace hincapié en realizar estudios detallados de los detonantes que promueven o interfieren con la eficiencia económica y satisfacción individual en el trabajo. Sin embargo, la importancia de los sentimientos no recibió la atención necesaria para la época hasta finales del siglo XX. Por tanto, los psicólogos buscaron diferentes formas para medir las actitudes de los colaboradores con la finalidad de encontrar las fuentes de motivación dentro del trabajo (Latham , 2007).

Como se mencionó en el análisis del anterior tema, debido a los acontecimientos actuales los temas de interés de investigación de la PO han cambiado, pasando de tomar en cuenta como área de estudio la selección ya sea de soldados para la guerra como personal para las industrias, al desarrollo de nuevos temas como el bienestar de los trabajadores, los riesgos psicosociales, la calidad de vida laboral y la gestión de la diversidad dentro de las empresas. Además, el área laboral en la que actualmente se desenvuelven los psicólogos organizacionales engloba áreas como capacitación, formación y desarrollo, salud y seguridad ocupacional e inclusión de las minorías, no únicamente selección y administración del personal como se planteaba en un inicio sus roles dentro de las industrias.

### **2.3. Definición y objeto de estudio de la Psicología Organizacional**

#### **2.3.1. Antecedente antropológico mediante la organización animal**

Cada ser viviente al pertenecer a un grupo social responde a un comportamiento adquirido dentro del mismo. Para poder alcanzar objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, las diferentes especies aprendieron a trabajar en conjunto para cumplir roles específicos y así contribuir a la consecución de cada uno de los objetivos. Tomando como ejemplo la organización que mantienen las hormigas al recolectar cada una un trozo de hoja seca y transportarlo largos kilómetros con el fin de poseer reservas de alimentos para cuando el invierno llegue; también a las abejas en su manera de cumplir roles cada una de ellas para construir panales, o el rol protagónico de la reina que su función principal es procrear a la especie y los zánganos que después de fecundar a la reina son sacrificados sin tener derecho a poder defenderse o escapar, da cuenta de cómo la organización de cada especie logra convertir a cada insignificante ser, en muy importante cuando las acciones que desempeñan no son aisladas, si no, enfocadas en cumplir los intereses colectivos (Malo González, 2009).

Los seres humanos al ser un ente social no están exentos de esta lógica la subsistencia depende en gran medida como se adaptan a la colectividad. Sin embargo, a diferencia de los animales, los humanos son capaces de organizar su vida mediante la creación de normas, mas no como la de los animales que ya nacen con una misión y tipo de organización programada. Estas diferencias se pueden ver marcadas en como los humanos responden a las situaciones que les plantea el entorno en donde se desarrollan a como lo hacen los animales. La relación que existe entre el entorno físico y como los animales y humanos responde ante este, garantiza que mediante la organización y respuesta ante el medio la especie sobreviva (Malo González, 2009).

Existen maneras diferentes en como los animales y los humanos actúan frente a los retos que les presenta el entorno físico, mientras los animales se adaptan a las diferentes condiciones que el medio físico les plantea, respondiendo de modo instintivo de supervivencia, el humano analiza las diferentes posibilidades para establecer estrategias de respuesta a las condiciones físicas y actuar de manera en que el entorno físico sirva para adaptar las necesidades del humano. En este sentido los animales meramente responden mientras que el humano actúa (Malo González, 2009).

### **2.3.2. El individuo su conducta y capacidad de cambio**

Tomando a la psicología del desarrollo, se puede determinar que la personalidad de cada individuo se desarrolla en las primeras etapas de la vida. Esta personalidad formada hasta alrededor de los siete años de edad, determina la postura en como los individuos responden a las diferentes situaciones que se le presenten tanto en ámbito familiar, personal, académico, social y laboral. Sin embargo, todas estas posturas pueden ser modificadas con la intervención adecuada, es aquí en donde la psicología organizacional actúa como mecanismo de cambio en los individuos, para lograr una correlación entre las necesidades individuales y las colectivas laborales. Cabe recalcar que los individuos entre más tiempo tengan dentro de una organización, en donde se manejen procesos de una misma manera, durante un tiempo considerablemente elevado, estén exponencialmente más reacios al cambio (Monroy, 2009).

El ser humano al interactuar en distintos entornos sociales desarrolla como grupo una serie de aprendizajes adquiridos de generación en generación, mismos que se traducen en comportamientos comunes entre todos los miembros del grupo que posteriormente se definirá como cultura.



### **2.3.3. La cultura como base fundamental**

#### **a. Definición de cultura**

Dentro de cualquier sociedad la cultura juega un papel fundamental que responde a comprender los comportamientos de las personas. La cultura va moldeando como las personas responden a ciertas situaciones con comportamientos compartidos, hábitos, tradiciones, incluso objetivos que van transmitiéndose de generación en generación. Según la Real Academia Española, la cultura es un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social” (Real Academia Española, 2018). La intención de la cultura es transmitir conocimientos a lo largo del tiempo, perfeccionándolos y nutriéndose con nuevos aprendizajes. Es por ello, que las generaciones antiguas busquen que sus conocimientos nutran el aprender de su descendencia, y adopten sus mismos patrones de conducta y pautas de comportamiento. Sin embargo, las nuevas generaciones colocan barreras restrictivas a las pautas preestablecidas de comportamientos, generando transformaciones a su conducta de manera gradual en el tiempo (Chiavenato, 2009).

Desde el inicio de la vida de cada persona va internalizando diferentes conocimientos de la cultura en donde se desarrolla mediante un proceso integral de aprendizaje, educación, abstracción, imitación y socialización. Las bases de una cultura se sustentan en las normas establecidas, códigos de comportamiento y conducta, anhelos, etc. Estas diferentes variables que componen a la cultura son el resultado de factores políticos ambientales, económicos y legales. Todas estas influencias culturales, también determinan en la manera en que las personas se comportan en grupo y ante el trabajo, que subyacentemente, desarrolla una subcultura interna en cada grupo o lugar de trabajo (Chiavenato, 2009).

#### **b. Cultura Organizacional**

Cada comunidad, ciudad, nación, región, tienen una cultura diferente a la otra; no es de admirarse que al igual que los grupos mencionados tengan su propia cultura, las empresas “se caracterizan por tener culturas corporativas específicas” (Chiavenato, 2009, pág. 123). La mejor manera de conocer a la organización es adentrarse a su cultura, conocer sus actividades, la forma en como manejan sus procesos, como se relacionan las personas y departamentos en la búsqueda de los objetivos empresariales.

#### **2.3.4. Reconocer y comprender la cultura organizacional**

Las empresas al mantener una cultura específica hay que saber, en primera instancia, reconocer el tipo de cultura existente en la empresa para después realizar un análisis comprensivo de la misma. Según Chiavenato (2009), la mejor manera de reconocer una cultura organizacional es vivenciando desde dentro de la empresa, ya que la considera a la cultura organizacional como un *iceberg*. Mismo que en la parte más visible estarán los aspectos más superficiales de la organización, los cuales son una consecuencia de la cultura. En la parte más sumergida, estarán realmente los comportamientos que definen a una cultura organizacional, estos aspectos son los más complicados de observar desde fuera (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, según Monroy, (2009) considera que para lograr identificar los rasgos que componen a una cultura organizacional, es necesario cumplir un rol de observador externo. Con este estilo de análisis se logra responder a dos interrogantes ¿por qué la gente dentro de la organización cree lo que cree?, ¿Por qué la gente reacciona a distintos estímulos de la manera en la que lo hace? Hay que diferenciar muy bien entre la cultura organizacional percibida y vivenciada. Al ser un observador externo, mantiene una objetividad superior entre la información recopilada de los trabajadores de la misma, y la información brindada por jefaturas y gerencias, de cómo asumen que es su organización (Monroy, 2009).

#### **2.3.5. Diferencias entre cultura y carácter organizacional**

Se enfatiza esta diferenciación entre lo que significa un carácter organizacional de la cultura organizacional. El tema de cultura organizacional ya lo tratamos en apartados anteriores, conceptuándolo como la manera en cómo se comporta dicha organización en cuanto a sus procesos y formas de responder a ciertos estímulos. Sin embargo, el carácter organizacional a diferencia de cultura es la personalidad de una organización, la manera en como los componentes de la organización interactúan entre sí, la correlación que mantienen entre departamentos para poder cohesionar cada gestión en conjunto para elaborar la cultura organizacional y en consecuencia los procesos de la empresa (Monroy, 2009). El concepto de cultura es un aspecto influyente dentro del ámbito de la organización, debido a que aborda todos los aprendizajes y comportamientos de los trabajadores, mismos que son estudiados por la PO.

Con base en la información analizada sobre los conceptos del comportamiento del ser humano, la personalidad, el actuar dentro de un conjunto de normas sociales, su

adaptabilidad y conceptos como cultura y carácter organizacional; se puede determinar que la PO tiene como objeto de estudio el analizar al ser humano y su comportamiento en su rol de trabajador dentro de la organización (Anexo 6); con el fin de alinear su accionar en pro de la consecución de los objetivos organizacionales sin dejar de lado su bienestar y el contexto en el cual se desenvuelve (clima y cultura de la empresa). Tomando en cuenta que cada cultura es distinta la PO se ha desarrollado y evolucionado de manera distinta en cada país, hechos que se describen en el siguiente apartado.

## **2.4. Psicología Organizacional en América Latina**

La PO dentro de Norte América y Europa ha tenido sus antecedentes desde la revolución industrial, fortaleciéndose y siendo reconocida después de la Primera y Segunda Guerra mundial, en donde psicólogos aportaron con procesos estratégicos dentro de la selección de soldados, dando a la PO el reconocimiento como ciencia ante el mundo. Pero, todos esos conocimientos ofertados en tiempo bélico, mismos que América Latina no fue participe, ¿en qué momento llego a esta región? Para poder comprender esto se hablaran de diferentes países de la región con su propia historia de la llegada de esta ciencia a la realidad de cada nación.

### **2.4.1. Psicología Organizacional en Chile**

Dentro de la realidad nacional de Chile, no se ha encontrado textos específicos que hablen acerca del desarrollo histórico de la PO en este país. Sin embargo, se ha realizado una diferenciación de cuatro etapas desarrolladas por Borges-Andrade, Rentería y Toro; quienes expusieron su periodización en la prensa (Toro, 2017).

La primera etapa fundacional (1890-1953) de la PO en Chile comprende desde que se reconoció los primeros antecedentes de la Psicología en el país hasta ser la cuna de los primeros profesionales graduados en la Universidad de Chile en el año de 1953. Posteriormente, en las décadas iniciales del siglo XX, se crean laboratorios de psicofisiológica del trabajo y de psicotecnia, mismos que se dedicaban al estudio y aplicación de técnicas correspondientes a la medición de aptitudes y habilidades con la finalidad de arrojar un resultado encaminado a la orientación vocacional, además de propósitos de selección de personal. Por dicha razón estos laboratorios fueron los primeros exponentes de la PO en el país (Toro, 2017).

Posteriormente entre los años de 1954 y 1963 existieron dos hitos que son relevantes para que la profesión en este país sea reconocida y solicitada por diferentes industrias. Para esta época la PO, al ser una disciplina que buscaba su reconocimiento e

instauración, muchas veces fue considerada como una práctica paramédica o parapedagógica. Sin embargo, las industrias fueron considerando a los Psicólogos importantes para incorporarlos en sus procesos de gestión, es así, que las primeras incursiones laborales de Psicólogos, estaban encaminadas principalmente a establecer procesos de selección y orientación vocacional.. A partir de estos acontecimientos las compañías más fuertes que existían en el país, incluyeron a psicólogos en su nómina de profesionales (Toro, 2017).

El periodo de expansión vivida de la PO en Chile entre 1964 y 1973 se dio con el crecimiento de entidades que promovían una educación y capacitación en temas concernientes a la psicología laboral. Además, empresas contratan entre su nómina de personal a psicólogos que manejen temas relacionados con la selección de personal y prestar consultoría en temas de evaluación de desempeño. Entre las entidades que promovieron a la consolidación de la PO, fueron INACAP (Instituto Nacional de Capacitación), SENDE (Servicio Nacional del Empleo), IOPA (Instituto de Orientación Profesional y Psicología Aplicada). Toda esta era de expansión se ve finalizada con el golpe militar vivido en Chile en el año de 1973, donde muchas instituciones educativas se vieron en la obligación de exiliar a sus docentes e investigadores gracias a la intervención de las nuevas autoridades (Toro, 2017).

Finalmente, entre los años 1974 y 1990 la principal característica es el desarrollo en las empresas del retail como es la creación de supermercados, farmacias, donde la selección de personal y el desarrollo organizacional se convirtieron en algo mandatorio para poder llevar las riendas correctas de este tipo de empresas, a lo cual, genero un incremento en las plazas de empleo para los psicólogos, quienes son los encargados de manejar de manera mandatoria en las grandes y medianas empresas, los procedimientos propios del desarrollo organizacional aplicando técnicas psicológicas. Es aquí donde los psicólogos empiezan a ocupar cargos más estratégicos en las empresas cumpliendo sus funciones en el área de Recursos Humanos. Con todos estos acontecimientos, se amplió en las universidades de Chile las escuelas de psicología (Toro, 2017).

#### **2.4.2. Psicología Organizacional en Argentina**

Dentro de otra nación perteneciente a Latino América es Argentina, en este país la PO se puede establecer en diferentes periodos de tiempo al igual que la instauración de esta disciplina en Chile. A diferencia de la república de Chile, en Argentina los periodos no son marcados en tiempos específicos, más bien en hitos históricos que pautaron y aportaron para lo que hoy en día se conoce como la PO.

La psicología expresada como ciencia y concentrada en comprender y estudiar como eje principal al ser humano y sus comportamientos, basa su principal atención en la fisiología humana y el humanismo, mismo que juntos devienen en aspectos importantes aplicados al desempeño y desarrollo organizacional, teniendo como principal objetivo aplicar todos estos conceptos en las empresas. Es así, que los primeros aportes a la PO en este país fueron establecidos por científicos dedicados al estudio de la fatiga que producía el trabajo diario de los operadores en diferentes industrias. Al tomar en cuenta la psicofisiología del trabajador para crear derechos de los trabajadores concernientes al descanso y recuperación mental; ejemplo de ellos podemos mencionar la creación del descanso dominical, pago de sueldos en dinero, ley de accidentes laborales, etc (Ferrari, 2017).

### **2.4.3. Psicología Organizacional en Uruguay**

Dentro de América Latina el país de Uruguay entre los años 1973-1985, vivió una época de dictadura donde la fuerza laboral de ese entonces se concentraba en las industrias reduciendo en un gran número la agricultura. Tomando en cuenta todos los antecedentes históricos que vivió este país, en los años noventa se ve marcado un periodo de exclusión del campo laboral lo cual dio paso a que el número de personas sin empleo aumente de manera dramática. Todos estos antecedentes llevo al gobierno de turno a establecer proyectos y leyes en los cuales se contempla la inclusión de los trabajadores en las empresas públicas y privadas. Un ejemplo de esto es la creación de la denominada Ley de empresas Públicas y Privadas y la creación de la PO como una carrera accesible para los uruguayos. Es así, que se crea la carrea de PO disponible como laboratorio de PO donde se formaron los primeros licenciados en dicha carrera.

La creación de la carrera de PO en Uruguay suponía como objetivo que los futuros licenciados cuenten con conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos, que les permitiera introducirse al campo laboral de la PO. Tres fueron los lineamientos claves para el ejercicio profesional de la primera promoción de Psicólogos Organizacionales en dicho país. En primer lugar, para que el ejercicio profesional tenga el impacto suficiente tuvo que tornarse en un ejercicio profesional de carácter práctico dejando en segundo plano la teoría meramente expresada en las aulas de clase y repitiéndolas en el ámbito profesional. En segundo lugar se pretende que la PO recoja más literatura correspondiente a la profesión, ya que de esto se determina que no se quede en un discurso oral. Finalmente, en la formación de los psicólogos organizacionales se incluyó herramientas

teóricas con base en las ciencias sociales, ya que se consideró básico que el profesional se involucre de manera más integral en el ejercicio profesional.

#### **2.4.4. Psicología Organizacional en Perú**

La historia de la psicología organizacional dentro del Perú tiene sus inicios en el año de 1935 con la llegada de Walter Blumenfeld, un alemán de ascendencia judía que pertenecía al grupo de psicólogos europeos que emigraron a países de Latinoamérica debido a la llegada al poder del Partido Nacional Socialista en el contexto de la Segunda Guerra Mundial. Blumenfeld es considerado como el fundador de la psicología en el Perú ya que fue quien estableció el primer laboratorio de psicología experimental en este país, sus principales temas de interés fueron la psicología experimental, educativa e industrial u organizacional (Arias, 2011).

A partir de este año, la psicología industrial ha sido un tema de investigación pero no con el mismo auge que en países como Chile, Argentina o México. Dentro de los primeros estudios realizados dentro de la rama de la psicología organizacional se encuentran los exámenes psicotécnicos para la obtención de las licencias de choferes realizados por los autores Pastor Carranza y Santiago Valdizán en la década de 1940. En Perú desde la implementación de la psicología como ciencia experimental las investigaciones de la psicología industrial han sido escasas, pero existen autores que han destacado como Federico León y Gerardo Pejerrey (1980) quienes han realizado estudios en los temas de clima organizacional, higiene y seguridad laboral y técnicas de evaluación de personal (Arias, 2011).

Por otro lado, en el ámbito laboral el panorama de la psicología organizacional ha lucido favorable durante esta última década debido a la promulgación de la ley de seguridad y salud en el trabajo que abre campo a los psicólogos organizacionales para intervención en temas de salud ocupacional, a la par que se han desarrollado varios estudios y publicaciones en base a estos temas de seguridad industrial, promoviendo así que las universidades oferten este tipo de carreras con una mayor apertura (Arias, 2015).

#### **2.4.5. Psicología Organizacional en Brasil**

En la historia de la psicología en general dentro de América Latina, Brasil es uno de los países que más ha desarrollado estudios sobre esta rama del saber a partir del año de 1923 con la llegada a Rio de Janeiro de Waclaw Radecki, un psicólogo polaco que realizó el estudio de la psicología general y experimental fundando el primer laboratorio en el país. La profesión legal del psicólogo remota sus inicios en la década de los años 60, siendo el primer país latinoamericano en conseguirlo, a partir de este momento se

empezaron a realizar varias investigaciones enfocadas en la aplicación de la psicología en el ámbito clínico, educativo como el industrial (Ardila R. , 1969).

El desarrollo de la psicología organizacional y el del trabajo en Brasil se asocia a la creciente industrialización que ocurrió en los principales países del escenario occidental y que dio paso a la etapa industrial de los países de América Latina (Zanelli, Borges , & Bastos, 2004). Dentro de este contexto autores como Bastos, França, Pinho e Pereira en el año de 1997 realizaron un estudio sobre la investigación científica que se realizaba sobre la psicología organizacional entre los años de 1985 y 1995 en el cual se demostró que los principales temas de interés en torno a este ámbito eran el comportamiento gerencial, el compromiso en el trabajo y el clima organizacional. A su vez, este estudio demostró que hubo cambios en el enfoque de la psicología organizacional entre los años 80 y 90 siendo en los años 80 los temas de investigación el clima, motivación, satisfacción y productividad, mientras que en la década de los 90 creció el interés por temas de salud y seguridad en el trabajo.

Por otro lado, los autores Tonelli, Caldas, Lacombe y Tinoco en el año 2003 revelaron en un estudio realizado que a partir del año 2000 hubo un notorio crecimiento de producción científica relacionada con el área de Recursos Humanos y el rol de la Psicología Organizacional en aspectos como calidad de vida en el trabajo, cualificación, gestión de competencias, programas de calidad y gestión participativa (Tonetto, Amazarray, Koller, & Barbosa William, 2008). A partir de todos estos estudios realizados la Psicología Organizacional tomó auge tanto en el ámbito científico, educativo como laboral, logrando así Brasil ser uno de los principales países latinoamericanos en el desarrollo de la PO.

#### **2.4.6. Psicología Organizacional en el Ecuador**

En este país la formación académica superior está pasando por un proceso de transformación, principalmente con entidades públicas como el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEACES) que han implementado un mayor control en los reglamentos que norman el sistema educativo superior, mediante la Ley Orgánica de la Educación Superior (LOES). Dentro del ámbito de la PO existe un alto porcentaje de ofertas académicas, siendo 24 las universidades donde se imparte carreras afines (Ardila , 2018).

Al no existir documentación bibliográfica que sustente la evolución histórica de la Psicología Organizacional en el Ecuador y con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para el presente trabajo investigativo se realizó entrevistas vivenciales para

documentar el desarrollo histórico de la Psicología en el país. Las entrevistas fueron realizadas a docentes y profesionales de esta rama científica, representantes de dos prestigiosas universidades del país. Las personas entrevistadas fueron Lic. Mercedes Cordero de Prado, primera Decana de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el periodo de 1992-1996 (Anexo 7); Doctor Jaime Moreno actual docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la carrera de pre grado donde ocupó el cargo de Decano de facultad en dos periodos comprendidos entre los años 2004-2012 y docente en la Universidad Internacional SEK en carreras de post grado (Anexo 8); el Doctor Lucio Balarezo, ex docente de la Universidad Central del Ecuador y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la cual ocupó el cargo de Vice-Decano de la facultad de Psicología en el periodo 2008-2012, además de ser socio fundador y presidente de la Asociación Latinoamericana de Psicoterapias Integrativas (Anexo 9); y por el otro lado, la Mgt. Gina Valdivieso (Anexo 10) docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; por último la Mtr. Guadalupe Cevallos (Anexo 11) docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, misma que tuvo formación tanto en la especialización de Psicología Clínica y Organizacional, además de publicar una reseña histórica de la Facultad de Psicología donde imparte docencia (Anexo 12).

#### **a. Historia de la Psicología**

La Psicología en el Ecuador según el Dr. Lucio Balarezo (2019) tiene sus inicios como cátedra en los colegios en el año de 1897 y como cátedra en especialidades superiores como filosofía y ciencias de la educación desde la década de 1940, y a partir de esta misma década en la Universidad Central del Ecuador se crea el Instituto de Psicología desde sus inicios con las especialidades de educativa, clínica y posteriormente la organizacional aludiendo a la sección 6 del libro “Historia de la Psicología en América del Sur” (2014). Complementando con lo que menciona la Mgt. Gina Valdivieso (2019) la Psicología data en el Ecuador desde la década de 1950 cuando se establecieron las primeras empresas en este país como Correos del Ecuador y Nestlé (Anexo 12). Dentro de estas instituciones educativas los estudios de psicología eran impartidos por profesionales de esta rama que huyeron de la segunda guerra mundial instaurando los conocimientos europeos acerca de la psicología como fue el caso de la pedagoga Yugoslava Vera de Konh (Cevallos, 2019).



## **b. Historia de la Psicología Organizacional**

En cuanto a la Psicología con especialidad en Organizacional, Balarezo (2015) menciona que en el ámbito educativo tuvo sus inicios en 1960 con la apertura de la Facultad de Psicología en la Universidad Central y en los años 70 y 90 en las demás universidades del Ecuador con el nombre de Psicología Industrial. El primer enfoque de la Psicología Industrial estaba únicamente direccionados en procesos propios de la industria como lo mencionaron los entrevistados, posteriormente el término cambia a Organizacional, debido a que su ejercicio profesional ya no respondía únicamente a las necesidades de los procesos de la industria, si no de todas las organizaciones sin importar su giro de negocio, teniendo como nuevo enfoque al ser humano como parte de un grupo más amplio con posibilidades de desarrollo (Cevallos,2019). Por otro lado, en el ámbito de aplicación de la Psicología Organizacional en las empresas, en primera instancia en el área administrativa, pasando por la administración de personal y manejo de nómina, posteriormente como un departamento independiente en los años 80 cuyo enfoque no solo como un ente de control, sino siendo participe de las decisiones estratégicas, y finalmente en la década de los 90 como un departamento de gestión de capital humano centrado en la inversión en su personal para la obtención de resultados y ganancias, como se puede visualizar en la figura número 4 (Anexo 14).

## **c. La Psicología Organizacional en el ámbito educativo**

En el desarrollo de la psicología organizacional como rama de conocimiento, en primer momento no existía una variedad de fuentes bibliográficas o investigaciones científicas que puedan servir de base para impartir dichos estudios (Valdivieso, 2019), por lo cual surgió la necesidad de realizar trabajos investigativos y que sean publicados para conocimiento común, llevando así a los orígenes de los primeros pioneros de la psicología organizacional en el Ecuador, además que con el objetivo de ir desarrollando el ejercicio profesional de los psicólogos organizacionales se fueron adaptando estudios realizados en otros países a la realidad nacional; sin embargo, Lucio Balarezo (2015) especifica que en la actualidad debido al cambio de reformas educativas y el surgimiento de entidades de control, el desarrollo de la cátedra se ve limitado debido a que las universidades se centran en cumplir con los controles y no en el desarrollo y crecimiento de la Psicología Organizacional como rama del saber.

Además, una de las debilidades actuales que se pueden visualizar dentro del sistema educativo de la PO según Jaime Moreno (2019) y Lucio Balarezo (2019), es la escasa formación en temas netamente psicológicos en relación a lo administrativo,

demonstrando falencias en la intervención del Psicólogo Organizacional en su ejercicio profesional. Sin embargo, tomando en cuenta el ejercicio profesional del psicólogo laboral en la actualidad, la malla curricular impartida en el aula de clase desde la perspectiva del investigador demuestra falencias en temas puntuales de la labor en las organizaciones, se obvian temas como el manejo y uso de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo del profesional.

En contexto con la situación actual del sistema educativo en cuanto al cierre de la carrera de PO, una de las soluciones planteadas por Guadalupe Cevallos (2019) y Jaime Moreno (2019), es ampliar la oferta académica de los estudios posteriores al tercer nivel, como son las maestrías y postgrados y que la transición entre los estudios de tercer nivel y cuarto nivel sea ágil, para el desenvolvimiento del ejercicio profesional.

#### **d. La Psicología Organizacional en el ámbito laboral**

En relación al mercado laboral, los profesionales de la Psicología Organizacional tuvieron en primera instancia una buena acogida por parte de las empresas públicas (Balarezo, 2019), además a partir del año 2000 esta profesión se mantuvo en auge hasta la actualidad, donde la psicología clínica ha vuelto a tener un mayor nivel de importancia en relación a la organizacional. Gina Valdivieso (2019), por su lado menciona que dentro de las organizaciones del sector privado el rol de psicólogo en sus primeros inicios no era entendido en su totalidad, por lo que ganar un espacio en el mercado laboral fue difícil; sin embargo, en la actualidad existe una mayor oferta de este tipo de profesionales. De igual modo, Mercedes Cevallos (2019) y Jaime Moreno (2019) en concordancia mencionan que los Psicólogos Organizacionales para adaptarse a las necesidades actuales deben tener bases psicológicas para promover el bienestar del ser humano y su calidad de vida laboral.

En consecuencia, del cierre de la carrera de PO en el sistema educativo de acuerdo a Jaime Moreno (2019) y Mercedes Cordero (2019) mencionan que el campo laboral será ocupado por los mismos psicólogos pero con una especialización de cuarto nivel, sin embargo, Guadalupe Cevallos (2019) y Gina Valdivieso (2019) concuerdan que este espacio laboral será ocupado por profesionales formados en carreras como administración de empresas y afines. Debido a este cambio en el sistema educativo, en el Ecuador existen varias universidades que ofertan las carreras de licenciatura de psicología general, sin embargo, dentro de su malla curricular se dictan materias con un enfoque organizacional, como se puede visualizar más detalladamente en el Anexo 15.

Sin embargo, el ejercicio profesional ha variado su contexto y la manera en la cual se ejecuta dentro de las organizaciones cambiando la visión del ser humano dentro de su rol como empleado, enfatizando en su bienestar integral, el desarrollo de su formación profesional, capacitación, en concordancia con los objetivos organizacionales; por lo cual, se ha visto la necesidad de crear organizaciones que aporten con esta nueva visión, así es el caso de las que se detalla a continuación.

En la actualidad existen organizaciones a nivel internacional como es el caso de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (RIPOT), que se enfocan en la integración de varios profesionales y estudiantes en la rama de Psicología del Trabajo y Organizacional con la finalidad de aportar con diferentes conocimientos e investigaciones que contribuyan a generar nuevas fuentes de investigación de la PO. Por otro lado en el Ecuador se encuentran dos organizaciones importantes, la Red Talento Humano del Ecuador, con sede en la ciudad de Guayaquil, esta red ofrece servicios de consultoría en capacitación, procesos de selección, asesorías en seguridad y salud en el trabajo y asesoría laboral. De igual manera con sede en la ciudad de Quito, está la Asociación de Gestión Humana del Ecuador, es una organización sin fines de lucro conformada por varios gerentes del área de Recursos Humanos de las empresas del sector público y privado del país, así como a las empresas consultoras de RR.HH. La ADGHE cuenta con 40 años de experiencia en el campo de la gestión de talento humano; teniendo como principal objetivo: capacitar y formar a los colegas involucrados en gestionar personas, a través de la difusión y actualización de las nuevas herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyan a desarrollar el potencial de sus colaboradores garantizando un clima laboral óptimo para la productividad y competitividad de las organizaciones.

La Asociación se encuentra afiliada a organismos internacionales de gran importancia en el medio como la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH ) y la *World Federation of People Management Associations* (WFPMA) mismas que junto a 50 países están comprometidas con el mejoramiento continuo de los gestores de talento humano.

Tomando en consideración que una sus debilidades actuales es la no existencia de desarrollo científico, estas organizaciones permitirán que esta rama del conocimiento siga evolucionando. De igual modo, con el cierre de la carrera los profesionales de PO serán

escasos en el Ecuador y esta institución permitirá que no se pierda todo el avance desarrollado hasta la actualidad, alineado al motivo número 6 de dicha organización.

De acuerdo a las reseñas históricas realizadas de la PO en los distintos países de América Latina se puede analizar que existe una gran diferencia en la evolución de esta rama del saber en relación a los países europeos y norteamericanos. Debido a los acontecimientos bélicos y de industrialización que ocurrieron a nivel mundial, la PO se instaure en América Latina años posteriores a los que se fue desarrollando en Europa y EEUU; el progreso de la PO en la mayoría de países latinoamericanos surge como un efecto secundario de dichos conflictos bélicos. Los principales precursores de la PO en los países latinoamericanos fueron investigadores que huyeron de la guerra que acontecía en sus países de origen; es por ello, que existen varias diferencias entre la PO en Latinoamérica y en Europa y EEUU como se puede visualizar más detalladamente en el Anexo 16.

La historia y desarrollo de la PO difiere en cada nación debido a su contexto político, cultural, social y económico que experimento cada uno de los países, llevando así a una instauración diversa de la PO en las organizaciones, de igual manera existen otros factores que influyen en la instauración de la psicología en las organizaciones como es el caso de la diversidad, mismo que se tratara en el apartado siguiente.

## CAPÍTULO III. DIVERSIDAD

### 3.1. Historia de la diversidad

Para explicar el término “diversidad”, se debe considerar un aspecto importante en la historia de América Latina, que nos remonta al año de 1492, donde un viaje que mantenía como premisa principal inaugurar una ruta de conexión entre Europa y Asia, concretamente a la India, donde se buscaba establecer una nueva ruta de comercio de productos como la pimienta y el oro. En un desesperado momento en el cual las provisiones de los aventureros comandados por Cristóbal Colón estaban por terminarse, se encontraron con personas sin ropa alguna, amables y que pronto se asociaron como la extensión del continente asiático y posteriormente como una réplica de España, a tal grado de crear diferentes territorios con nombres españoles (Blase Reading, 2018).

La llegada de los españoles a tierras caribeñas del actual territorio de América Central, promovió que el choque cultural existente en los indígenas y los españoles se genere el mestizaje de pueblos y culturas que dieron origen a lo que posteriormente se conocerá como las clases sociales. Después de afrontar con años de colonización se crea un precedente liderado por Simón Bolívar para desencadenar una serie de acciones enfocadas en la descolonización misma idea que se vio reflejada 250 años después de la llegada de los españoles a tierras americanas (Blase Reading, 2018).

Sin embargo, es en esta etapa de la historia en donde la diversidad se ve reflejada con más evidencia en diferentes problemáticas sociales prevalecientes en la época. La diversidad se había convertido en un impedimento para conseguir una sociedad igualitaria, ya que con el choque cultural existente en la conquista española, surgieron problemas principalmente de orden cultural tales como la diversidad religiosa que mientras por un lado se sostenía la idea de una entidad omnipresente y omnipotente que para la religión católica, misma que prevalecía en España se consideraba un Dios todo poderoso y en las creencias aborígenes consideraban a varias entidades como Dioses encargados de mantener un equilibrio en el universo (Blase Reading, 2018).

Por otro lado, se encontraba latente la desigualdad que se presentaba por un sistema de castas sociales más que dividía a las personas por su “calidad humana” dependiendo su grado de mestizaje, mismo que era considerado entre más mestiza una persona, estaba más cerca de ser considerados como animales. De esta concepción se genera el concepto de racismo, discriminación y etnocentrismo. Esta problemática se mantiene hasta el siglo XIX, donde los activistas de carácter liberal no lograron

contrarrestar el prejuicio racista que se vivía en la época. Al contrario, con estos acontecimientos se vio reforzado la distinción de clases sociales, manteniendo como una causal primordial el racismo (Blase Reading, 2018).

En la región de Latinoamérica rápidamente creció y se diversificó las diferentes etnias que habitaban conjuntamente, esta diversificación estaba encasillada en diferente estatus de clase social, por lo que, al existir en su mayoría personas con raíces indígenas se creó al indigenismo dentro de las políticas de Estado, pero se tornó en una solución a un problema indígena mas no considerándolo como aporte en búsqueda del respeto a las nacionalidades indígenas. En este punto de la historia, a los indígenas se los catalogaba como “incultos” por lo cual se recopilo críticas por parte de las personas pertenecientes al sector indígena y de los profesionales antropólogos (Blase Reading, 2018).

### **3.2. Definición de diversidad**

La palabra diversidad proviene del latín diversitas, mismo que significa variedad. Diversidad no tiene una sola definición, mucho depende desde la perspectiva que se desee analizar, convirtiéndolo en un “concepto multidimensional”. Pero en general según la real academia de la lengua (2018), la palabra diversidad se define como “variedad, diferencia, gran cantidad de cosas distintas”. Este concepto puede ser tomado desde varios enfoques el biológico, cultural, ecológica, genética, lingüística (Pérez Seijo & Campos Freire, 2018).

#### **3.2.1. Diversidad biológica**

La diversidad biológica, es un término que fue acuñado en el año de 1985 como resultado de opiniones mantenidas en el Foro Nacional sobre la Diversidad Biológica de Estados Unidos por Edward O. Wilson. Wilson al realizar trabajo investigativo acerca del tema de conservación, mismo que presento un informe en el año de 1988 como “Biodiversidad”. Este término hace alusión a la diversificación que existe en el planeta, de los diferentes niveles de organización biológica como son los animales, humanos plantas, microorganismos. Los humanos lograron desarrollar la selección artificial con la finalidad de manipular la variabilidad genética y usarlo para crear especies nuevas, sin considerar la infinitud de posibilidades que existen tomando este principio (Comision Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, 2018).

#### **3.2.2. Diversidad étnica**

La diversidad étnica se traduce en grupos, pueblos que mantienen el reflejo de su cultura evidente, por medio de su estilo de vida, creencias y costumbres. En el Ecuador

se manifiesta diferentes etnias considerándose este como un país multiétnico. Según Enrique Ayala Mora, citado en Paredes, 2003, manifiesta que el Ecuador es un país donde no se presenta una sola etnia, más bien se considera como un “conglomerado heterogéneo” donde la constitución ha reconocido con todos los derechos que corresponde a las diferentes etnias pertenecientes al país (Paredes Ramirez, 2003).

### **3.2.3. Diversidad lingüística**

Este concepto hace alusión y se concatena con el hecho de poseer una diversidad étnica, atribuyendo en su mayoría a los choques culturales que se han venido viviendo desde la época de Cristóbal Colon. Sin embargo, existen muchos pueblos nativos que conservan aun su lengua como forma de comunicación. Esto desemboca en que existen lenguas autóctonas o madre que aún se mantiene intactas. Esto representa a las minorías culturales que mantienen sus costumbres vigentes (Pérez Seijo & Campos Freire, 2018).

### **3.2.4. Diversidad cultural**

La diversidad cultural es una realidad que se vive, se ha vivido y se seguirá viviendo a lo largo de la historia del planeta. La característica de la diversidad cultural es la gran variedad que se mantiene actualmente en agrupaciones que comparten una misma filosofía de vida, de acuerdo a las creencias que fueron transmitidas de generación en generación y manteniéndolas hasta la actualidad. Como lo menciona Lévi-Strauss en su libro *Raza y Cultura*, (1999) la diversidad cultural es el producto de las diferencias individuales tomando en cuenta aspectos geográficos, sociológicos e históricos, mismos que influyen en la manera de organización y de adaptación del ser humano. Dentro de América Latina la diversidad cultural se ha convertido en un tema de controversia para los países pluriculturales, generado un discurso ambiguo acerca de la ética que se mantiene por parte de los gobiernos hacia la diversidad cultural. Existen diferentes ámbitos en donde se puede encontrar la diversidad cultural, de acuerdo a la bibliografía consultada se especifican tres ámbitos el educativo, el organizacional y el social (Lévi-Strauss, 1999).

#### **a. Diversidad cultural en el ámbito educativo**

A raíz del creciente fenómeno de la inmigración, la diversidad cultural dentro de la educación ha conllevado un reto para las instituciones, el profesorado y el sistema educativo en general debido a que la heterogeneidad del alumnado puede llegar a ser una causal de situaciones adversas como la aparición de prejuicios y estereotipos que desemboquen en un etnocentrismo dentro de las aulas (Sánchez, 2002). A su vez, este

reto supone el generar una consciencia en los estudiantes de la importancia de la igualdad y el valor positivo de cada una de las culturas existentes y sus respectivas diferencias.

Una de las respuestas de la educación respecto a la creciente diversidad cultural que se ha dado paso a través de los años es implementar políticas y modalidades de enseñanza que busquen “asegurar el derecho a la identidad propia, respetando a cada uno como es, con sus características biológicas, sociales, culturales y de personalidad, que permiten precisamente la individuación de un sujeto en la sociedad” (Hirmas , 2008, pág. 17). De este modo, en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural realizada en el año 2001, dentro de su artículo 5 plantea que “Una formación de calidad que respete plenamente la identidad cultural de sus estudiantes, requiere contemplar e incorporar al proceso educativo la lengua, la cultura y los métodos de enseñanza tradicionales o culturalmente adecuados para la comunicación y construcción del saber” (UNESCO, 2001, pág. 5).

#### **b. Diversidad cultural en el ámbito organizacional**

La globalización dentro del mercado laboral ha dado paso a la diversidad cultural y heterogeneidad en la fuerza laboral de varias empresas, principalmente de las multinacionales o de las franquicias internacionales, mismas que cuentan con plantillas de trabajadores de distintas nacionalidades, géneros, edad, culturas, creencias y costumbres. Por ende, la diversidad dentro de la organización ha sido un tema de principal interés durante las últimas décadas, varios autores han desarrollado estudios de estrategias organizacionales que permitan gestionar de manera adecuada la diversidad en los equipos de trabajo y convertirla en una ventaja competitiva.

Uno de los principales desafíos que conlleva la diversidad cultural dentro de las organizaciones es el desarrollar una cultura organizacional que tome en cuenta todas las diferencias existentes buscando generar una identificación por parte de los empleados hacia la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores corporativos. El rol de los altos mandos es desarrollar y mejorar cada una de habilidades personales en base a sus diferencias individuales pero también establecer un punto en común que permita adaptar los distintos potenciales a la cultura de la empresa (Leme M. , 2000).

El gestionar la diversidad cultural conlleva grandes exigencias para las gerencias, pero también ofrece una gran oportunidad de éxito para las empresas como lo menciona la autora Montse Ventosa (2012) “Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un



empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal” (Ventosa, 2012, pág. 10).

### **c. Diversidad cultural en el ámbito social**

En el sentido social, la diversidad cultural ha traído consigo una serie de cambios tanto en los principios de convivencia social como en leyes públicas que avalen el respeto por el otro sin importar sus diferencias culturales, cambios que se han llevado a cabo en busca de contrarrestar los prejuicios y los estereotipos surgidos de las diferencias culturales que se han dado a lo largo de la historia. Estos cambios han logrado generar una conciencia y valorización de las diferencias del otro ser humano, estableciendo así relaciones interculturales basadas en el respeto e igualdad y llegan a una convivencia multicultural (Largo, 2010).

Se puede analizar que en la actualidad las minorías culturales que existen en los países de América Latina son las cuales han creado más complicidad en el sentido de mantener su cultura activa en el convivir del día a día. Muchas de las culturas han ido perdiendo costumbres con el paso de los años por tema de segregación cultural por parte del medio Latinoamericano. Muchas culturas han cambiado sus atuendos típicos por los del medio en donde se desenvuelven, el dialecto que mantienen entre su comunidad, se disminuyó considerablemente el número de hablantes autóctonos, poniendo en peligro la continuidad de la cultura a través del tiempo.

Además, de acuerdo a las fuentes investigadas se denota que la diversidad es un fenómeno que afectó en mayor magnitud a Latinoamérica, debido a que los países atravesaron un proceso de conquista, en el cual se fueron imponiendo nuevas culturas, las cuales trajeron consigo diversidades lingüísticas, étnicas, religiosas, entre otras; mismas que en muchos casos no se han logrado adaptar a los distintos ámbitos de convivencia. Por otro lado, la diversidad dentro de Latinoamérica también surge por la migración de las poblaciones como producto de las dictaduras militares, regímenes políticos y crisis económicas como lo que ocurre actualmente con países como Venezuela. Sin embargo, a pesar de que la diversidad sea mucho más notoria en los países latinoamericanos, son los países europeos y norteamericanos los pioneros en desarrollar políticas y modelos de gestión de la misma, los cuales buscan disminuir las brechas culturales e incluir a las minorías en los distintos ámbitos sociales, políticos y laborales como se puede visualizar en el Anexo 17.

## **CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Historia de la Gestión de la Diversidad**

La historia de la GD tuvo sus inicios en la década de los 60 en Estados Unidos, la existencia de discriminación y racismo tanto en las empresas como en las instituciones educativas llevaron a la creación de las “Acciones afirmativas” o medidas tomadas con el objetivo de que exista una igualdad y equidad en el ámbito laboral, y eliminando cualquier tipo de exclusión a grupos minoritarios (Begne, 2011). Dentro de este contexto una de las primeras acciones tomadas fue el establecer como normativa federal que las empresas públicas, empresas que tenían contratos con el gobierno o que recibían cualquier tipo de ayuda gubernamental debían garantizar la diversidad dentro de su equipo de trabajo, balanceado su capital humano con la inclusión de las minorías, por ejemplo: hispanos, mulatos asiáticos e indios (Leme, 2000).

Por otro lado, en Canadá en el año de 1986 es promulgada la Ley de Equidad de Empleo cuyo objetivo fue “mejorar el mercado laboral para cuatro grupos señalados como desfavorecidos en el área de empleo (mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidades y miembros de grupos minoritarios visibles) y eliminar obstáculos” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016, pág. 130); esta ley tomaba como base las acciones afirmativas realizadas en Estados Unidos y no solo buscaba el incluir a las minorías, sino también mejorar su situación laboral mediante relaciones más equitativas y justas de empleo. Dentro de este contexto, se creó también el Programa de Contratistas Federales, el cual establece que las empresas que reciban contratos federales de \$200,000 o más del gobierno deben cumplir con los estándares aplicados en la Ley de Equidad en el Empleo (Leme, 2000).

Tanto en Estados Unidos como en Canadá se plantearon políticas que dieron paso a la inclusión de los grupos minoritarios al ámbito laboral; sin embargo, no es hasta la década de los años 90 en la cual el término gestión de la diversidad empieza a tomar realce dentro de la esfera empresarial. Thomas Roosevelt, el actual presidente del Instituto Americano para la Gestión de la Diversidad o AIMD por sus siglas en inglés, en el año 1990 redacta un artículo en la Revista de la Universidad de Harvard denominado “De la acción afirmativa a la afirmación de la diversidad” en el cual:

proponía unas líneas maestras para gestionar la diversidad: buscar la competitividad, no el cumplimiento de la legislación; y no pensar sólo en diversidad de color, sexo y credo, sino también en las diferencias de edad, experiencia, educación, función y personalidad. A partir de ahí, recomendaba proceder a otros cambios en la organización: procesos de promoción, de coaching y de formación de los directivos en temas de diversidad (Chinchilla & Cruz, 2010, pág. 49).

En torno a esta línea de pensamiento sobre la gestión de la diversidad en las empresas, surgieron dos autores esenciales Taylor Cox y Stacey Blake en el año 1991 redactaron un artículo en la revista de la Academia de Gerencia Ejecutiva denominado “Gestionando la Diversidad Cultural: implicaciones para la competitividad organizacional”, en el cual ya no se hablaba de un cumplimiento de la ley, “sino directamente de la gestión de la diversidad como factor de la eficacia organizativa y de la ventaja competitiva de la empresa” (Chinchilla & Cruz, 2010, pág. 49), Además, estos autores tomaban en consideración “la tendencia hacia la globalización, que ya se experimentaba entonces, incrementaría la diversidad de la fuerza de trabajo y supondría un reto para su gestión” (Chinchilla & Cruz, 2010, pág. 49).

Por otro lado, en la Unión Europea el tema de la gestión de la diversidad ha venido desarrollándose dentro del entorno laboral gracias a la Comisión Europea y a su Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, mismo que “ha destacado como uno de los organismos valedores e impulsores de la reflexión sobre esta temática” (Castillo & Suso, 2012, pág. 36) y que se ha destacado por impulsar la no discriminación y la inclusión de la diversidad organizacional como una ventaja competitiva en todos los países que conforman la UE.

La Comisión Europea realizó varios estudios a partir del año 2000 en torno a los beneficios que tiene una estrategia de diversidad dentro de las organizaciones, entre los que destacan en el año 2003 “Los costos y beneficios de la diversidad: métodos e indicadores para medir la rentabilidad de las políticas de diversidad en la empresa” donde se plantean ventajas competitivas y económicas que trae consigo el implementar políticas de diversidad. En el año 2005 se realizó un estudio a 3000 empresas entre las cuales 58 se destacaban por políticas de gestión de la diversidad en 16 países denominado “El caso empresarial de la diversidad: buenas prácticas en el lugar de trabajo”, un estudio que demostró los beneficios de la diversidad en las organizaciones.

De este modo, tanto Canadá, Estados Unidos como los países que conforman la Unión Europea fueron el eje principal de la historia de la gestión de la diversidad, dando paso a la creación de buenas prácticas organizacionales respecto a este tema en los demás países. A su vez, los estudios realizados permitieron el surgimiento de estrategias que permitan alcanzar buenos resultados empresariales y generen una ventaja competitiva para las organizaciones que adopten este tipo de gestión.

#### **4.2. Definición de la Gestión de la Diversidad**

En la década de los años 60 y 70, donde surgieron las políticas de no discriminación e inclusión de la diversidad en el ámbito laboral, el término “Gestión de la Diversidad”, surge en primera instancia como cumplimiento de dichas leyes y como una respuesta dentro del marco jurídico (Aquino & Galeão-Silva, 2004). A partir de los años 90, dentro del contexto de la globalización y el surgimiento de las empresas multinacionales, este término ha sido abordado como una respuesta empresarial a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a las necesidades de competitividad que se dieron lugar en aquella época (Leme, 2000). Sin embargo, la ambigüedad de este concepto ha conllevado a su amplia definición por varios autores en torno a diversas perspectivas y en base a diferentes contextos.

Dentro de primeras definiciones de la Gestión de la Diversidad como una estrategia de ventaja competitiva se encuentra el autor Thomas Roosevelt que en el año de 1990 define al término como una estrategia empresarial que implica adoptar un enfoque holístico para crear un entorno organizacional que permita a todos los empleados el pleno desarrollo de su potencial en la consecución de los objetivos de la empresa (Leme, 2000). De igual manera, el autor Cox (1991) toma como referencia los estudios de Roosevelt para definir a la gestión de la diversidad como una planificación y ejecución de prácticas organizacionales de gestión de personas con el objetivo de maximizar las ventajas potenciales de la diversidad y minimizar sus desventajas, tomando en cuenta las diferencias individuales y sociales del personal de la organización en base a dos dimensiones la psicológica y la social (Leme, 2000).

En base a esta misma perspectiva de la Gestión de la Diversidad como una estrategia organizacional y una ventaja competitiva para las organizaciones, se encuentran algunas definiciones propuestas por varios autores descritas en el Anexo 18. Por su parte, el autor Aarón Mayer (2003) toma en consideración dos perspectivas para definir la gestión de la diversidad; por un lado, como una estrategia competitiva de armonización de la heterogeneidad de la fuerza laboral, siguiendo la misma línea de

pensamiento de los autores mencionados anteriormente; y, la Gestión de la Diversidad como una táctica de promoción desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se enfoca en los valores éticos del respeto por las diferencias para lograr construcciones organizaciones colectivas, relaciones de asociación y complementariedad tanto a nivel interno de la empresa entre sus trabajadores como a nivel externo con sus consumidores o beneficiarios, es decir, establecer practicas organizacionales basadas en valores éticos que promueven a ser una empresa socialmente responsable (Myers , 2003).

Por otro lado, los autores Chinchilla y Cruz (2010) mencionan que las definiciones de Gestión de la Diversidad como una estrategia que busca el manejar fuerzas de trabajo heterogéneas con un criterio de igualdad y equidad en busca de desarrollar las habilidades para generar una ventaja competitiva resultan limitadas porque se enfocan únicamente en la inclusión y el acceso a la variedad de personal y no incorporan el verdadero sentido de la gestión de la diversidad que es lograr la unidad de la organización, entendiendo el grado de unidad como “la suma de compromisos desarrollados por los partícipes con dicha organización” (Chinchilla & Cruz, 2010, pág. 56). Por ende, esto autores se basan en un enfoque de integración-aprendizaje para poder desarrollar la planificación de una gestión de la diversidad con el objetivo de lograr un sentido de unidad a nivel interno dentro de la empresa.

### **4.3. Campos de aplicación de la Gestión de la Diversidad**

La gestión de la diversidad debido a que es un amplio concepto y que puede ser definido en base a diferentes perspectivas, también puede ser utilizado en varias áreas dependiendo del enfoque del cual sea abordado, a continuación, se describen algunos de los campos en los cuáles puede ser aplicado:

#### **4.3.1. Educativo**

Existen en la región de Latino américa diferentes orígenes de cambio en la gestión de la diversidad enfocada en el ámbito educativo. La idea de cambio en los modelos educativos fue demandando principalmente por docentes inmiscuidos en la educación unidocente, entidades no gubernamentales y la iglesia. Todos ellos buscaron interesarse en los sectores de pobreza y culturalmente marginados. Cuando la idea tomo fuerza, se transformó en un proyecto que abarco los siguientes puntos:

- Transformar el modo de enseñar para mejorar los aprendizajes y continuar estudios.

- Rescatar la propia cultura para fortalecer la identidad y arraigo.
- Emplear la lengua materna como soporte fundamental para aprender.
- Las comunidades indígenas buscan transformar los espacios públicos formales, en espacios propios.
- Responder a la marginalidad social y cultural que impacta a la escuela, asumiendo la educación como motor fundamental de desarrollo.
- Fortalecer la organización comunitaria para conducir sus procesos de desarrollo.
- Generar un espacio de acogida y contención para los estudiantes y sus familias.
- Difundir el respeto por las diferencias y fomentar la convivencia pacífica.  
(Hirmas , 2008)

#### **4.3.2. Recursos Humanos**

La Gestión de la Diversidad involucra dentro del ámbito organizacional la gestión de personal, es así que el área de Recursos Humanos es uno de los principales campos de aplicación de este concepto. Debido a que el capital humano es el principal recurso de una organización, una de las principales responsabilidades que se le atribuye a esta área, en primera instancia, es el diagnosticar la necesidad de implementar un modelo o plan de gestión de la diversidad y plantear dicha idea a las altas gerencias en busca de generar un interés de toda la empresa respecto a este tema (Barquero Corrales, 2005).

Dentro del departamento de Recursos Humanos cuyo nombre se deriva de una evolución conceptual que se puede visualizar en el Anexo 14; y, basándose en la GD se pueden implementar diversas estrategias en los subsistemas que lo conforman; por un lado, el implementar un sistema de reclutamiento y selección enfocado en atraer candidatos diversos con altos potenciales que permitan generar un plus a la organización en base a sus diferencias individuales. Por otro lado, establecer programas de formación y capacitación que busquen el desarrollar las habilidades y competencias de cada uno de los miembros de la organización en base a sus capacidades sin tener como limitante los factores de diversidad; y de este modo, crear grupos de trabajo diversos, mismos que generen estrategias innovadores para la empresa (Barquero Corrales, 2005).

De igual manera, el factor cultura y clima organizacional inmerso en el área de Recursos Humanos es un aspecto que se puede trabajar enfocado en la gestión de la diversidad, el plantear estrategias que desemboquen en una cultura abierta,

concientizando el valor de cada trabajador y su aporte a la consecución de los objetivos organizacionales sin importar las diferencias existentes. A su vez, la eliminación de una cultura basada en estereotipos o prejuicios que limiten la creación de vínculos interpersonales que conlleven a un clima organizacional adecuado y que de paso a la diversidad como una ventaja competitiva para la empresa dentro de su giro de negocio (Barquero Corrales, 2005).

#### **4.3.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La responsabilidad social empresarial entendida como un modo de gestión de las organizaciones en busca de generar acciones que sean sustentables en lo económico, con el objetivo de aportar a la economía local; en lo ambiental, buscando su cuidado y preservación para las generaciones futuras; y finalmente en lo social reconociendo el respeto por las personas, sus valores éticos y la comunidad a la cual pertenecen. Dentro de este último aspecto se involucra el concepto de la gestión de la diversidad, enfocada como una práctica socialmente responsable dentro de las organizaciones que busca la inclusión de todas las personas al ámbito laboral sin distinción alguna (Instituto europeo para la gestión de la diversidad, 2017).

Además, la gestión de la diversidad como una arista de la responsabilidad social empresarial conlleva a generar políticas a nivel interno de las organizaciones que establezcan una igualdad de oportunidades, creación de espacios y ambientes que no sean un limitante, sino más bien que permitan un pleno desarrollo de todas las capacidades de las personas (Instituto europeo para la gestión de la diversidad, 2017).

Con la información plasmada anteriormente se puede analizar que la GD dentro de Latinoamérica surge con el principal objetivo de lograr adaptar a las minorías a los distintos ámbitos de convivencia social debido al choque cultural que existe entre los diversos grupos culturales que afecta a la inclusión de las mismas. A partir del hecho de mejorar la convivencia entre las culturas e incluir a las minorías surge la gestión de la diversidad dentro del ámbito organizacional como una arista más de gestión. Este enfoque difiere al modo de gestionar la diversidad en los países europeos, donde su razón principal es gestionar la diversidad dentro del ámbito organizacional, no necesariamente buscar una inclusión cultural sino netamente organizacional debido a la expansión de varias industrias y organizacionales a otros continentes y naciones, ya sea con el objetivo de extracción de materia prima o de ampliar su comercio como se puede visualizar en el Anexo 19.

#### **4.4. Modelos de gestión**

La Gestión de la Diversidad ha sido un tema de principal interés durante las últimas décadas, cada autor establece diferentes perspectivas de estudio de la diversidad y por ende de modelos que permitan a las organizaciones implementar planes enfocados como gestionar la diversidad del capital humano de manera eficaz. En base a la literatura revisada se describen los siguientes modelos de Gestión de la Diversidad propuestos por varios autores:

##### **4.4.1. Modelo de Thomas Roosevelt (1990)**

El autor Thomas en el año de 1990, fue uno de los primeros en establecer pautas para gestionar la diversidad de manera adecuada en las empresas. Este autor propuso tres lineamientos para gestionar la diversidad en las organizaciones. El primer lineamiento se basa únicamente en el cumplimiento de normativas o legislaciones vigentes, tanto dentro del país donde la organización desarrolle sus actividades como a nivel internacional como las denominadas acciones afirmativas o discriminación positiva; este primer enfoque de gestionar la diversidad, garantiza a las empresas el cumplir con todos los requisitos necesarios para su correcto funcionamiento.

Como segundo punto estableció el no basarse en cumplir cuotas legislativas; sino, tomar a la diversidad como un eje competitivo, gestionar la diversidad como un valor de prestigio para las empresas. Como tercer eje, menciona a la visión de la diversidad cultural como un recurso valioso de aprendizaje para la organización. A partir de este lineamiento, la organización está en plenas capacidades de gestionar cambios a nivel interno que permitan el pleno desarrollo de una cultura diversa. Los cambios pueden suscitarse en procesos de promoción basados en la Gestión de la Diversidad; coaching a los altos mandos, en busca de tener agentes de cambio con ideas claras sobre cómo gestionar una cultura diversa y que influyan en su equipo; y, programas de formación y capacitación que puedan ser impartidos a un público diverso dentro de la organización. (Escrich & Lozano , 2018)

##### **4.4.2. Modelo de gestión de la diversidad (Marilyn Loden, 1996)**

La autora Marilyn Loden en 1996 en su libro *“Implementing Diversity”* establece un modelo de GD basado en dos ejes: entendimiento y cambio e implementación. Dentro del primer eje denominado entendimiento plantea que se debe comprender todos los principios de diversidad y entender la situación actual de la empresa, si resulta compatible para poder implementar un tipo de gestión de la diversidad y si se lograría obtener una ventaja competitiva. En base al nivel de compatibilidad y si



se establecería una ventaja relativa es necesario perfilar a todos los miembros de la organización de acuerdo a los parámetros de diversidad basados en tres dimensiones (interna, externa y organizacional). Con el perfil de la organización, el segundo eje de cambio-implementación viene dado por una serie de pasos; en primera instancia es necesario seleccionar a un equipo que va a liderar la gestión, posteriormente se levanta el caso de la organización, donde se incluyen análisis del mercado laboral de acuerdo al giro de negocio de la organización, los niveles de competitividad y las desventajas que se ocasionan debido a la diversidad existente. De igual modo, este modelo plantea que se debe evaluar el impacto cultural que se puede generar al momento de gestionar algún cambio, es decir, realizar un diagnóstico de la cultura organizacional (Loden, 1996).

De acuerdo, al diagnóstico y análisis realizado se debe establecer un plan de proyecto donde se encuentre una clara definición de lo que es la diversidad para la organización, la visión que se espera obtener a largo plazo y las estrategias con las que se va a trabajar la gestión de la diversidad. La autora menciona que en esta instancia es primordial involucrar a los altos mandos en la concientización de la diversidad eliminando cualquier tipo de prejuicio o estereotipo que limite la implementación de cualquier programa de diversidad. Otro de los factores que se debe tomar en consideración es verificar las condiciones del mercado local en busca de que el plan de gestión de la diversidad se adapte a la realidad de la organización (Loden, 1996).

Finalmente, durante el proceso de implementación este modelo sugiere la creación de una evaluación anual en busca de observar la etapa de inicio y los cambios que se han llevado a cabo con el plan establecido. A su vez, se pretende generar ciertas modificaciones que fueran necesarias debido al entorno cambiante de la empresa tanto interno como externo con el fin de lograr mejores resultados.

#### **4.4.3. Siete pasos utilizando la Diversidad como Recurso (*International Society for Diversity Management, 2007*)**

Dentro del “Manual de Formación en Gestión de la Diversidad” propuesto por la Sociedad Internacional para el Manejo de la Diversidad (2007) se describe un modelo con siete pasos para implementar una correcta gestión de la diversidad en las organizaciones. El modelo plantea que “la condición previa para convertirse en una compañía de éxito orientada a la diversidad, es tener una cultura empresarial que aprecie y promueva la diversidad conscientemente” (Keil, y otros, 2007, pág. 25), entre los siete pasos se describe cómo generar este tipo de cultura organizacional.

Como primer punto la organización debe establecer una visión, misión y planificación estratégica clara, objetiva y que incluya a la diversidad como factor esencial, posteriormente se debe plantear un sistema de gestión transparente, metódico y con directrices que apunten a la diversidad y que involucren a toda la empresa. Como tercer paso es necesario realizar una evaluación del rendimiento independientemente de factores como la raza, etnia, género, religión, etc; dentro de este paso los autores mencionan que “resulta extremadamente complicado, pues la mayoría de la gente no es consciente de sus propios filtros perceptivos. En este punto hay que hacer una gran labor de concienciación” (Keil, y otros, 2007, pág. 26)

En cuanto al cuarto paso se propone verificar la diversidad existente en cada uno de los departamentos o áreas que conforman la organización, tomando en cuenta las competencias, talentos, experiencias y diferencias personales con el propósito de crear equipos de trabajo diversos e innovadores, lo cual generará nuevas ideas. Este modelo menciona dentro de su quinto paso que es necesario utilizar sanciones a cualquier tipo de acción o indicio de discriminación para dejar un precedente y de este modo evitar en el futuro que ocurra una situación similar. Finalmente, los pasos seis y siete mencionan que se debe proponer un sistema de selección innovador que permita atraer a personal diverso y con alto potencial, con el fin de desarrollar sus habilidades y competencias. A su vez, es necesario que los empleados que conforman los equipos de trabajo estén plenamente convencidos de que su diversidad satisface las necesidades de la empresa y que genera una ventaja a nivel externo debido a la esencia de sus diferencias individuales.

#### **4.4.4. Modelo explicativo de Gestión de la Diversidad (Herdman & McMillan, 2010)**

Los autores Herdman y McMillan en el año 2010 en su artículo “*Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate*”, muestran el resultado de una investigación a 163 hoteles a lo largo de Estados Unidos en los cuáles se habían establecido programas y políticas de diversidad sin efecto alguno. En base a las conclusiones emitidas de la investigación, los autores establecen un modelo explicativo de cómo gestionar la diversidad no únicamente desde la creación de políticas o programas de diversidad, sino tomando en consideración otros factores como el valor relacional y la heterogeneidad en el equipo para llegar así a un clima de diversidad y por ende a la correcta implementación de una gestión planificada.

Partiendo de la premisa que “la gestión de la diversidad supone un cambio holístico en la organización, que debe adaptarse constantemente al dinamismo individual y grupal de quienes la componen” (ACCIÓN, 2015, pág. 16), este modelo en primera instancia plantea consolidar las potencialidades individuales, recalcando la importancia de sus diferencias individuales dentro de los resultados personales como del equipo en el cual se desempeñan. La heterogeneidad de los equipos de trabajo es una realidad cambiante y por ende, posteriormente a la consolidación de sus habilidades es necesario gestionar dicha heterogeneidad mediante la creación de un valor relacional positivo entre los miembros del equipo, es decir, generar estrategias que permitan la formación de vínculos interpersonales y que enriquezcan el trabajo en conjunto.

La gestión de la heterogeneidad del equipo y de su valor relacional conlleva a una capitalización de los efectivos positivos de la diversidad y por ende a una mitigación de los efectos negativos que pueden suscitarse si no se efectúa una correcta planificación y acción. Esta gestión de la heterogeneidad debe abarcar todos los niveles jerárquicos, desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos; de este modo, se logra obtener una percepción positiva de los empleados en el sentido de que su organización apoya a la diversidad y como consecuencia de ello una mejora en el ambiente del lugar de trabajo, lo que se traduce en un clima de diversidad.

En sí, el modelo propuesto por Herdman y McMillan establece que se debe gestionar no solo programas y políticas de diversidad centradas en enfocados en aumentar el porcentaje de grupos diversos contratados, “sino que además debe ocuparse de la gestión del valor relacional en el equipo (procurar un trato personalizado basado en la comunicación en todos los niveles de la estructura organizacional) y de la gestión de la heterogeneidad del grupo” (ACCIÓN, 2015, pág. 16).

#### **4.4.5. Modelo de Gestión de la Diversidad (Triguero & Peña-Vinces, 2011)**

El modelo propuesto por los autores Rafael Triguero y Jesús Peña-Vinces en su escrito “Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: un modelo de gestión de Recursos Humanos” (2011) plantea estrategias de gestión de la diversidad que conlleven a una relación directa y positiva entre la diversidad y la eficacia organizacional, donde su eje principal es la gestión de Recursos Humanos. Dentro de este modelo los autores determinan la diversidad mediante dos factores; el factor demográfico, donde se encuentran las variables edad, género, raza y nacionalidad; y por otro lado, el

factor capital humano con las variables formación académica, especialidad y la antigüedad tanto en el cargo como en la organización.

Una vez establecida la diversidad existente en la organización los autores plantean un tercer elemento a tomar en consideración, el tipo de cultura organizacional, misma que puede ser caracterizada en base a dos tipos de relaciones, la vertical y horizontal. La relación vertical denominada distancia jerárquica, la cual involucra el tipo de supervisión que se maneja y los niveles de poder formal dentro de la organización; y la relación horizontal que puede denominarse colectivismo o individualismo dependiendo de las relaciones interpersonales y de los intereses que se manejen dentro del equipo de trabajo. A partir del análisis y del diagnóstico realizado de la diversidad y la cultura organizacional existente se plantean nuevas prácticas de Recursos Humanos que pueden estar enfocadas en indicadores de selección, formación, comunicación, evaluación, retribución del trabajo, diseño del puesto, igualdad de oportunidades, entre otros.

Con base en los modelos de GD expuestos anteriormente (Anexo 20) se puede analizar que las prácticas de estrategias organizacionales basadas en la GD garantizan una ventaja competitiva para las empresas que las implementan, cabe destacar que es necesario que cada organización analice su cultura y su contexto para poder modificar los modelos de GD de acuerdo a su realidad. Debido a las diferencias que se han mencionado anteriormente en relación a la GD que se realiza en los países europeos y latinoamericanos, es necesaria la creación de nuevos modelos que se justen a la realidad latinoamericana o realizar ajustes a los modelos europeos y norteamericanos con la finalidad de que su implementación sea efectiva en las organizaciones y genere cambios positivos en cuanto a la inclusión de las minorías y el pleno desarrollo de las diferencias individuales. Además, es necesaria la creación de leyes y normativas que regulen estas prácticas con el fin de mantener un sustento jurídico y garantice su sostenibilidad a través del tiempo, por lo cual en el siguiente apartado se tratara este tópico.

## **CAPÍTULO V. MARCO JURÍDICO DE POLITICAS DE INCLUSIÓN**

### **5.1. Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

En el contexto de la Primera Guerra Mundial, en el año de 1919 se crea la Organización Internacional del Trabajo como parte del Tratado de Versalles, mismo que dio paso para la finalización de este periodo de guerra. La OIT es considerada como un organismo especializado de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) que se enfoca netamente en temas de carácter laboral (Yáñez, 2016). Entre los objetivos principales de esta organización se encuentran:

- Promover los derechos en el trabajo
- Fomentar las oportunidades de empleo decente
- Fortalecer la protección social
- Reforzar el diálogo sobre asuntos de la esfera labor

En el mismo año de su creación, durante su primera reunión realizada en Ginebra el director a cargo Albert Thomas logró aprobar 9 Convenios y 10 Recomendaciones que dieron paso a un nuevo enfoque en el mundo del trabajo. Dentro del primer convenio realizado se abordaban temas como la regulación del tiempo del trabajo, una de las irregularidades más antiguas que afectaban la salud de los trabajadores; estableció la jornada laboral de 8 horas y 48 horas semanales. A partir de este año la OIT ha sido un ente de control internacional, las recomendaciones y convenios establecidos son regulados por la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones, creada en el año de 1926 para garantizar el cumplimiento de los mismos (OIT, 2011).

Posteriormente a su creación y establecimiento de varios convenios y recomendaciones, la labor de la OIT se fue enfocando en problemas que surgieron como consecuencia de la guerra, como el desempleo causado por la Gran Depresión de los años 30 y los años venideros de la Segunda Guerra Mundial que desembocaron en inestabilidad económica y social para los países involucrados. Dentro de este contexto, en el año de 1944 se creó la Declaración de Filadelfia como un conjunto de normativas que garantizaban el derecho humano en el trabajo, misma que serviría de pauta para la creación de la Declaración de los Derechos Humanos y la Carta de las Naciones Unidas en años posteriores (Ordóñez, 1998).

A partir de la Declaración de Filadelfia la OIT fue centrando sus convenios y recomendaciones en los derechos humanos dentro del trabajo, comenzando por la creación de la libertad sindical en el año de 1948 con el “Convenio sobre la libertad sindical

y la protección del derecho de sindicación” mismo que buscaba garantizar a los trabajadores y a los empleadores el derecho de sindicación dando paso a la democracia dentro de las organizaciones (Organización Internacional del Trabajo, 1948). En este mismo año se efectuó la Declaración de los Derechos Humanos que sustentaría los posteriores convenios y recomendaciones realizadas por la OIT.

Por otro lado, en el año de 1951 se emprendieron acciones relacionadas con la inclusión de la mujer en el ámbito laboral con la igualdad de género, empezando por el Convenio sobre igualdad de remuneración y siete años más tarde se crearía el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), los cuales “fueron los primeros instrumentos internacionales ratificables cuyo objetivo específico era la promoción de la igualdad y la eliminación de la discriminación” (OIT, 2011, pág. 11). Posteriormente en 1981 se creó el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares y por último en el año 2000 el Convenio sobre la protección de la maternidad, el cual establece el permiso de maternidad de 14 semanas.

Otra de las acciones emitidas por la OIT fue en relación a la discriminación y exclusión por motivos raciales, que tuvieron sus inicios en el año de 1964 en su lucha contra el *apartheid*, política hecha por el partido Nacionalista en Sudáfrica enfocada en la segregación racial (Denegri, 2015). En relación a las minorías étnicas, en 1989 la OIT estableció el Convenio sobre pueblos indígenas y tribuales, mismo que buscaba el derecho a la igualdad de oportunidades de esta población al ámbito laboral (OIT, 2011).

Finalmente, en el año 2009 se experimentó un aumento notable de desempleo y pobreza como una crisis mundial la OIT adoptó un histórico Pacto Mundial por el Empleo, el cual estaba enfocado en “orientar las políticas nacionales e internacionales encaminadas a estimular la recuperación económica, generar empleo y proporcionar protección a los trabajadores y sus familias” (OIT, 2011, pág. 16). En los años siguientes la OIT ha trabajado en varias acciones en pro de los derechos humanos dentro del ámbito laboral y siendo un organismo de control y regularización fundamental.

## **5.2. Derechos Humanos**

El origen de los derechos humanos tiene como antecedentes una serie de hechos a nivel internacional que marcarían el ímpetu de su institucionalización dentro del plano jurídico. “La historia muestra que en Europa y Estados Unidos entre los siglos XVIII y XIX, junto con la creación de los Estados modernos, tomó forma la idea de los derechos bajo la institución del gobierno directo y los principios de ciudadanía” (López, 2017, pág.

61); tanto la Declaración de la Independencia de Estados Unidos (1776) por Thomas Jefferson, en donde se proclamaron también fragmentos de los derechos humanos, como en Europa con la Revolución Francesa (1789) con la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano fueron hitos fundamentales en el proceso de formalización a nivel internacional de los derechos humanos.

Por otro lado, en América Latina a principios del siglo XIX con los procesos de independencia de la monarquía española y portuguesa llevaron a una transformación política que constitucionalizaba a los derechos humanos y por ende derechos del ciudadano. Dentro de estas reformas políticas que surgieron después de la época de la independencia, “se atribuye una importancia central a los derechos humanos y del ciudadano, tema de discusiones acaloradas en los congresos constituyentes, con el objetivo de que los derechos de la población en general no se vieran amenazados” (Carmagnani, 2016, pág. 164). Este proceso de cambio influyó también en gran magnitud para la posterior creación de distintas instituciones no gubernamentales enfocadas en la protección de los derechos humanos.

Posteriormente, a mediados del siglo XIX en el contexto de la segunda guerra mundial, las consecuencias que este suceso trajo consigo y los diversos conflictos que surgieron en los años de posguerra, el 10 de diciembre de 1948 se declara uno de los documentos más importantes e influyentes a nivel internacional sobre los derechos humanos, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, “un documento normativo internacional de un preámbulo y treinta artículos que institucionaliza los derechos individuales y sociales necesarios para que las personas puedan realizarse dignamente” (Guerrero & Hinestroza, 2017, pág. 37)

La Declaración Universal de los Derechos Humanos en un inicio no fue tan satisfactoria como se hubiera deseado debido a que su enfoque y cada uno de los artículos que la conformaban no abordaban todos los aspectos sociales y culturales que formaban parte de las realidades que se vivían en varios países; sin embargo, dio pauta a la creación de varias normas a nivel internacional que complementaban dichas realidades que afrontaban los países con poblaciones minoritarias, un claro ejemplo fue el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos creado el 16 de diciembre de 1966, mismo que en el artículo 27 menciona:

En los Estados en que existan minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, no se negará a las personas que pertenezcan a dichas minorías el derecho que les corresponde, en común con los demás miembros de su grupo, a tener su propia

vida cultural, a profesar y practicar su propia religión y a emplear su propio idioma (COPREDEH, 2011, pág. 39).

De igual modo en los años siguientes se fueron estableciendo más normativas internacionales de derechos humanos no solo en un plano global sino con un enfoque en las minorías como lo son:

- El Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales que fue constituido el 27 de junio de 1989.
- La convención sobre los Derechos del Niño realizada el 20 de noviembre de 1989.
- La Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Nacionales o Étnicas, Religiosas y Lingüísticas del 18 de diciembre de 1992.
- La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas del 13 de septiembre de 2007.

En el mismo contexto, en el ámbito jurídico de América Latina en el año de 1979 se crea la Corte Interamericana de Derechos Humanos, órgano judicial de la Organización de Estados Americanos (OEA), misma que “puede denominarse como el derecho internacional de los derechos humanos de las minorías étnicas. Puede definirse como el conjunto de “tratados, convenios, resoluciones y declaraciones” que permite contextualizar o “conjugar” la realidad de las minorías étnicas, con el concepto que se admite de derechos humanos” (López, 2017, pág. 38). Actualmente con todos los acontecimientos antes mencionados la Declaración Universal de los Derechos Humanos (s.f.) define este término:

Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles.

### **5.3. Políticas públicas de inclusión sobre grupos minoritarios en América Latina**

En la historia de América Latina, la diversidad existente se cimienta en primera instancia en sus raíces culturales arraigadas desde las primeras civilizaciones; en segundo plano, procesos históricos como la colonización y la formación de Estados Nacionales; finalmente, fenómenos sociales como la migración y la globalización han conllevado a la multiplicidad de esta diversidad cultural que a medida que transcurre el tiempo sigue siendo un ente cambiante y de constante crecimiento.



Dentro de los escenarios social y político la diversidad se traduce para muchas naciones en un conflicto o en un estado de tensión debido a la complejidad que implica la creación de normas y políticas que configuren la desigualdad de las poblaciones minoritarias, con el objetivo de mediar las desigualdades provocadas por la diversidad cultural, países de América Latina han formulado políticas enfocadas en la inclusión de las minorías, de acuerdo a la literatura consultada se encuentran los siguientes países:

### **5.3.1. Chile**

Por su parte, Chile enfocado en los compromisos que ha ido adquiriendo en el extranjero respecto a la inclusión social ha acogido normativas como por ejemplo la Ley de inclusión para Discapacitados, cuyo objetivo está enfocado en cambios de infraestructura, “los bienes de uso público administrados por el Estado o las municipalidades, deben ser modificados para ser accesibles y utilizables de forma autónoma por todas las personas” (Saavedra, 2017, pág. 1); esta ley también estuvo enfocada en la inclusión de discapacidad en los ámbitos educativo y laboral.

De igual modo, la igualdad territorial fue otro de los aspectos en los cuales los gobiernos chilenos se enfocaron en búsqueda de un bienestar igualitario de todas las poblaciones que conforma el país debido a los desastres naturales, el apoyo de reformas integrales en las cuales se busque el acceso a todos los servicios básicos contribuye a un desarrollo sustentable de la nación sin excluir a las minorías.

### **5.3.2. Argentina**

Hace una década atrás en Argentina se ha estado implementando el Plan de Desarrollo enfocado en generar un impacto social, el objetivo principal es construir un país con mayor equidad. Este nuevo proyecto Nacional, Popular y Democrático (2009) en el ámbito de la inclusión se centró en la recuperación de la política como una herramienta primordial de la transformación social, con la cual se logra reconocer a cada uno de los seres humanos como ciudadanos y que sus derechos sean reconocidos como tal, sin importar las diferencias de género, etnia, raza, cultura entre otras (Ministerio de Desarrollo Social , 2008).

Entre las políticas que se encuentran inmersas dentro de este plan de desarrollo se establecen políticas enfocadas en grupos minoritarios como por ejemplo protección en el ámbito laboral para embarazadas, estudiantes y personas con capacidades especiales. Por otro lado, dentro de la esfera educativa estas políticas hacen un principal énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el crecimiento del país con respecto a la

inclusión de las minorías en todos los ámbitos, sociales, políticos, económicos y educativos, como culturales (Ministerio de Desarrollo Social , 2008).

### **5.3.3. Uruguay**

De acuerdo con el índice publicado en el año 2017 por el Consejo de las Américas (COA), “Américas Quarterly”, el cual mide 23 factores como derechos civiles, derechos de las mujeres, políticas LGBT, inclusión étnica y racial, así como alfabetismo, y escolaridad, entre otros, colocó a Uruguay como el país más inclusivo de toda Latinoamérica debido a que en muchos ámbitos se han modificado y creado varias reformas en busca de generar una inclusión social.

En el ámbito educativo en 2014 la Inspección Nacional de Educación Especial ha elaborado el Protocolo de Inclusión Educativa de Educación Especial, que “pretende brindar orientación, apoyo e intervenir para favorecer los aprendizajes y la inclusión de los alumnos con discapacidad, problemas para aprender y altas capacidades” (Viera & Zeballos , 2014, pág. 246), estas reformas se venían dando desde 1987; sin embargo en el año de 1999 se dejaron de lado y fueron retomadas en el año 2014.

Por otro lado, en el ámbito laboral el gobierno de Uruguay creó una guía para incorporar a las personas con discapacidad en plantillas laborales, según la página gubernamental oficial de Uruguay “la inclusión de personas con discapacidad en puestos laborales en el Estado llegó al 1,37 %, con el objetivo de llegar al 4 %, y que el trabajo continúa también en los sectores privados” (República Oriental de Uruguay , 2018). De igual manera, dentro de este mismo ámbito se creó en el año 2013 la tarjeta “Uruguay Social” misma que busca la inclusión de personas de la comunidad LGBT y personas afro descendientes a cargos laborales del sector tanto público como privado.

### **5.3.4. Brasil**

En el caso de Brasil, la inclusión social ha venido siendo desarrollada por sus gobiernos desde políticas de ciencia, tecnología e innovación. El plan de acción 2007-2010 enfocado en estos tres aspectos tuvo como prioridad estratégica ser:

Un conjunto de “tecnologías para el desarrollo social”, entre las que sobresalen la “popularización de la ciencia”, el fomento al desarrollo de la difusión, a la apropiación y la aplicación del conocimiento científico como instrumento de desarrollo social, económico y regional, y como mecanismo de inclusión social por medio “procesos metodológicos participativos”. (Casas, 2013, pág. 9)

Dentro de este sentido, Brasil apuntó con sus políticas a la disminución de diferencias en el ámbito educativo y laboral, junto con reformas como la “Bolsa Familiar” se buscó un mejor acceso a la educación superior con el objetivo de que la población juvenil acceda a un trabajo remunerado y contribuya al ingreso de toda la canasta familiar.

#### **5.4. Políticas públicas en el Ecuador**

##### **5.4.1. Plan Nacional de Desarrollo (2007-2010)**

El Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2010) fue presentado en el mes de septiembre del año 2007 por el gobierno ecuatoriano de turno, este plan estaba enfocado en establecer “grandes lineamientos de una agenda alternativa y democrática para el efectivo desarrollo sostenible y equitativo del Ecuador” (SENPLADES, 2007, pág. 5); con este enfoque se plantearon 12 objetivos, dentro de los cuales se plantea el tema de la inclusión social como su eje principal.

**El primer objetivo** enfocado en auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial toma como problemática principal la desigualdad y la exclusión social como barreras para el desarrollo, “pues impiden el acceso de los individuos a un conjunto de bienes y servicios claves para su plena realización como seres humanos” (SENPLADES, 2007, pág. 81). Es por ello que dentro de este objetivo se plantearon políticas enfocadas en la inclusión social como por ejemplo: “Reconocer y respetar la diversidad y erradicar toda práctica de discriminación sexual, étnica, generacional, por discapacidad, política o religiosa” (SENPLADES, 2007, pág. 87).

Por otro lado, dentro del **objetivo 2** enfocado en la igualdad de accesibilidad a la educación se plantean políticas en busca de impulsar una educación de calidad, intercultural e inclusiva, que garantice una ausencia de desigualdades con respecto a la diversidad tanto de etnias, razas, condiciones sociales y económicas y de este modo permitir un desarrollo íntegro de las capacidades individuales. De igual modo, en el tema de la salud tratado en el tercer objetivo, las estrategias políticas planteadas tienen como meta la total accesibilidad a los servicios de salud por parte de todos los ciudadanos, dejando de lado las barreras de exclusión, desigualdad e inequidad.

Dentro del **objetivo 6**, el cual se desenvuelve en el ámbito laboral las políticas establecidas buscan una igualdad de oportunidades de inserción laboral para las personas de las minorías étnicas como también las personas con discapacidad, eliminando prácticas discriminatorias y excluyentes dentro del ejercicio laboral ni tampoco desigualdad de oportunidades. En el mismo sentido de la inserción de las personas con discapacidad una

de las políticas del **objetivo 7** establece el garantizar a los ciudadanos el poder acceder a espacios públicos con infraestructura adecuada que no impida o sea un limitante para su total uso por todas las personas.

Los ámbitos de educación, salud, laboral y cultural que se plantean dentro de los objetivos de este Plan de Desarrollo toman en consideración a la inclusión social como una de sus metas principales y como un factor influyente para el progreso del país.

Si bien es cierto este plan nacional se crea en el año 2007, es a partir de la Constitución de Montecristi en el año 2008, donde se regula el derecho de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

#### **5.4.2. Constitución de Montecristi 2008**

En el año 2008, se planteó la nueva Constitución del Ecuador, la cual buscaba ampliar los derechos humanos, así como también tomar en cuenta aspectos como la inclusión de las minorías y otras nociones del buen vivir. Dentro de los artículos plateados en esta nueva constitución se recalca el acceso a derechos como la educación, salud, información, oportunidades laborales, entre otros como uno de los cambios principales con respecto al tema de inclusión.

Dentro del artículo 16 se menciona el derecho al acceso de todas las formas de comunicación que permitan una inclusión de las personas con discapacidad. En este mismo ámbito de las personas con discapacidad en el artículo 48 se busca asegurar de su inclusión total en cuestiones sociales, políticas, culturales, educativas y económicas a través de programas y planes estatales.

En el aspecto educativo en el artículo 26 se plantea que la educación es un derecho de todos los ciudadanos a lo largo de su vida, a su vez se menciona que el estado está en un pleno deber de establecer políticas públicas e invertir en el gasto enfocado en la educación igualitaria y de total inclusión. De igual modo, se plantea el deber del gobierno en el gasto de salud de calidad para toda la población como un derecho innegable y de libre acceso.

Por otro lado, dentro de esta nueva constitución se busca la inserción de la población de los jóvenes en varios ámbitos, como el educativo, laboral y político, en su mayoría espacios que sean de poder público del Estado. De la misma manera, se enfoca en la población de las personas adultas mayores que el Estado debe garantizar que reciban una atención prioritaria tanto en temas de inclusión social, de salud como de protección contra la violencia.

Con el fin de que se respeten todos los derechos y deberes plasmados en la Constitución en el artículo 156 se plantea la creación de Consejos Nacionales de Igualdad, mismos que “ejercerán atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género, étnicas, generacionales, interculturales, y de discapacidades y movilidad humana, de acuerdo con la ley” (Asamblea Constituyente , 2008, pág. 91).

Finalmente, en el capítulo primero del título VII se plantea la inclusión y equidad, mencionando el artículo 340 en el cual se describe al sistema nacional de inclusión y equidad social como un conjunto de políticas y normas que tiene como objetivo garantizar el respeto por los derechos de inclusión planteados en la constitución así como también por los principios de “universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación” (Asamblea Constituyente , 2008, pág. 159)

#### **5.4.3. Proyecto político “*Sumak Kawsay*”**

El Sumak Kawsay es un término de origen indígena, cuyo significado aborda una serie de aspectos tanto a nivel cultural, social como económico. Desde el plano político el uso de este término de Buen Vivir hace relación al estilo de sociedad que se desea alcanzar, la consecución del bien común con la realización de las capacidades que posee cada ciudadano manteniendo una relación armoniosa con la naturaleza (SENPLADES, 2009).

El Sumak Kawsay como proyecto político dentro del Ecuador está enfocado principalmente en fortalecer “la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad” (Altmann, 2016, págs. 68-69). A su vez, esta política parte de los principios indígenas de la equidad y el respeto por la diversidad

Dentro de este proyecto político, toma como base para la creación de sus políticas 4 ejes principales: la des mercantilización del bienestar; la universalidad de los derechos sociales; la recuperación del vínculo entre el ámbito social y el económico; y la corresponsabilidad social, familiar y personal sobre el bienestar. De este modo el proyecto político enfocado en este principio indígena del Buen Vivir es la base para plantear los 12 objetivos contenidos en los planes de desarrollo

#### **5.4.4. Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013)**

Al igual que el Plan Nacional desarrollado en el año 2007, el Plan Nacional para el Buen Vivir establecido en el año 2009 plantea 12 objetivos en búsqueda de un progreso

en varios ámbitos a nivel de país; sin embargo, este plan renueva ciertas políticas relacionadas a dichos temas enfocados en los principios del Buen Vivir o *Sumak Kawsay*.

Con respecto al **primer objetivo** de auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad se plantean políticas como “garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda)” (SENPLADES, 2009, pág. 73), promover la inclusión tanto social como económica respetando las diversidades socioculturales y generando condiciones de equidad que eliminen cualquier práctica de discriminación.

En cuanto al **segundo objetivo** de mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía se establece el mejorar la calidad de la educación enfocándose en el libre acceso a la misma como un derecho sin importar las diferencias ya sea de género, edad, cultura o etnia y de esta manera unificar la diversidad dentro de la educación.

En el ámbito laboral, al igual que el Plan de Desarrollo de 2007 se plantea el “promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable” (SENPLADES, 2009, pág. 80). En cuanto al ámbito cultural este plan busca garantizar el derecho al acceso de espacios públicos en igualdad de condiciones superando las desigualdades sociales y culturales para que toda la ciudadanía se beneficie de los bienes culturales.

De igual modo que el plan del 2009, los principales ejes de educación, salud, laboral y culturales vienen a ser desarrollados mediante políticas enfocadas en la inclusión social y en la eliminación de las desigualdades, con el objetivo de ir progresando en todo aspecto de la mano de los principios del Buen Vivir.

#### **5.4.5. Buen Vivir Plan Nacional (2013-2017)**

Con el mismo objetivo de los dos planes de desarrollo anteriores se planteó el Buen Vivir Plan Nacional en el año 2013; el tema de la inclusión social como uno de los ejes primordiales en el planteamiento de cada una de las políticas inmersas en cada objetivo sigue siendo una de las metas por conseguir del Estado.

El **objetivo 2** de auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad es el que en su mayoría plantea políticas de reconocimiento de los derechos de todos los individuos como igualitarios fomentando la igualdad, la unión de la diversidad y en busca de la abolición de la exclusión de las minorías para lograr una vida digna de toda la ciudadanía.

Los aspectos de salud, educación, protección social, cultural y laboral mantienen sus políticas de equidad, de libre acceso e igualdad al igual que en los planes de desarrollo anteriores, mismos que pretenden continuar fomentando la inclusión y cohesión social, así como también la convivencia pacífica sin prácticas de discriminación o violencia alguna.

#### **5.4.6. Plan Nacional de Desarrollo: Toda una vida (2017-2021)**

El Plan Nacional de Desarrollo: Toda una vida planteado en el año 2017, a diferencia de los tres planes anteriores enfoca sus 9 objetivos en tres ejes: Derechos para Todos Durante Toda la Vida, Economía al servicio de la sociedad y Más sociedad, mejor estado. Aunque los tres ejes topan el tema de la inclusión social como parte fundamental de sus políticas el eje 1 es el que plantea en la mayoría de sus políticas la eliminación de la exclusión (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

Este eje se centra en tres principales objetivos, siendo el primero el garantizar una vida una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Entre las políticas planteadas dentro de este objetivo se encuentran el promover la inclusión económica y social que garantice una equidad en todos los ámbitos (económico, social, educativo, de salud cultural y territorial) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

De igual modo, este objetivo busca fortalecer el sistema de inclusión y equidad social de todos los ciudadanos poniendo un énfasis en los grupos de personas de atención prioritaria de acuerdo a su diversidad sociocultural y territorial. Por otro lado, también se pretende garantizar el acceso a un trabajo digno y con igualdad de oportunidades, con el fin de erradicar cualquier práctica de discriminación y violencia debido a las diferencias sociales, culturales, étnicas, discapacidad o razones económicas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

Por su parte, el segundo objetivo es de afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas, se busca eliminar cualquier manifestación de discriminación en temas como machismo, la homofobia, el racismo, la xenofobia y otras formas de exclusión. De igual modo, con el objetivo de erradicar estas prácticas de exclusión se promueve los conocimientos ancestrales en los ámbitos educativos y de salud, así como también del entorno ambiental (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). De esta manera se evidencian todas las políticas públicas implementadas en el Ecuador, como se puede visualizar en el Anexo 21.

## **5.5. Acción afirmativa**

La acción afirmativa o algunos casos denominada discriminación positiva es una medida que se ha tomado a nivel internacional mediante organizaciones como la ONU, que han creado tratados o pactos enfocados en disolver practicas discriminatorias a nivel de todas las naciones. Las acciones afirmativas dentro de cada gobierno han sido creadas con el fin de que todas las políticas públicas propicien una situación de igualdad y equidad para todas las personas sin importar el origen étnico, de género, cultura o situación económico-social.

En Ecuador desde las antiguas constituciones se han implementado artículos enfocados en la eliminación de la exclusión mediante acciones afirmativas, mismas que “parte del principio de igualdad para la erradicación de la discriminación” (Caiza, 2013, pág. 3). La Constitución implementada en el año 2008 en la ciudad de Montecristi plantea en el artículo 11 numeral 2 que “el Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real a favor de los titulares de derechos que se encuentren en situaciones de desigualdad” (Asamblea Constituyente , 2008, pág. 37).

De igual modo en el artículo 65 menciona que el estado implementará medidas de acción afirmativa que permitan y garanticen la total participación de los sectores discriminados; así como también en el artículo 203 se menciona que “En los centros de privación de libertad se tomarán medidas de acción afirmativa para proteger los derechos de las personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria” (Asamblea Constituyente , 2008, pág. 106).

Dentro del plano público la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) publicada en el año 2010, establece en algunos de sus artículos acciones afirmativas dentro del ejercicio público como por ejemplo “garantizar que los procesos de selección e incorporación al servicio público promueven políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos” (LOSEP, 2010, pág. 19).

Por su parte, las acciones afirmativas dentro del país también están enfocadas en la inserción de personas con discapacidad y minorías étnicas, como por ejemplo afros ecuatorianos, montubios e indígenas (Plan plurinacional para eliminar la discriminación racial); políticas que garanticen una igualdad en la remuneración percibida, en las oportunidades, una equidad en su ejercicio profesional, eliminando cualquier tipo de práctica discriminatoria.



### 5.5.1. Tipos de acción afirmativa

Dentro de las acciones afirmativas varios autores han desglosado su clasificación o tipología en base a diversas perspectivas; por un lado, el autor Elard Bolaños (2016) menciona que las acciones afirmativas pueden ser divididas de acuerdo a sus objetivos en tres tipos:

- Acciones de concientización: son aquellas acciones afirmativas que están enfocadas en la sensibilización de toda la población en cuanto a la discriminación tanto en los ámbitos sociales, políticos, económicos como educativos (Bolaños, 2016).
- Acciones de promoción: son aquellas que están enfocadas en impulsar la igualdad a través de acciones específicas que consigan que no solo una población salga beneficiada sino que, aquellos que lleven a cabo acciones afirmativas sean de alguna manera también beneficiados con su adopción (Bolaños, 2016)
- Acciones de discriminación inversa: son aquellas medidas que “establecen prerrogativas a favor de ciertos grupos históricamente discriminados y donde, por lo mismo, se utilizan criterios de diferenciación considerados como “sospechosos” o “potencialmente discriminatorios” (la raza, el sexo, la religión, entre otros)” (Bolaños, 2016, pág. 333).

Al igual que el autor Bolaños (2016) que menciona las acciones de discriminación inversa como un tipo de acción afirmativa el autor Diego Calle (2017) plantea este tipo de acción afirmativa entre sus dos tipologías; siendo la discriminación inversa la que se enfoca en un grupo históricamente discriminado y las otras las que benefician a un sector concreto que son “aquellas que finalmente no perjudican a nadie y no generan mayor controversia. Se reciben sin miramientos por su especificidad, y por cuanto a la postre no afectan derechos de otras personas o grupos” (Bolaños, 2016, pág. 77).

Finalmente, la autora Luisa Hurtado (2012) establece que las acciones afirmativas pueden ser divididas en dos tipos: las acciones de promoción o facilitación y las llamadas acciones de discriminación positiva. El primer tipo de acción afirmativa hace referencia a las acciones que promueven mediante gestiones específicas la no discriminación y la no exclusión, así como también proporcionan los medios necesarios para que este tipo de acciones se lleven a cabo; y, en cuanto al segundo tipo de acción afirmativa de discriminación positiva, ésta se enfoca en beneficiar a una población específica mediante la “distribución y provisión de bienes públicos escasos, tales como puestos de trabajo, cargos públicos de alto nivel, cupos educativos o incluso, selección de contratistas del

Estado” (Hurtado, 2012, pág. 89). De este modo se denota que cada autor en base a varias perspectivas plantea distintas tipologías de acciones afirmativas.

## **5.6. Políticas referentes a la no discriminación en el ámbito laboral**

Dentro de los planes de desarrollo nacional del Ecuador algunos de sus objetivos plantean una serie de políticas enfocadas en la inclusión dentro del ámbito laboral como fue mencionado en el apartado anterior; sin embargo, existen políticas que fueron establecidas previamente y que se fueron incorporando a lo largo de los años del desarrollo de los planes nacionales con el fin de obtener mejores resultados de prácticas no discriminatorias ni exclusivas a los grupos minoritarios en el aspecto laboral.

En el año 2006 se estableció el Acuerdo Ministerial sobre Discriminación Laboral por VIH/SIDA, el cual buscaba el eliminar prácticas discriminatorias hacia este grupo, en base a los principios de igualdad de derechos y equidad en cuanto a la accesibilidad al trabajo ya sea de ámbito público como privado. Dentro de este mismo acuerdo se prohibió el establecer como requisito la prueba de detección de esta enfermedad, siendo esta prueba voluntaria para los postulantes. (Ministerio de Trabajo, 2006).

A partir del año 2001, se estableció la Ley de la Juventud en la cual se busca la inserción de los jóvenes en los ámbitos educativo y laboral, mediante políticas de promoción de empleo juvenil, mismas que creen oportunidades para los jóvenes como pasantías remuneradas, no discriminación por edad, accesibilidad de las empresas para la aplicación de proyectos de investigación y asegurar un respeto por los deberes y derechos de los jóvenes (Leon, 2014).

Por otro lado, la inserción de personas con discapacidad al ámbito laboral, también ha sido un foco de principal interés de los gobiernos de turno, planteando la Ley de discapacidad en la cual se establece un porcentaje base de personas con cualquier tipo de discapacidad que laboren y se encuentren en la nómina de empresas tanto públicas como privada;, esto con el fin de lograr una equidad e igualdad en la accesibilidad al trabajo de este grupo minoritario.

Finalmente, en el Registro Oficial No. 16 del 16 de junio de 2017 se publicó el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082, el cual plantea una serie de normativas para erradicar prácticas discriminatorias en cada uno de los procesos laborales. En los procesos de selección se buscaba el plantear una igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos que cuenten con los requisitos pre establecidos, mismo que violasen ningún tipo de derecho. Así como también, se plantearon sanciones para quienes incumplan con

dichas leyes y que los ciudadanos estén en pleno derecho de denunciar cualquier práctica de discriminación.

Con la implementación de políticas de inclusión donde se sustenta los diferentes modelos de gestión de GD, favorece a que los colaboradores experimenten un estado de inclusión lo cual desemboca en un bienestar integral dentro de su ejercicio profesional, lo cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede analizar que cada uno de los países latinoamericanos busca con sus leyes y normas un objetivo común que es la inclusión de las minorías en todos los ámbitos y disminuir aquellas diferencias que no permiten llevar una adecuada convivencia. Sin embargo, hay que tomar en consideración que el poner en prácticas dichas normativas conlleva un proceso más complejo debido al tipo de cultura que se maneja en la mayoría de países de América Latina. Aunque, varias organizaciones en su mayoría multinacionales extranjeras han logrado gestionar la diversidad dentro de su personal, la gran mayoría de empresas latinoamericanas buscan únicamente el cumplimiento de la norma, mas no el objetivo primordial de incluir a las minorías y trabajar en el desarrollo individual, denotando falencias en el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. Es por ello, que las, aunque las normas estén correctamente planteadas se deben apoyar en procesos de gestión de dichas normas para que se logre un cambio de pensamiento hacia una cultura inclusiva, y no únicamente el cumplimiento legal.

## **CAPÍTULO VI. BIENESTAR EN LAS ORGANIZACIONES**

### **6.1. Evolución histórica del término Bienestar en las organizaciones**

Desde finales del siglo XIX las personas encargadas de dirigir una empresa y estar al mando de colaboradores se enfocaban en ese momento a velar por la satisfacción de los trabajadores, tomándolo como una responsabilidad religiosa y moral. Estas personas se concebían que habían llegado a obtener todas sus riquezas a través del esfuerzo de otros, por lo cual estaban moralmente obligados a satisfacer el bienestar colectivo de sus trabajadores mediante programas sociales enfocados en mejorar las condiciones mentales del trabajador más que sus condiciones de trabajo. Posteriormente, los empresarios buscan la eficiencia organizacional los lleva a transformar los programas sociales enfocados en la moralidad en programas que ofrecen prestaciones sociales como vacaciones, fondos de pensiones, permisos por salud, servicio por salud, que incrementarían la satisfacción laboral y por consecuencia el rendimiento laboral.

A mediados del siglo XX, con el término de la segunda guerra mundial surgen dos bloques con distintas ideológicas militares-políticas, el bloque de Este con su modelo socialista y el bloque Occidental con su modelo capitalista. Aunque, ambas ideologías tomaban en consideración el mejoramiento de las condiciones socio-laborales, con la caída del muro de Berlín junto con la ideología socialista, varias naciones europeas adoptaron las políticas del bloque Occidental, basadas en el mejoramiento de las condiciones socio-laborales. Dentro de este contexto de la postguerra surge el término “Estado de Bienestar”, mismo que hace referencia a un modelo político, en el cual el Estado se encarga de proveer de derechos sociales a todos los habitantes de una nación, entendiéndose como derechos sociales a:

- Derecho a servicios sociales por jubilación
- Derecho a estabilidad laboral
- Derecho a servicios médicos gratuitos
- Derecho al amparo por desempleo

Además, durante este periodo se buscó establecer estrategias que incrementen la lealtad y la motivación empresarial desembocando en sistemas de compensación, activando el enriquecimiento laboral y las prácticas de decisiones participativas. En los años setenta, el término de bienestar laboral se ve ligado estrechamente con la calidad de vida laboral, estableciendo una respuesta a la preocupación que generaban los colaboradores al sentirse poco recompensados en comparación a la cantidad de trabajo

que se realizaba. Dicha respuesta se basó en preocuparse por el desarrollo integral de los colaboradores dentro de una organización. (Calderón Hernández, Murillo Galvis , & Torres Narváez, Cuadernos de Administración, 2003)

## **6.2. Definición de bienestar en las organizaciones**

El término bienestar ha sido un foco de interés para la psicología de las organizaciones desde que la Organización Mundial de la Salud utilizó el término para definir la salud como un estado de bienestar físico, psicológico y social en su declaración constitucional de 1948. Desde este acontecimiento, se ha conceptualizado el bienestar dependiendo del contexto cultural y social, diferenciando el nivel o umbral de satisfacción laboral de cada colaborador de acuerdo a estas dos variables (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes , 2010).

### **6.2.1. Bienestar Psicológico**

El bienestar psicológico según Sánchez Cánovas (1998; citado en López Salinas, 2015), expone que las personas juzgan de manera general todos los aspectos de su vida en términos positivos evaluando dos variables; por un lado, sus pensamientos, y por el otro sus afectos. Generando un balance se determina el grado de satisfacción conseguido tomando la forma que vivió y se encuentra viviendo (Lopez Salinas, 2015). Por otro lado, los autores García y González (2000; citado en Lopez Salinas, 2015) definen al bienestar psicológico como un constructo mental que expresa el ser humano de sí mismo en términos positivos. Trata de como el individuo establece un aspecto cualitativo, directamente proporcional a su criterio de la vida que tiene.

### **6.2.2. Bienestar Material**

El bienestar material según García, Miró, y Gallardo (2006; citado en Lopez Salinas, 2015) expone que el bienestar material consiste desde lo más amplio sentido del término para mejorar la calidad de la vida del ser humano, como por ejemplo, buena alimentación, buenas condiciones físicas para habitar, vestimenta, salud, etcétera (Lopez Salinas, 2015). Por otro lado, el autor Rafael Bisquerra (2008), expone que el bienestar material hace referencia a los indicadores mencionados en los informes económicos de un país, donde se contempla los índices que componen el riesgo país, los cuales se componen, entre ellos el índice de alfabetización, la cantidad de población con educación superior, la esperanza de vida, sueldo básico, bienes muebles e inmuebles que cada persona posee, etcétera (Bisquerra Alzina, 2008).

### 6.3. Factores del bienestar en las organizaciones

Dentro de los aspectos que componen al bienestar laboral o de las organizaciones, se encuentran diferentes factores que según los autores (Calderón Hernández, Murillo Galvis , & Torres Narváez, 2003) (Anexo 22) influyen en la percepción de un estado de bienestar por parte de los trabajadores. Los factores claves que se mencionan son seis. El primero de ellos hace referencia al **nivel de dirección** que un superior juzga la tarea de los colaboradores y la manera de brindar retroalimentación, además de la intensidad con la que se haga contribuye a generar bienestar laboral. La manera de en la cual los superiores dirigen a sus colaboradores se mantiene estrechamente ligado con la cultura organizacional y los valores personales que mantenga.

El segundo factor que influye en el ámbito laboral es la **participación en decisiones**, cuando el colaborador siente la libertad y autonomía de influir de una u otra manera en el trabajo y entorno inmediato, genera un grado de satisfacción en el colaborador, generando compromiso hacia la filosofía empresarial, ya que, se siente valorado y se consideran importantes en la empresa. El tercer factor considera el campo de **posibilidad de promoción**, esto cabe recalcar que este factor se enfoca en generar oportunidades de formación y aprendizaje para el colaborador, tomándolo en cuenta en posibilidades de un incremento jerárquico dentro de la empresa o generando el conocimiento necesario en caso que tenga que desvincularse, sea laboralmente competitivo.

El cuarto factor no solo busca el generar en el colaborador compromiso intrínseco mediante factores estratégicos, este factor promueve un **ambiente físico de trabajo**, que vaya acorde a las necesidades de seguridad y salud ocupacional que requiere cada colaborador para poder desenvolverse en la dinámica laboral que realiza día a día. Además, de contemplar aspectos como la duración de la jornada laboral, el horario de trabajo y en general los espacios físicos y materiales en donde se realice el trabajo, genera bienestar en los colaboradores. El quinto factor toma en cuenta el equilibrio en la tarea que realiza contra la capacidad del colaborador acorde a sus conocimientos y experiencia para generar **satisfacción con el trabajo**, no solo en el ámbito de mantener una capacidad acorde a la tarea, sino también, a proponer un trabajo retador, que genere interés en el colaborador, sin limitar sus capacidades.

El sexto y último factor considerado en el bienestar laboral es la **compensación y beneficios**, esto respetando los acuerdos legales que se pactaron previamente a la vinculación de la persona a la empresa, además de recibir una remuneración competitiva

con el mercado y que vaya proporcionalmente equilibrado con el grado de responsabilidad que el colaborador genere en sus labores cotidianas.

#### **6.4. Bienestar en el trabajo: Aplicación de la Gestión de la Diversidad desde la Psicología Organizacional. (Casos de éxito)**

Durante los últimos años, distintas empresas han enfocado sus estrategias organizacionales hacia el tema de la Gestión de la Diversidad como una ventaja competitiva que tiene como objetivo lograr un bienestar en sus trabajadores. En este contexto, varias empresas en su mayoría multinacionales han adoptado programas de GD y buenas prácticas plasmadas en sus políticas internas, según la red Acoge, en su boletín electrónico de mayo de 2016 publica un informe “Gestión de la Diversidad en la Empresa. Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas” (Red Acoge, 2016), donde destaca los siguientes casos de éxito:

##### **a. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)**

El banco ha venido desarrollando políticas y proyectos relacionados a la GD, principalmente enfocados en dos lineamientos, la GD en cuanto al género y la GD en relación a capacidades diferentes. El Comité Estratégico de Diversidad conformado por miembros de los distintos departamentos que conforman la empresa, ha sido el encargado de vincular estos dos lineamientos a las diferentes aristas de su gestión, entre ellas se encuentra selección, desarrollo y compensación. El plan de la GD direccionado a género tiene como objetivo el garantizar la igualdad de oportunidades, partiendo desde el principio básico del respeto a la persona, en relación a sus habilidades sin tomar en cuenta su género. De igual modo, las estrategias establecidas dentro de este plan buscan contribuir al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, distribuyendo equitativamente la carga y responsabilidad laboral entre hombres y mujeres.

Por otro lado, el plan de la GD enfocado a capacidades diferentes va dirigido a reforzar la visión y valores corporativos de la empresa que tienen como objetivo principal el erradicar barreras de prejuicios y fomentar la inclusión más allá de la obligación legal vigente en cada país donde se encuentra la institución financiera. Además, las iniciativas que conforman este proyecto de GD van dirigido a nutrir la cultura corporativa de la empresa, atacando a los cuatro grupos de interés que lo componen empleados, proveedores, clientes y sociedad.

### **b. Accenture S.L.**

Accenture es una empresa encargada de brindar servicios profesionales en consultoría, estrategia digital y de operaciones. El enfoque que ha mantenido esta compañía en relación a la GD ha sido la retención y atracción del talento humano mediante estrategias de inclusión hacia diferentes grupos poblacionales como mujeres, discapacidades origen étnico y la comunidad de LGBT (Lesbianas, gays, bisexuales y transexuales). En el caso de las mujeres se ha establecido un cierto porcentaje de empleados que deben pertenecer al sexo femenino, de igual modo se ha implementado programas enfocados en el género femenino, mismos que van desde los targets de contratación hasta darle seguimiento durante toda su carrera profesional dentro de la compañía. Además, de impulsar planes de sucesión para ocupar cargos estratégicos dentro de la empresa.

En cuanto a la GD enfocado a la discapacidad, la compañía establece programas que buscan eliminar las barreras físicas de las personas facilitando la integración a los grupos de trabajo; estos programas incluyen la adaptación de los puestos de trabajo con el objetivo de involucrar activamente a las personas a que realicen sus funciones diarias con la participación del departamento de Servicio Médico y Prevención de riesgos. También capacitar a las personas con discapacidades a participar en cursos de formación para facilitarles la inserción al mundo laboral. Por otro lado, la comunidad LGBT la compañía ha enfocado sus esfuerzos para reducir la discriminación de personas pertenecientes a esta comunidad garantizando su permanencia en la empresa tomando en cuenta únicamente su desempeño laboral. De igual manera, se ha implementado campañas de difusión de políticas de no discriminación y siendo partícipes de las acciones tomadas por esta comunidad.

Por último, la multiculturalidad ha venido desarrollándose en esta organización mediante la creación de actividades que involucren la participación de grupos multidisciplinarios, es decir, equipos conformados por colaboradores de diferentes culturas y posición geográfica. Estas actividades están encaminadas a fomentar una cultura corporativa de inclusión y diversidad.

### **c. Procter & Gamble (P&G)**

Procter & Gamble es una empresa dedicada al comercio masivo de productos de cuidado personal y del hogar, su presencia en más de 80 países alrededor del mundo ha llevado a crear y gestionar estrategias encaminadas a la inclusión de la multiculturalidad y de los grupos minoritarios. En cuanto a los programas de GD dentro de esta empresa se



han enfocado en diferentes aspectos, por ejemplo, la diversidad generacional, orientación sexual, personalidad, cultural, situación familiar y social.

Con su lema “Cada uno valorado, cada P&G ha logrado establecer iniciativas plasmadas en capacitaciones brindadas a todos los funcionarios de la compañía (Anexo 23); mismas que fomentan en sus empleados la igualdad de oportunidades, la no discriminación, el respeto por las diferencias individuales y el desarrollo de una visión inclusiva en cuanto a su cultura empresarial. Con todas estas estrategias la empresa ha establecido una cultura corporativa enfocada en la GD, para mejorar e incrementar su capital humano haciéndose de los mejores profesionales en el mercado laboral.

#### **d. Casa Moller Martinez**

Casa Moller Martinez “es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos de consumo masivo y profesional en el mercado nacional” (Vallejo, 2017, pág. 4) Esta empresa surgió de la fusión de dos empresas, lo cual desestabilizó las relaciones sociales dividiendo el personal de la empresa; con el objetivo de lograr la óptima integración del personal de las dos empresas y desarrollar una cohesión de sus equipos de trabajo, como un proyecto de investigación se desarrolló una propuesta de un modelo de gestión de la diversidad dentro de la compañía.

En la propuesta planteada se establecieron cuatro modelos de GD basados en revisiones teóricas de varias fuentes bibliográficas, mismos que sirvieron de base para que un equipo de colaboradores seleccionados estratégicamente escogiese y adaptase el modelo que más se ajuste a las necesidades de la empresa, los colaboradores y tomando en consideración la cultura organizacional. Esta propuesta permitió a la organización establecer pautas que impulsen a la GD dentro de la misma.

A lo largo de la evolución de la PO en los diferentes países de Latinoamérica durante la última década, se determina que la manera en la cual se visualiza la organización, como se demuestra en los casos de éxito planteados previamente, ha experimentado varios cambios que se caracterizan por las necesidades de cada época y de su contexto económico, cultural y político, llegando a ser en la actualidad la GD uno de los tópicos más tratados dentro de las organizaciones con el objetivo de generar una ventaja competitiva y proveer a los trabajadores de un bienestar integral dentro de su ejercicio laboral.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

La Psicología Organizacional pasó por varias etapas históricas debido al contexto político, social y cultural que atravesó en cada una de ellas. En primera instancia, el foco de interés de la PO fue el seleccionar los mejores candidatos para realizar tareas específicas, como en el caso de la primera y segunda guerra mundial. Posteriormente y a consecuencia de estos hechos se re enfoco el centro de atención de la PO, meramente al desempeño laboral de los colaboradores. Finalmente, después de varias investigaciones la PO mostró la importancia de velar por el bienestar del trabajador de manera integral, es decir, el entorno físico laboral y la salud mental como factores influyentes del desempeño.

El termino diversidad esta conceptualizado dependiendo de su campo de aplicación derivándose así una diversidad en el ámbito biológico, étnico y cultural. Dentro de los tres conceptos la existencia de la diversidad ha traído consigo consecuencias positivas. El concepto de diversidad relevante hacia el presente estudio, se enfoca en la diversidad cultural en el contexto organizacional, debido a que dentro de la PO el poseer equipos de trabajo multidisciplinario, es decir, el incluir personas de diferentes culturas ya sea étnica o laboral, resulta en un beneficio para las organizaciones que mantienen una visión de expansión, ya que, se obtiene opiniones diversas en la resolución de problemas y aportes importantes a la estrategia corporativa.

Tomando en cuenta el fenómeno de la globalización que se ha experimentado en los últimos años el reto de las empresas de lograr cohesionar a sus equipos de trabajo conformados por diferencias culturales-individuales, ha derivado en tomar como un aspecto necesario adoptar modelos de GD. Aunque en primera instancia la diversidad estuvo enfocada en incluir grupos minoritarios como cumplimiento a las normativas legales, se ha demostrado que dichos modelos de gestión contribuyen a la potencialización de las competencias del capital humano hasta convertirlo en una ventaja competitiva con el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

La existencia de leyes de inclusión social al campo organizacional de los denominados grupos minoritarios, han facilitado la creación de estrategias corporativas en beneficio de las organizaciones. Tomando como pilar fundamental las leyes vigentes

en torno a la inclusión, se han creado modelos de gestión que no solo cumple con la normativa legal, sino da credibilidad a los modelos de gestión de la diversidad para reforzar la estrategia corporativa y marcar los lineamientos legales garantizando su sostenibilidad a través del tiempo.

Tomando en consideración el enfoque de lograr un bienestar integral del trabajador para garantizar un óptimo desempeño de sus funciones y la consecución de metas organizacionales, la existencia de políticas públicas en cada nación juega un rol primordial. Las empresas han contribuido al cumplimiento de dichas políticas con la creación de normativas internas que a más de garantizar el acceso de los empleados a todos sus derechos sociales como jubilación, estabilidad laboral y servicios médicos, brindan beneficios complementarios que contribuyen a su bienestar físico y mental.

## **7.2. Recomendaciones**

La psicología organizacional ha atravesado varios hitos que han servido como base para el estudio de su evolución histórica y que la han conformado como ciencia; sin embargo, en los últimos años no se han efectuado investigaciones de carácter científico centradas en la PO. Es por ello, que es necesario desarrollar nuevos estudios científicos que tomen en cuenta el contexto actual de la época, la globalización, los cambios organizacionales y el surgimiento de las nuevas tecnologías; mismos que permitan generar un avance de la PO como ciencia impartida dentro de la academia y su puesta en práctica en las organizaciones.

La Gestión de la Diversidad entendida como una ventaja competitiva dentro de la estrategia corporativa, ha permitido que las organizaciones potencialicen las competencias de sus colaboradores, en beneficio de los objetivos organizacionales y en la imagen de cada persona en el mercado laboral. En países de Latinoamérica existen pocas empresas que adoptan modelos de gestión de la diversidad en comparación con empresas europeas y multinacionales. Por lo tanto, es importante implementar modelos de gestión en las organizaciones latinoamericanas para el desarrollo de las mismas.

La existencia de un marco jurídico que permita sustentar la base de la implementación de los modelos de gestión de la diversidad y estrategias corporativas se debe mantener, debido a que sirve de pauta para reconocer las ventajas, desventajas, limitantes y el impacto que pueden generar los modelos de gestión en las organizaciones. Además, es necesario fomentar la inclusión de estrategias no solo como una respuesta a

la normativa legal vigente, sino tomarlo como una ventaja organizacional a través de los modelos de gestión.

El interés que han generado las organizaciones en preocuparse por su capital humano, ha sido enfocado únicamente en solventar las demandas que dificultan la consecución de las metas empresariales; sin embargo, visualizando al ser humano como un ente integral se debe velar por la satisfacción de su bienestar en general, no únicamente buscar el crecimiento y productividad de la empresa, sino armonizar las distintas esferas que involucran al ser humano en su rol de trabajador y ser social.

Dentro de todas las organizaciones es importante velar por el capital humano ya que es el eje primordial de cualquier empresa sin importar su giro de negocio, empezando por el bienestar del colaborador mediante estrategias corporativas a través de modelos de gestión que permita potencializar las competencias de los colaboradores logrando así una consecución óptima de los objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Editores.
- ACCIÓN. (2015). *Productividad en organizaciones heterogéneas: la diversidad como factor de un buen negocio*. Santiago de Chile: ACCIÓN.
- Aguilar, M., & Rentería, E. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Altmann, P. (2016). Buen Vivir como propuesta política integral: Dimensiones del Sumak Kawsay. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 55-74.
- American Psychological Association. (2018). *American Psychological Association*. Recuperado el 01 de marzo de 2018, de APA History: <http://www.apa.org/about/apa/archives/apa-history.aspx>
- Aquino Alves, M., & Galeão-Silva, L. (julio-septiembre de 2004). A CRÍTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. Recuperado el 24 de 12 de 2017
- Aquino, M., & Galeão-Silva, L. (2004). La crítica de la Gestión de la Diversidad en las Organizaciones. *Revista de Administración de Empresas*, 20-29.
- Ardila, R. (2018). *Psicología en Latinoamérica: Estatus actual, Retos y Perspectivas*. Bogotá: Springer.
- Ardila, R. (1969). Desarrollo de la psicología latinoamericana. *Revista latinoamericana de Psicología*, 63-71.
- Arias, W. (2011). Reseña histórica de la psicología peruana desde la época republicana hasta la actualidad. *Revista de Psicología*, 75-94.
- Arias, W. (2015). Una encuesta acerca de los psicólogos más representativos y el futuro de la psicología en Arequipa. *LIBERABIT*, 123-139.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Atlantic International University. (2016). *Open Courses*. Recuperado el 02 de marzo de 2018, de Psicología Industrial: [http://clasev.net/v2/pluginfile.php/62119/mod\\_resource/content/2/Tema%201.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/62119/mod_resource/content/2/Tema%201.pdf)
- Balarezo, L. (15 de Enero de 2019). Historia de la Psicología en el Ecuador. (B. Pacheco, Entrevistador)
- Balarezo, L., & Velasteguí, M. (2014). La Psicología en el Ecuador, Pasado y Presente. En G. Salas, *Historia de la Psicología en América del Sur* (págs. 122-141). La Serena: Nueva Mirada Ediciones.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (Vol. 89). Madrid: Ediciones Akal. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=IvhoTqll\\_EQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=IvhoTqll_EQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José: EUNED.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 169-175.
- Begne, P. (2011). Acción afirmativa: una vía para reducir la desigualdad. *Ciencia jurídica*, 11-16.
- Bisquerra Alzina, R. (2008). *Educación para la ciudadanía y convivencia*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 157-170.

- Blasco Mira, J. E., & Pérez Turpín, J. A. (2007). *Metodologías de investigación*. España: Editorial Club Universitario.
- Blase Reading, S. (2018). El Pensar Latinoamericano: Historia, Identidad y Emancipación. *Revista Cultural de nuestra América*, 54-57.
- Bolaños, E. (2016). Las acciones afirmativas como expresiones de la igualdad material: propuesta de una teoría general. *Pensamiento Jurídico*, 313-342.
- Caiza, C. (2013). *Análisis legal a las acciones afirmativas*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cuadernos de Administración. *Cultura organizacional y bienestar laboral*, 109-137.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (enero-junio de 2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Calle, D. (2017). *Análisis de las acciones afirmativas para la igualación de género en Colombia. Liberalismo Rawls vs Feminismo Radical de Catherine Mackinnon*. Bogotá: Universidad Libre.
- Carmagnani, M. (2016). *El otro Occidente: América Latina desde la invasión europea hasta la globalización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Casanova, M. (Abril de 2006). *Fundació factor humà*. Obtenido de La gestión de la diversidad : [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8304/diversitat\\_cast.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf)
- Casanova, M. (2008). Calidad de vida y competitiva empresarial. *Diversidad, fuente de innovación y conocimiento* (págs. 1-46). Madrid: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.
- Casas, R. (2013). *Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina: entre la competitividad y la inclusión social*. Río de Janeiro: LALICS.
- Cascio, W. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits team learning assistant*. Indiana: McGraw-Hill/Irwin.
- Castillo, M., & Suso, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y la discapacidad en las empresas*. Sevilla: Fundosa Galenas
- Cevallos, G. (24 de enero de 2019). Entrevista Vivencial. (B. Pacheco, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Empresa y Humanismo*, 47-79.
- Comision Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2018). *Biodiversidad Mexicana*. Obtenido de [https://www.biodiversidad.gob.mx/biodiversidad/que\\_es.html](https://www.biodiversidad.gob.mx/biodiversidad/que_es.html)
- COPREDEH. (2011). *Pacto internacional de derechos civiles y políticos*. Guatemala.
- Cordero de Prado, M. (24 de enero de 2019). Entrevista Vivencial. (B. Pacheco, Entrevistador)
- Delgado Prado, J. P. (Septiembre de 2014). *Universidad Militar Nueva Granda*. Obtenido de Repositorio de Grado y Postgrado: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12781/1/ENSAYO%20FINA%20L%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf>
- Denegri, G. (2015). Sudáfrica: su difícil camino hacia la Libertad. *Revista Relaciones Internacionales*, 1-19.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa* (Vol. 2). Barcelona: Gedisa S.A.

- Díaz Bretones, F., Rodríguez Fernández, A., Fuertes Martínez, F., Martín Quiroz, M., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Bárbara, E., & Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Escrich, T., & Lozano, F. (2018). *Ingenio: Instituto de Gestión de la Innovación y del conocimiento*. Obtenido de Consejo Superior de Investigaciones Científicas: [http://www.ingenio.upv.es/en/aportaciones\\_congreso/comunicacion\\_murcia.pdf](http://www.ingenio.upv.es/en/aportaciones_congreso/comunicacion_murcia.pdf)
- Ferrari, L. E. (2017). La Psicología del trabajo en la Argentina. Supuestos Psicosociales de la Psicología de la Salud, de la Evaluación Psicológica y de la Psicología Organizacional. En E. Rentería Pérez, *Entre lo Disciplinar y lo Profesional* (págs. 459-476). Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Flores, M. (31 de enero de 2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 5-9. Recuperado el 02 de 02 de 2018, de <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1-2d.htm>
- Gómez, M. A. (enero-junio de 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Goodwin, J. (2005). *História da Psicologia Moderna*. Sao Paulo: Cultrix.
- Guerrero, S., & Hineostroza, L. (2017). El concepto de derechos humanos frente a los derechos de las minorías étnicas. *Revista Prolegómenos*, 27-41.
- Hirnas, C. (2008). *Educación y Diversidad cultural: lecciones desde la práctica innovadora en América Latina*. Santiago de Chile: Pehuén Editores.
- Housel, D. J. (2016). *La Revolución Industrial*. Huntintong Beach: Teacher Created
- Hurtado, L. (2012). Acciones afirmativas a favor de las personas con discapacidad en el Municipio de Pereira en el año 2010-2011. *Memorando de Derecho*, 83-94.
- Instituto europeo para la gestión de la diversidad. (2017). *Instituto europeo para la gestión de la diversidad*. (n/a, Ed.) Recuperado el 12 de 01 de 2018, de Investigación: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/diversidadeuropa.pdf>
- Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar. (2017). *Gobierno Bolivariano de Venezuela*. Obtenido de [http://www.igvsb.gob.ve/documentos/consultoria\\_juridica/BIOLOGICA.pdf](http://www.igvsb.gob.ve/documentos/consultoria_juridica/BIOLOGICA.pdf)
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., . . . Unruh, K. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. International Society for Diversity Management.
- Largo, L. (2010). Rescate y difusión de la diversidad cultural en el mundo global. *Rescate y difusión de la diversidad cultural en el mundo global* (págs. 1-23). México: UNAM.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation*. United States of America: SAGE Publications.
- Leme, M. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Leon, M. (2014). *Políticas, programas y proyectos de inserción laboral para la juventud de Ecuador*. Ecuador.
- Lévi-Strauss, C. (1999). *Raza Y Cultura*. Madrid: Atlaya.
- Loden, M. (1996). *Implementing Diversity*. California: Kindle Edition.
- Lopez Salinas, S. (2015). Bienestar Laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla. Escuintla.
- López, J. (2017). Movilización y acción colectiva por los derechos humanos en la paradoja de la institucionalización. *Estudios Políticos*, 57-78.
- Lopez, N. (2016). Inclusión educativa y diversidad cultural en América Latina. *Revista española de educación comparada*, 35-52.
- LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Ecuador.

- Malo González, C. (2009). Organización Social, Realidad Antropológica. *Revista de la Universidad del Azuay*, 9-23.
- Ministerio de Desarrollo Social . (2008). *Políticas Públicas de Impacto Social* . Argentina.
- Ministerio de Trabajo. (2006). *Acuerdo ministerial sobre discriminación laboral por VIH/SIDA*. Quito .
- Monroy, G. E. (2009). La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Revista de la Universidad del Azuay*, 25-82.
- Moreno, J. (22 de enero de 2019). Entrevista Vivencial. (B. Pacheco, Entrevistador)
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo* . Madrid: Thomson.
- Myers , A. (2003). El valor de la diversidad racial en las empresas . *Estudios Afro-Asiáticos* , 483-515.
- Neira, H. (2017). La difícil distinción entre humanos y animales. *Revista de Filosofía* , 161-178.
- OIT. (2011). El parlamento mundial del trabajo cumple 100 años. *Trabajo*, 1-55.
- Ordóñez, E. (1998). *uadernos Constitucionales México-Centroamérica 30. La opinión consultiva de la Corte de Guatemala sobre la constitucionalidad del Convenio 169 de la OIT*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Organización Internacional del Trabajo. (9 de Julio de 1948). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de C087 - [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312232](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Mujeres, Gobierno y Diseño de Políticas Públicas en los países de la OCDE Fomentar la diversidad para el crecimiento incluyente*. México: OECD.
- Paredes Ramirez, W. (2003).Regionalidad y Estado Nacional. *Procesos*, 171-202.
- Peña Vines, J., & Triguero, R. (2011). *Diversidad entre empleados y mejora en el rendimiento de las organizaciones* Barcelona: Organización Industrial .
- Pérez Seijo, S., & Campos Freire, F. (2018). La promoción de la diversidad lingüística en las radiotelevisiónes públicas europeas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 163-173.
- Ponce, J. (mayo de 2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 10 de 01 de 2018, de Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/20ANDREA%20PONCE%20PE%20C3%91ALOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2011). Facultad de Psicología Reseña Histórica. *Revista 93 PUCE*, Solapa.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *América Latina y el Caribe*. Recuperado el 08 de marzo de 2018, de Gobernabilidad democrática: <http://www.latinamerica.undp.org /political-participation-and-inclusion.html>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=AJgsh5x>
- Red Acoge. (Mayo de 2016). *Red Acoge*. Obtenido de Informe: Gestión de la Diversidad en la Empresa: [https://www.redacoge.org/mm/file/BOLETINES/Informe\\_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa\\_ADECCO.pdf](https://www.redacoge.org/mm/file/BOLETINES/Informe_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa_ADECCO.pdf)
- República Oriental de Uruguay . (17 de Mayo de 2018). *República Oriental de Uruguay* . Recuperado el 14 de Octubre de 2018, de Inclusión social : <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/guia-laboral-empresarial-discapacidad>



- Rivas, B. (08 de marzo de 2017). *Great Place to Work*. Recuperado el 30 de 01 de 2018, de Artículos:  
<https://www.greatplacetowork.com.mx/recursos/articulos/224-capital-humano-en-el-foco-de-los-mejores-ceo-de-mexico-para-los-proximos-anos>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Saavedra, M. (13 de Agosto de 2017). La nueva mirada a las políticas públicas para un Chile inclusivo. *El mostrador* .
- Sánchez, V. (2002). La diversidad cultural en la educación . *Didáctica* , 601-602.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (26 de Octubre de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- SENPLADES. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo (2007-2010)*. Ecuador : SENPLADES.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Silva , S., Luiz , A., Reis , I., & Hélio , A. (Septiembre de 2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE - Revista de Administração de Empresas*
- SISTEMA DE MONITOREO DE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS. (2018). *FILAC*. Recuperado el 02 de marzo de 2018, de Definiciones:  
[http://www.fondoindigena.org/ccion%20afirmativa\\_def.pdf](http://www.fondoindigena.org/ccion%20afirmativa_def.pdf)
- Tonetto, A., Amazarray, M., Koller, S., & Barbosa William. (2008). PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO BRASIL. *Psicologia & Sociedade*, 165-173.
- Toro, J. P. (2017). Trayectoria de desafíos actuales de la Psicología de las Organizaciones y del trabajo en Chile. En E. Rentería, *Entre lo disciplinar y lo profesional* (págs. 440-514). Cali-Colombia: Universidad del Valle.
- UNESCO. (2001). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural* . UNESCO.
- UNESCO. (2017). *Organizacion de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 01 de febrero de 2018, de Cultura:  
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/dialogue/21-may-world-day-for-cultural-diversity/>
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). *Revista Colombiana de Psicología*. Recuperado el 23 de 04 de 2018, de Origenes de la Psicología Industrial:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/34482/34681>
- Valdivieso, G. (09 de Enero de 2019). La historia de la Psicología en el Ecuador. (B. Pacheco, Entrevistador)
- Vallejo, C. (Febrero de 2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 25 de 12 de 2017, de Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/130>
- Ventosa, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. España: Fundación Bertelsmann.
- Viera, A., & Zeballos , Y. (2014). Inclusión educativa en Uruguay: una revisión posible. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 237-260.
- Yáñez, J. (2016). *La OIT en América del Sur: El comunismo y los trabajadores chilenos (1922-1932)*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Zanelli, J., Borges , J., & Bastos, A. (2004). Psicología, Organizações e Trabalho no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 201-202.

**ANEXOS**  
**Anexo 1**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTADO:**

**FECHA DE ENTREVISTA:**

**HORA DE LA ENTREVISTA:**

**LUGAR DE ENTREVISTA: PUCE**

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

**PREGUNTAS**

- 1. Pregunta de introducción: Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.**
- 2. ¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**
- 3. ¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**
- 4. ¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**
- 5. ¿Desde qué año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**
- 6. ¿Por qué se cambia la carrea de Psicología Industrial a Organizacional?**
- 7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**
- 8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**
- 9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**
- 10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**
- 11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

- 12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**
- 13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**
- 14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**
- 15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

## **Anexo 2**

### **Mail de invitación para entrevista vivencial**

Estimado (a),

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Presente,

Bryan Pacheco le extiende un cordial saludo.

El motivo de la presente es para invitarle a participar de manera activa y como fuente vivencial de información no documentada, acerca de la historia de la Psicología Organizacional en el Ecuador. Esto con la finalidad de nutrir el marco teórico de mi trabajo de disertación teórico denominado "Estudio de la Gestión de la Diversidad en América Latina desde un enfoque de la Psicología Organizacional", mismo que se encuentra dirigido por Mtr. Karina Silva Jaramillo. La recopilación de información usará la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento metodológico una guía de entrevista, misma que se encuentra como archivo adjunto, además de un consentimiento informado.

Agradezco de antemano su atención al presente correo electrónico y muy comedidamente le pido a usted me conceda un espacio de tiempo que no será más allá de 20 minutos.

A la espera de su confirmación y agendamiento para llevar a cabo el ejercicio académico.

Atentamente,

Bryan Mauricio Pacheco  
0984746457

**Anexo 3**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

FECHA: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, con documento de identidad número, \_\_\_\_\_, certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que el estudiante **BRYAN MAURICIO PACHECO AÑASCO**, me ha invitado a participar, que actúo consciente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a este proceso de forma activa. Soy conocedor(a) que para la recopilación de información se usara la técnica de la entrevista utilizando como instrumento una guía de entrevista, además de tomar notas de audio por parte del estudiante y autorizo que el estudiante destine la información recopilada para nutrir el campo teórico del trabajo de disertación previo a la obtención del título como Psicólogo Organizacional.

\_\_\_\_\_

FIRMA

## Anexo 4

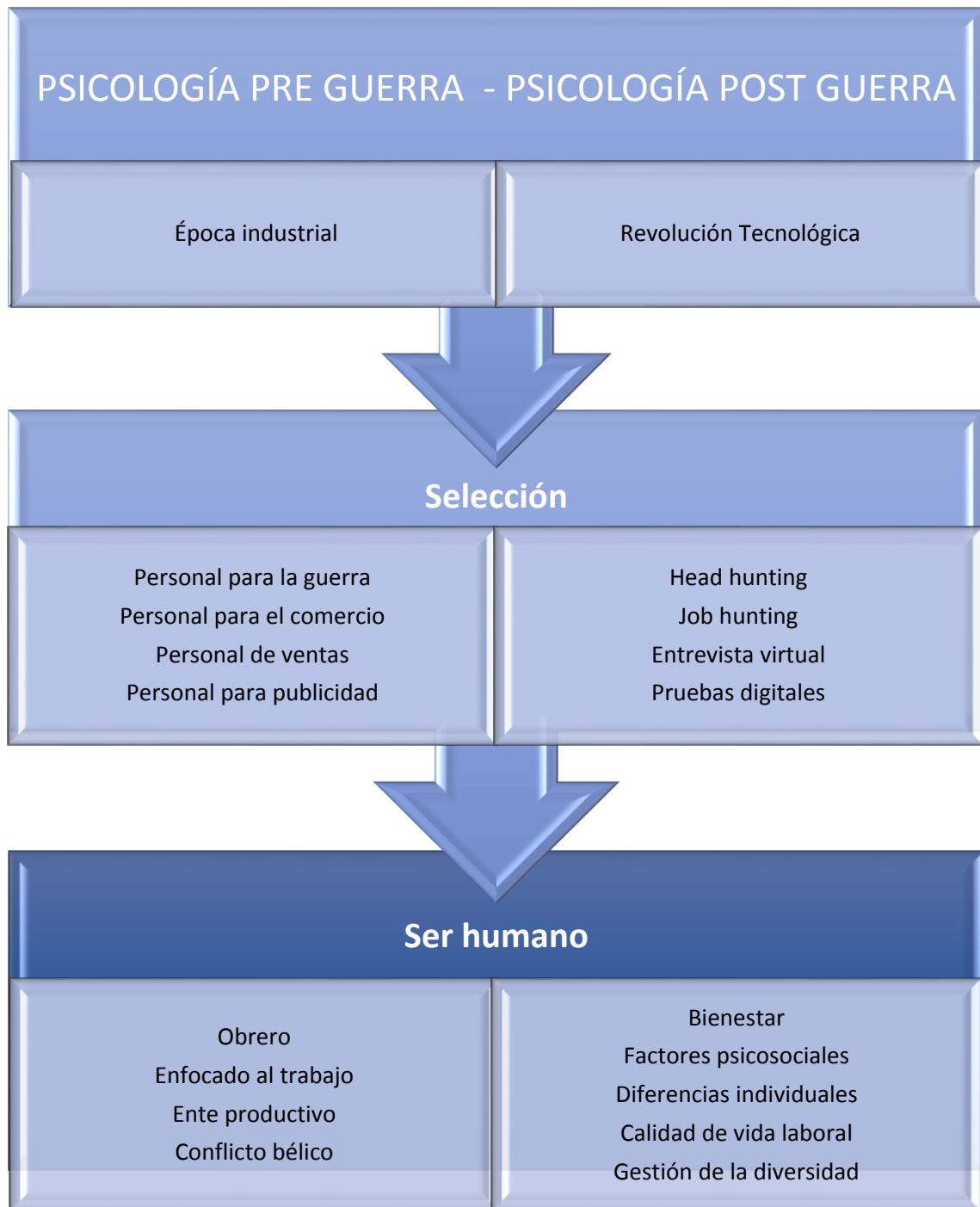


Figura 1: Psicología Industrial y Psicología Organizacional

## Anexo 5

**Tabla 1:**

**Principales aportes científicos que conformaron a la PO como ciencia.**

<b>AUTOR</b>	<b>APORTE</b>
Raymond Cattell (1888)	Mide las diferencias individuales.
Walter Scott (1903)	Introducción a la administración científica, selección de personal.
Hugo Müsnterberg (1913)	Aplicación de la Psicología tradicional en problemas industriales prácticos.
Friederich Taylor (1911)	Principios de la dirección científica.
Walter Bingham (1917)	Psicología aplicada al comercio y aporte en la Primera y Segunda Guerra Mundial.
Elton Mayo (1930)	Efecto Hawthorne
Morris Viteles (1932)	Primer texto moderno de la Psicología Organizacional



Figura 2: Objeto de estudio de la Psicología Organizacional



## ENTREVISTA 1

**ENTREVISTADO:** Mercedes Cordero

**FECHA DE ENTREVISTA:** 24/01/2019

**HORA DE LA ENTREVISTA:** 12:00

**LUGAR DE ENTREVISTA:** PUCE

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

### PREGUNTAS

- 1. Pregunta de introducción:** Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.
- 2. ¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**  
En los años 50 debe haberse ya trabajado la psicología en la Universidad Central, desde esta década se empezó a dar la psicología no como una facultad independiente sino como una especialización de Ciencias de la Educación. En la Universidad Católica los inicios estarían desde la década de 1960.
- 3. ¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**

Uno de los hits relevantes fue la formalización y divulgación científica de lo que es la Psicología y el inicio de la formación de personas con conocimientos y destrezas para ejercer esta profesión. En primera instancia, la Psicología era una especialización de Ciencias de la Educación en la década de 1960, posteriormente, en la siguiente década de 1970, ya se crea la Escuela independiente de Psicología con la especialización en clínica, después nace la educativa, y finalmente en los años de 1973-1974 ya nace la psicología industrial. En 1996 se inaugura el Centro de Psicología Aplicada como uno de los festejos de los 50 años de la universidad.

- 4. ¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**

En los años de 1973-1974 nace la Psicología Industrial, que después años posteriores vendría a llamarse Organizacional.

- 5. ¿Desde que año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**

Desde mediados de la década de 1970

**6. ¿Por qué se cambia la carrera de Psicología Industrial a Organizacional?**

Para romper con lo administrativo, porque al principio tenía un enfoque con lo industrial, el ser humano como obrero, por ende dentro del foco organizacional pasa a ser el ser humano dentro de un grupo más amplio con otras posibilidades de desarrollo.

**7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**

En los primeros años las organizaciones no entendían el rol de los psicólogos organizacionales, no estaba creada la necesidad, a su vez que no se conocía la oferta de la universidad dentro de esta rama. Posteriormente se generó el espacio para los psicólogos organizacionales debido a la creación de leyes.

**8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**

Si es necesario que el psicólogo organizacional debe saber de psicología para promover el bienestar del ser humano y su calidad de vida laboral, porque debe detectar que por los medios comunes no se solucionan los problemas y deben generar estrategias para mejorar las problemáticas.

**9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**

Desde que nace la escuela hasta 25 años después no se cambia en pensum, solo se hacían pequeñas modificaciones, posteriormente en el año 1991 se logró cambiar el pensum poniendo una base mayor a la psicología y solo dos años de la especialización de la carrera. Antes las necesidades hacían al mundo lento, pero por el surgimiento de varias necesidades en la actualidad los cambios avanzan de manera más rápida.

**10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**

Actualmente habido un aumento pero no un porcentaje muy alto, en los últimos años más bien hubo un incremento de estudiantes, debido a que se amplió el porcentaje de aceptados.

**11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

La creación de un propedéutico, para desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas para el estudio académico.

**12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**

La creación de un propedéutico, para desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas para el estudio académico.

**13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**

Los profesionales de la psicología están muy fragmentados, entonces en un futuro sería interesante unificar.

**14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**

Difícil porque solo las empresas que tienen la visión de mantener las estrategias enfocadas en el ser humano, considerarán la necesidad de un psicólogo organizacional

**15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

Los licenciados en psicología, pero siguiendo una especialización en una maestría.

## Anexo 8

### ENTREVISTA 2

**ENTREVISTADO:** Jaime Moreno

**FECHA DE ENTREVISTA:** 22/01/2019

**HORA DE LA ENTREVISTA:** 11:00 AM

**LUGAR DE ENTREVISTA:** PUCE

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

### PREGUNTAS

- 1. Pregunta de introducción:** Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.
- 2. ¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**  
Desconozco, cuando fue los inicios en el Ecuador, sin embargo, por los años sesenta al parecer se inicia en todo el mundo como ciencia.
- 3. ¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**  
La necesidad de los doctores en psiquiatría de un acompañamiento de psicólogos.
- 4. ¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**  
Esto es dado por iniciativa de la Universidad Central del Ecuador por finales de los años sesenta y alrededor del año setenta en la Universidad Católica del Ecuador.
- 5. ¿Desde que año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**  
Como lo mencione anteriormente en la Universidad Central del Ecuador en los años sesenta como carrera, pero con la denominación de Industrial.
- 6. ¿Por qué se cambia la carrea de Psicología Industrial a Organizacional?**  
Es un nombre antiguo que se denominó de tal manera ya que la economía estaba dominada por las industrias a inicios del siglo XX, ahora es dominado por organizaciones y por tal el nombre se actualizo.
- 7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**  
Si tuvieron mayor auge en el pasado ya que en la actualidad se vive una recesión y crisis en el país, por lo cual la demanda de profesionales ha bajado en gran cantidad.

**8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**

Si, ya que las empresas necesitan personas preparadas para promover el bienestar de los trabajadores y con esto lograr la consecución de objetivos organizacionales.

**9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**

El mayor cambio que se ha observado es el cierre de la carrera, lo cual me parece un error ya que se enfocan más en el ámbito administrativo y no en el bienestar.

**10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**

En la actualidad ha disminuido por la crisis que vive el país y actualmente se encuentra en recesión económica.

**11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

Considero que los profesionales de PO no tienen la suficiente formación en temas netamente psicológicos y se necesita reforzar la formación en bienestar e intervenciones de crisis psicológicas.

**12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**

Creo que se debe ampliar la oferta de maestrías que complementen la formación en respuesta al cierre de la carrera.

**13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**

Yo lo veo como un tema incierto tanto por el cierre de la carrera y la recesión del país, además que la formación ha dividido por las especialidades que se ofertaba por ejemplo los psicólogos clínicos son los únicos reconocidos por el Ministerio de Salud.

**14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**

De igual manera considero como un tema incierto, ya que como lo he venido mencionando la crisis y recesión económica del país afecta a todos los ámbitos tanto educativo, laboral y social.

**15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

Considero que este campo será ocupado por los mismos psicólogos pero que tienen que especializarse con las maestrías, también por los administradores quienes han sido la competencia laboral siempre.

## Anexo 9

### ENTREVISTA 3

**ENTREVISTADO:** Lucio Balarezo

**FECHA DE ENTREVISTA:** 15/01/2019

**HORA DE LA ENTREVISTA:** 09:00

**LUGAR DE ENTREVISTA:** Consultorio entrevistado

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

#### PREGUNTAS

- 1. Pregunta de introducción:** Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.
- 2. ¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**

Hay que diferenciar a la psicología como cátedra y como disciplina profesional, en el año de 1897 se empieza a impartir la materia de psicología en los colegios como el Mejía, luego como cátedra en ciertas especialidades desde la década de 1940, como en la facultad de filosofía y pedagogía porque se debe entender la psique de los estudiantes. Por otro lado, se empieza a establecer en la Universidad Central el Instituto de Psicología, desde sus inicios con la existencia de especialidades, primero la psicología educativa, después la clínica y finalmente la industrial.

- 3. ¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**

En la década del 40, la conformación de institutos y escuelas de psicología, posteriormente la generación de facultades de psicología, hay recorrido histórico similar en el Ecuador, la adhesión de la escuela de psicología en la facultad de filosofía y ciencias de la educación, esta es la matriz de la que se va desprendiendo la psicología como escuela independiente, hasta ser una escuela autónoma después de unos 20 años, en la década del 60, cuando se establece la Facultad de Psicología en la Universidad Central, luego en el 70 o 90 en las demás universidades del Ecuador. El curso de la psiquiatría es otro hito histórico que se debe tomar en consideración, debido a que nace la necesidad de un acompañamiento de la psicología dentro del ejercicio de la psiquiatría.

**4. ¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**

Desde la década de 1960 cuando en la Universidad Central se crea el Instituto con sus respectivas especialidades.

**5. ¿Desde qué año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**

Aproximadamente por el año 1960 en la Universidad Central ya existía la especialidad de Psicología Industrial, y en años posteriores las demás universidades del Ecuador empiezan a seguir el modelo de la psicología con especialidades

**6. ¿Por qué se cambia la carrea de Psicología Industrial a Organizacional?**

Necesidad de la existencia de un psicólogo del trabajo que vaya más del aspecto industrial y ese limitante que era el psicólogo industrial enfocado solo en la industria, y que su desarrollo iba en el sector publico

**7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**

Las empresas públicas, del estado fueron las primeras que contrataron psicólogos industriales para posteriormente irse a las empresas privadas.

**8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**

Las empresas si tienen la necesidad de tener profesionales que sepan del área laboral como conocimientos financieros y administrativos pero una ventaja del psicólogo organizacional son los conocimientos de la salud del trabajador, de la satisfacción y bienestar del trabajador.

**9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**

Debido a los cambios que se han ejecutado en las reformas educativas, el surgimiento de varias entidades de control que se han enfocado en pedir evidencias y que en muchos casos han sido limitante para el desarrollo educativo de las universidades, y a su vez han llevado a un involucramiento del ámbito político en el contexto educativo.

**10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**

La demanda de estudiantes que se inclinan por la psicología organizacional aumentó a partir de la década del año 2000, superando así a los estudiantes que se inclinan por la psicología clínica, debido a que el mercado de trabajo era más favorable para los profesionales de la psicología organizacional. Sin embargo, en los últimos años la demanda de estudiantes de psicología clínica ha aumentado en relación a la psicología organizacional.

**11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

Ha existido un sesgo en la formación del psicólogo organizacional priorizando la parte administrativa que la psicológica, llevando a una competencia con los administradores dentro del ámbito laboral.

**12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**

Por un lado, una formación del psicólogo organizacional más enfocado en la parte clínica, es decir, reforzar la parte clínica debido a los nuevos enfoques de preocupación por el bienestar del trabajador, los riesgos del trabajador como el estrés el *burn out*, y enfocarse en estos nuevos contextos de la salud y seguridad ocupacional.

**13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**

Debido a los organismos que controlan el ámbito educativo y las leyes que han cambiado, la psicología organizacional va a tener un retroceso y en el ámbito laboral este campo será ocupado por los administradores.

**14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**

Tienen una amplia competencia con los administradores debido a que el enfoque que se le ha dado a la psicología organizacional es un enfoque más administrativo que un enfoque psicológico.

**15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

Los administradores pueden ocupar estos ámbitos



## Anexo 10

### ENTREVISTA 4

**ENTREVISTADO:** Gina Valdiviezo

**FECHA DE ENTREVISTA:** 09/01/2019

**HORA DE LA ENTREVISTA:** 12:00

**LUGAR DE ENTREVISTA:** PUCE

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

#### PREGUNTAS

- 1. Pregunta de introducción:** Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.
- 2. ¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**

El origen de la psicología en el Ecuador, no tengo conocimiento, sin embargo, a nivel de estructura organizacional se encuentran como más antiguo el ferrocarril del Estado con más de 180 años de historia. Por otro lado, está la compañía azucarera Valdez en 1884, es mucho más antigua, finalmente las empresas Nestle fundada en el país en el año de 1955 y Correos del Ecuador con 187 años en el país. Podría decirse que la Psicología en país lleva al menos 100 años.

- 3. ¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**

Antes del año 1970 la función de Recursos Humanos era un área dependiente del área administrativa, entonces dentro del área administrativa se encontraba el área de nómina o tenías el área de personal, pero a manera general. En los años 1970 el área de Recursos Humanos se vuelve independiente reportando directamente a la Dirección General, generando un gran peso en las negociaciones colectivas; por otro lado, se implementa un sistema de méritos como un método de motivación. En el año de 1980, se consolida la función de personal como función estratégica, a partir de este momento se considera a Recursos Humanos como un tema de crecimiento y desarrollo, dándole un mayor nivel de importancia dejando de ser un ente de control para pasar a ser parte de una estructura estratégica de la organización. En el año de 1990 se ejecuta un sistema individualizado de contratación, a diferencia de años anteriores donde se manejaba un sistema de contratación colectiva, diferenciando los términos eficacia y eficiencia, para la consecución de resultados.

Paralelamente se podría describir la evolución del nombre del departamento de Recursos Humanos primero denominado como departamento de nómina, posteriormente el departamento de administración de personal, después se considera paso a ser el departamento de Recursos Humanos, luego se considera no un recurso si no un capital, porque se invierte en las personas para obtener resultados de ellos, finalmente entre los años 2005 y 2010 pasa a denominarse el departamento de Talento Humano, es decir el interés de desarrollar el talento en los seres humanos.

En cuanto a las actividades fundamentalmente se trabajaba con selección, nómina y capacitación y posteriormente con los formalismos entre los años 1970,1980 y 1990, empieza a darse otro tipo de responsabilidades como es el control administrativo de remuneración por resultados, la contratación, manejo de condiciones para los empleados.

**4. ¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**

Con todos los acontecimientos mencionados en los hitos históricos se puede mencionar que la Psicología Organizacional en el Ecuador al menos se encuentra vigente 100 años.

**5. ¿Desde qué año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**

Hablando que existían Psicólogos graduados en la década de 1960, se puede inferir que la carrera se imparte desde la década de 1950.

**6. ¿Por qué se cambia la carrea de Psicología Industrial a Organizacional?**

Normalmente la Industrial estaba establecida en plantas, entonces cuando se labora en una empresa que no era industrial se laboraba en administración de personal y para las industrias el departamento de Psicología Industrial. Pero cuando paso a denominarse organizacional se impartía en cualquier tipo de organización no solamente en la industria.

**7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**

A los profesionales de Psicología Organizacional les costó mucho ganar un mercado, porque el mercado laboral desconocía el rol del Psicólogo Organizacional, entonces en 1985, la empresa “*Price Waterhouse*” empezó a crear la consultoría en Recursos Humanos visitando a las empresas proponiendo la idea de que es un Psicólogo Organizacional, para que sirva y cuál es el apoyo que

puede dar a una empresa. Desde ese momento se empezó a dar la importancia al Psicólogo Organizacional.

**8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**

Constantemente, una de las mayores necesidades que tienen las empresas hoy en día, es que los profesionales se formen en toda la temática de Recursos Humanos; hoy en día es una necesidad. Antes no le veían como necesidad más bien como un complemento, y las empresas pequeñas medianas o grandes, tenían a veces sí y a veces no, personal de Recursos Humanos. Pero en cambio hoy en día, el requerimiento de personas que conozcan de Talento Humano cada vez es mayor.

**9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**

Antes no existía variedad de fuentes bibliográficas que ayude a sustentar los trabajos de Recursos Humanos, las propuestas que podían ser planteadas dentro del ámbito organizacional como desarrollo o planes de carrera no podían ser argumentadas teóricamente. A diferencia de hoy se puede basar en diferentes fuentes para sustentar varios temas, los precursores de la Psicología fueron precursores que desarrollaron investigaciones y las publicaron, porque anteriormente se hacían, pero no se publicaba. Antes se basaba únicamente en trabajos de otros países para implementarlos en el país.

**10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**

Hoy en día existe una mayor demanda de estudiantes, antes había una menor cantidad debido a que en el mercado laboral también ha tomado auge, y eso ha permitido que actualmente existan varios candidatos para escoger.

**11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

Una de las desventajas es que no existe una correcta organización dentro de la academia, existe una o dos agrupaciones de organizacionales en Quito, sin contar las demás sedes, y no existe una sola entidad que coordine toda la Psicología Organizacional de manera general. No existen colegiados de profesionales que se reúnan y puedan establecer una base, sino cada profesional maneja de manera distinta.

**12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**

Que todas las universidades deben tener los dos enfoques, por un lado el psicólogo deben tener un enfoque psicológico, tener una base psicológica fuerte porque se trabaja con seres humanos, es complejo administrar personas, porque cada empleado tiene un problema distinto y psicológicamente los profesionales deben estar preparados para tratar a todo el personal y las distintas universidades ponen un menor interés en este enfoque; y en la parte organizacional cada universidad le da un enfoque distinto a este otro enfoque. Se debería unificar esta estructura del enfoque psicológico y el enfoque organizacional en un solo gremio, porque si no se sigue manteniendo una variabilidad dentro de la gestión en el ámbito laboral debido al enfoque de la academia.

**13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**

La universidad creo que pueden ser una fuente importante de que la psicología organizacional se siga desarrollando, desde el punto de vista de la organización, escribir libros hacer investigaciones, documentar lo que sucede en el Ecuador, la bibliografía es escasa dentro del Ecuador, se podría ir desarrollando este espacio desde la academia apoyados en los profesionales.

**14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**

Desde el punto de vista profesional es indispensable que se siga manteniendo la actualización en los profesionales porque es una profesión joven y que tiene mucho por venir porque las necesidades de Talento Humano cada vez son más grandes. Sin embargo, existe una debilidad que es la parte de las leyes que decidieron eliminar el título de psicólogo organizacional y lo pasaron a psicólogo general, lo que a larga trae consigo mayores dificultades de demanda.

**15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

Existen aún psicólogos organizacionales en el campo organizacional, pero debido a los cambios mencionados anteriormente de las leyes, ya no van a graduarse profesionales de la psicología organizacional, sin embargo, las generaciones actuales de psicólogos organizacionales ejecutaran su profesión y se desarrollaran profesionalmente en las empresas pero si después de las actuales generaciones, no existen más profesionales de psicología organizacional de aquí en 20 o 30 años quien va administrar los departamentos de Recursos Humanos, eso habría que planificar pero sobre la base de lo que existe actualmente y de las necesidades que se creen en ese momento.

## Anexo 11

### ENTREVISTA 5

**ENTREVISTADO:** Guadalupe Cevallos

**FECHA DE ENTREVISTA:** 24/01/2019

**HORA DE LA ENTREVISTA:** 07:30

**LUGAR DE ENTREVISTA:** PUCE

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** El objetivo de esta entrevista es recopilar información histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional en el Ecuador, tanto en el sistema educativo como en el campo laboral, desde una perspectiva vivencial de los entrevistados.

### PREGUNTAS

1. **Pregunta de introducción:** Se explica el objetivo de la entrevista, se menciona el periodo aproximado de duración.
2. **¿Cuándo considera usted que inicia la Psicología en el Ecuador?**

Por 1960, primero en la Universidad Central se forma la Escuela de Psicología ligada a la Pedagogía, posteriormente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el 1965 se forma la facultad de Psicología ya con especialidades primero la clínica, después la educativa y finalmente la industrial.

3. **¿Cuáles fueron los hitos relevantes en los inicios de la Psicología en el Ecuador?**

Se considera como un factor interesante que la psicología era impartida por profesionales que huyeron de la segunda guerra mundial, los cuales vienen con conocimientos de la psicología de Europa, como Viktor Frankl. Los profesionales se formaban en el campo de la medicina con vertientes de psiquiatría, lo que provocó que la psicología se vaya dando en países en vías de desarrollo, y se vayan divulgando sus estudios. La Universidad Central es la pionera dando apertura a la Facultad de Psicología, ligada a la Facultad de Filosofía, en este lugar es en donde se juntaron todos los profesionales europeos, en la Universidad Central también existe un predominio de los grupos socialistas, marxista, producto de la Guerra Fría que influyeron en esta época, ligada a la política y a la filosofía.

4. **¿Desde qué año considera que la Psicología Organizacional se introdujo en el Ecuador?**

1965, con la apertura en la Universidad Central de la Escuela de Psicología

5. **¿Desde qué año se imparte como carrera de pregrado la PO en el sistema educativo ecuatoriano?**

Posteriormente a la apertura de la Facultad de Psicología en la Universidad Central ya se empiezan adaptar las especializaciones, primero la clínica, después la educativa y finalmente la organizacional.

**6. ¿Por qué se cambia la carrera de Psicología Industrial a Organizacional?**

Porque se aclararon los conceptos de industria, de la parte laboral y todo lo concerniente a estos conceptos, se aborda no solo la industria por parte de los psicólogos, sino se cambia de enfoque a organizacional que si aborda a todos los tipos de organización con distintos giros de negocio como bancos, cooperativas e instituciones educativas.

**7. ¿La promoción de profesionales tuvieron buena acogida en el mercado laboral ecuatoriano?**

Si tuvieron una buena acogida debido a que las empresas que existían dentro de Quito que eran familiares requerían un cambio y por ende los psicólogos organizacionales tuvieron un buen auge de poder enfocarse en estos cambios dentro de las organizaciones.

**8. ¿Las empresas tiene la necesidad de profesionales formados en temas laborales?**

Las empresas si necesitan profesionales debido a que se deben adaptar a los cambios que ocurre en el ámbito laboral, primero existían empresas netamente familiares, y posteriormente con la existencia de empresas internacionales se necesitan adaptar estos cambios, sino se extinguen, entonces las empresas familiares deben adaptarse a estos cambios.

**9. ¿Qué cambios ha visualizado en el sistema educativo en relación a la PO desde que comenzó hasta la actualidad?**

Cambios se han efectuado en la creación de nuevas leyes de acuerdo al ámbito político como por ejemplo el incrementar el porcentaje de estudiantes que ingresen a las universidades, la inclusión de grupos minoritarios, gestionando la diversidad y de igual modo la existencia de fenómenos actuales como la tecnología.

**10. ¿Considera que la demanda de estudiantes para PO ha aumentado, o en qué épocas tuvieron mayor auge?**

Si ha aumentado, Quito tenía empresas familiares en los años de 1975 y 1980, mientras hubo la acogida a empresas extranjeras, nuevas formas de relaciones y cambios laborales inclusive en el código de trabajo, trajeron la importancia de un profesional que se encargue de las relaciones entre el personal y la productividad.

**11. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera en la formación de profesionales de PO?**

Entran demasiado jóvenes los estudiantes a la universidad, los cuales debido a su edad están atravesando una época difícil. Por otro lado, una de las debilidades es que la propuesta de la PUCE no es atractiva para los jóvenes como las otras propuestas universitarias, pero en relación a lo académico es lo mejor de todas las propuestas.

De igual modo, actualmente es un estancamiento de los profesores que tienen que ejecutar un montón de funciones enfocadas en lo administrativo, es una debilidad que surge debido a los regímenes actuales del gobierno y de la ley de la educación superior.

**12. ¿Qué sugeriría usted en la formación de profesionales de PO referente a las asignaturas expuestas en el aula de clase?**

El fortalecer las especializaciones, que la oferta de la maestría sea variada, y el cambio de la licenciatura a la especialidad sea rápida si tantos obstáculos, porque lo otro permite trabajar. Y por otro lado el enfocarse en ser psicólogos primero, el trabajar con el ser humano en el campo laboral.

**13. ¿Cómo visualiza a la PO organizacional en el Ecuador en un futuro?**

Es un retroceso al año de 1970, 1980 donde se salía con licenciatura general donde no te habilita para trabajar en nada, es un título que te obliga a especializarte, es un retroceso innecesario

**14. ¿Cómo visualiza usted al campo laboral para los profesionales en PO?**

Este campo será abordado por los administradores de empresas, debido a que no seguirán existiendo profesionales de la psicología del trabajo

**15. Debido al cierre de la carrera de Psicología Organizacional en el sistema educativo ecuatoriano, ¿Qué profesionales cree usted que podrán asumir el campo ocupacional del Psicólogo Organizacional?**

Los administradores, porque la carrera es bastante administrativa y bastante técnica, entonces estos campos serán ocupados por ellos.

## **Anexo 12**

### **Reseña Histórica Facultad de Psicología Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Fueron los rebeldes 60' que vieron nacer la Psicología como una especialidad dentro de la Facultad de Ciencias de la Educación. El nacimiento de un singular espacio para el estudio de la psique humana, más allá de una novedad para la comunidad universitaria de ese entonces. El primer año era un curso general para todos y solo el segundo año se podía optar por esta nueva especialización. Diez fueron los primeros alumnos. Las clases se recibían en lo que hoy es el edificio de Química. Si algo distinguía a los estudiantes de aquella época, era la gran camaradería y familiaridad.

Terminada la construcción del actual edificio de Ciencias de la Educación, al cual posteriormente se trasladaron, coincidió con el egreso de la primera “camada” de licenciados.

En 1970 y debido a la gran demanda de estudiantes, se consideró formar una Escuela. Así, desde ese octubre y bajo la dirección del Dr. Jaime Malo, se inició esta nueva etapa, la misma que siempre se desempeñó con gran autonomía dentro de la facultad de Ciencias de la Educación. Ahora esta Escuela había creado sus especializaciones, primero la Clínica, luego la Educativa y por último la Industrial, una verdadera novedad.

Pronto se ofrecía una sólida formación, sostenida por la calidad académica de docentes jóvenes que se habían formado en el exterior. Este progreso indudablemente iba de la mano con la aceptación de la sociedad. Su segundo Director fue el Dr. José Rivera y el siguiente, el Dr. Ewald Utreras, quien estuvo siete años en funciones; y bajo su dirección se inauguró el Instituto de Psicodiagnóstico Infanto-Juvenil, lugar de prácticas clínicas y atención a la comunidad.

La demanda crecía, y se sentía la necesidad de tener un espacio físico independiente, y sin duda, el mejor para estos fines fue la gran casona de la Ladrón de Guevara y 12 de octubre, además de unas aulas prefabricadas. Al mismo tiempo se creó el Ciclo Doctoral en Psicología Clínica, el mismo que duro poco tiempo, por las dificultades de encontrar docentes de este nivel, y por el mayor grado de exigencia académica, mientras el Instituto se fortalecía gracias a que se convirtió en el centro de prácticas de los estudiantes de pre grado. En esos años, estuvo a cargo de la Escuela de Psicología un nuevo Director, el Lic. José Ignacio Donoso, quien se caracterizó por mantener una relación fluida y amigable entre alumnos y profesores.

Fueron apareciendo mayores exigencias en la formación, el pensum debía ampliarse, hacía falta cambio de autoridades, nuevos requisitos para nuevos cargos, la urgencia de construir los primeros perfiles profesionales, y con estas condiciones, fue nombrada la Lic. Mercedes Cordero de Prado como la nueva Directora, quien fue testigo del cambio de casa, al quinto piso de la Torre 1. Habíamos abandonado la casona con ambiente familiar, con patio antiguo de piedra y grandes rosales, para mudarnos a un edificio frío, con relaciones lejanas y verticales, a convivir en un nuevo plano del espacio.

Por entonces, autoridades y alumnos firmaron un pedido formal para convertirse en Facultad. Fue en junio de 1992 cuando la Lic. Mercedes Cordero de Prado pasó a convertirse en la primera Decana de una novísima Facultad de Psicología, y junto con el Dr. Jorge Flachier, Sub Decano, abrieron el camino para construir un nuevo destino, un nuevo reto con muchas ilusiones.

Luego fue designado como segundo Decano el Dr. Carlos Quiroz, para dar paso al Dr. Jorge Flachier, quienes beneficiaron con su experiencia a esa joven Facultad. Posteriormente el



decanato estuvo a cargo del Dr. Jaime Moreno, durante dos periodos y de un segundo periodo del Dr. Quiroz, para moverse hoy bajo la joven batuta de la Máster Marie-France Merlyn.

Actualmente, la Facultad de Psicología afronta el desafío del nuevo milenio, de la construcción de una ciencia cambiante que responda a los desafíos de la mente y de la cultura.

(Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2011)

### Anexo 13

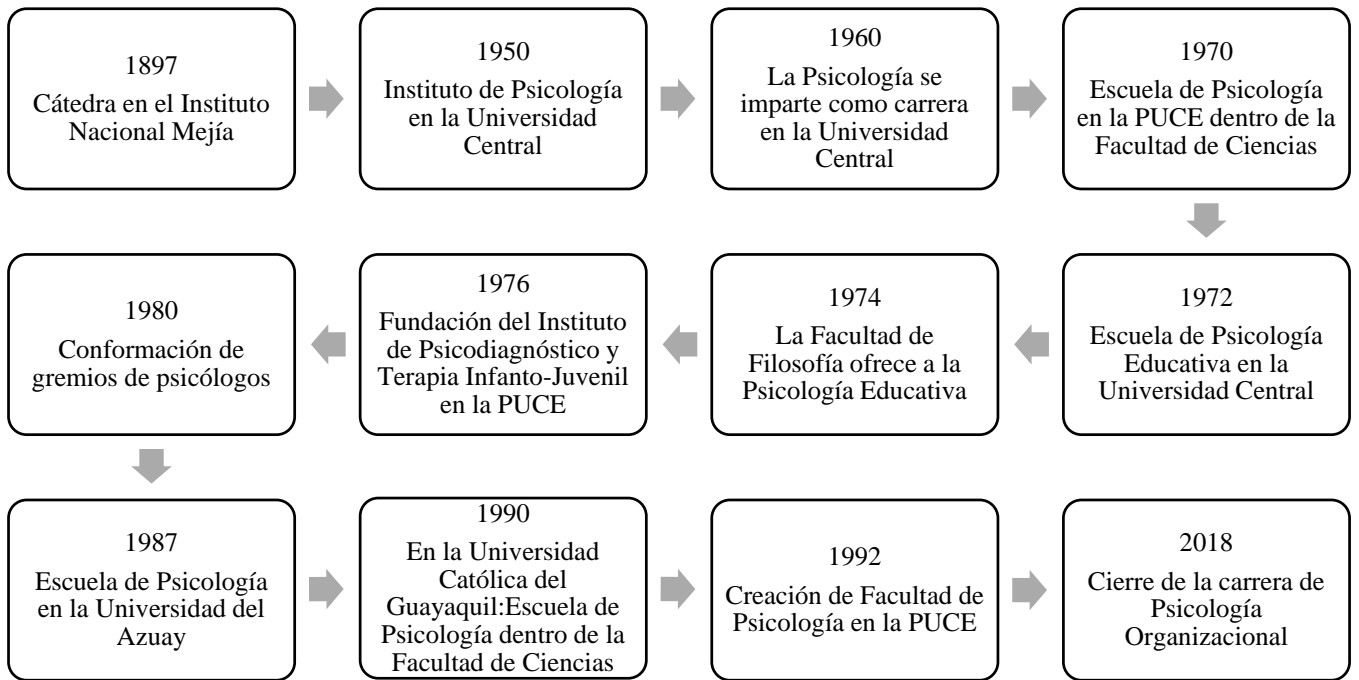


Figura 3: Historia de la Psicología en el Ecuador

### Anexo 14

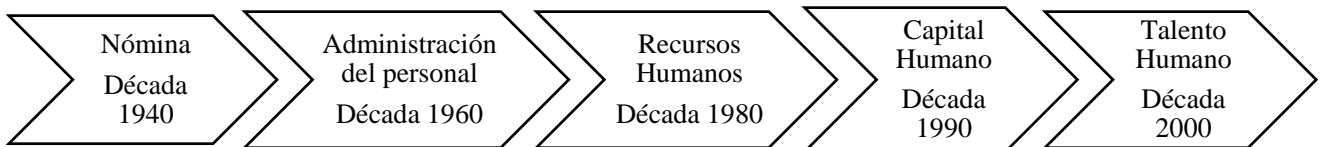


Figura 4: Evolución del Departamento de Recursos Humanos

## Anexo 15

Tabla 2:

### La Psicología Organizacional en el ámbito educativo

UNIVERSIDAD	CARRERA	CAMPO LABORAL
PUCE Sede Quito	Psicología Organizacional	En todo tipo de instituciones públicas y privadas, así como en la consultoría privada. Manejar el desarrollo humano de las organizaciones, afectando el desempeño y la satisfacción laboral, a través de actividades como el análisis de puestos de trabajo, modelamiento de perfiles, conducción de procesos de reclutamiento y selección, diseño de sistemas de comunicación organizacional, diseño de programas de capacitación y desarrollo, entre otros.
Universidad del Azúay	Psicología Organizacional	Gestión del Talento Humano es los siguientes subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Planes de carrera</li> <li>• Salud ocupacional</li> <li>• Políticas de compensación</li> <li>• Retribución Salarial</li> </ul>
Universidad Central del Ecuador (UCE)	Psicología Industrial	Gestión y el desarrollo del talento humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en las condiciones y vida de calidad del talento humano para el desarrollo de una interrelación laboral de calidad y productiva con las organizaciones.</li> <li>• Comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones.</li> <li>• Desempeño en el ámbito laboral.</li> <li>• Coaching y trabajo en equipo en las organizaciones.</li> </ul>
<b>LICENCIATURAS EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN “ORGANIZACIONAL”</b>		
Universidad San Francisco de Quito (USFQ)	Licenciatura en Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo emocional de las personas que facilitan su interacción a nivel individual, social, familiar y organizacional.</li> <li>• La mejora de la situación humana a través de aportes comunitarios.</li> <li>• Combinar la Psicología en forma creativa con otras áreas como son relaciones internacionales, publicidad, marketing, literatura, arquitectura, turismo, etc. Estas combinaciones le permitirán abrir su</li> </ul>

		<p>campo laboral de Psicólogos a una inmensa variedad de áreas laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar aliviar la desadaptación o las discapacidades que pueden resultar de la sicopatología.</li> </ul>
<p>Universidad Politécnica Salesiana (UPS)</p> <p>Sedes: Quito y Cuenca</p>	<p>Licenciatura en Psicología</p>	<p>De la gestión y formación del talento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos situacionales.</li> <li>• Diseño de planes de intervención organizacional.</li> <li>• Implementación de planes de intervención organizacional.</li> <li>• Evaluación de planes de intervención organizacional.</li> <li>• Selección, formación y capacitación del talento humano.</li> </ul>
<p>PUCE Sede Ambato</p>	<p>Licenciatura en Psicología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas</li> <li>• Instituciones de Salud Mental</li> <li>• Instituciones y Centros Educativos</li> <li>• Comunidades Terapéuticas</li> <li>• Proyectos de Desarrollo Social</li> <li>• Instituciones de Protección especial a niños y adolescentes</li> <li>• Organismos de Cooperación Internacional</li> </ul> <p>Las organizaciones en las cuales se ejerce la profesión dependen de los enfoques de la carrera (clínico, educativo y organizacional); mismos que se profundizan a partir de cuarto semestre. Dentro del enfoque organizacional el perfil del psicólogo se centra en el bienestar y entornos laborales saludables.</p>

Anexo 16



**Figura 5:** Desarrollo de la Psicología Organizacional

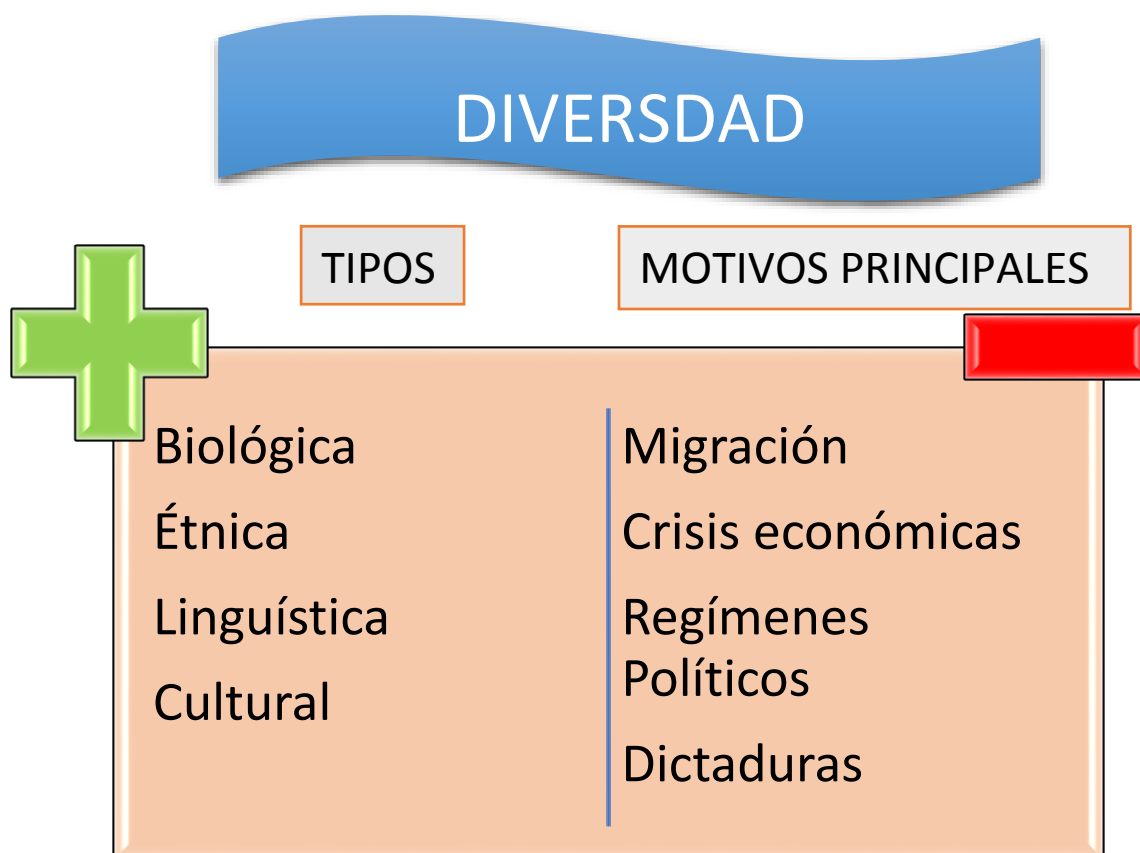


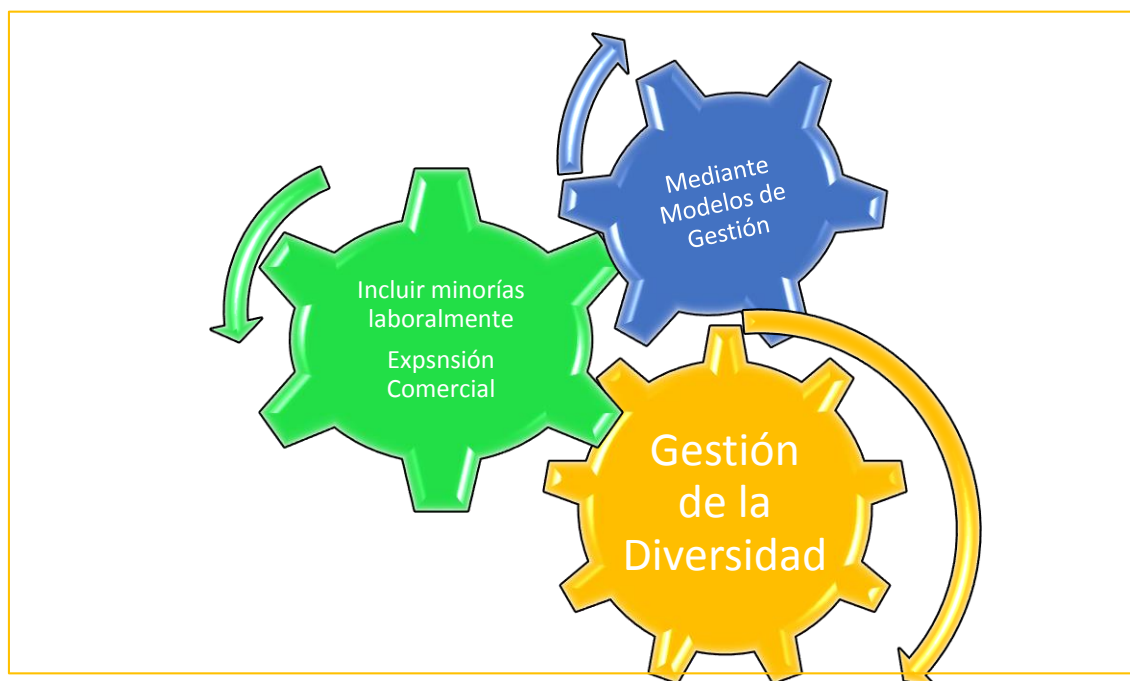
Figura 6: Diversidad

## Anexo 18

**Tabla 3:**

### **Definiciones de Gestión de la Diversidad**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Nigel Bassett-Jones (2005)</b>	Estrategia de planeación organizacional que se enfoca en reclutar y retener empleados con diferentes habilidades y antecedentes (cuestiones de raza, etnia, cultura, género, entre otras.) con el fin de alcanzar eficacia en los resultados empresariales (Bassett-Jones, 2005).
<b>Eddy Ng &amp; Ronald Burke (2005)</b>	Estrategia corporativa de carácter voluntario que busca afrontar la diversidad demográfica que se experimenta en el lugar de trabajo (Ng & Burke (2005) citado en Chinchilla & Cruz, 2010; pág. 56)
<b>Wayne Cascio (2006)</b>	El establecer una gestión que logre desarrollar y mejorar el potencial de una fuerza de trabajo heterogénea dentro de un ambiente laboral equitativo (Cascio, 2006).
<b>Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007)</b>	la definen como el conjunto de actividades orientadas a la integración de los empleados con perfil no tradicional en la empresa (por ejemplo, mujeres y minorías), a fin de aprovechar tal diversidad como ventaja competitiva de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007) citado en Chinchilla & Cruz, 2010; pág. 56)
<b>Myrtha Casanova (2008)</b>	Es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas, que optimice la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los/las empleados/das genera resultados (Casanova, 2008, pág. 21)



**Figura 7:** Objetivos de la Gestión de la Diversidad



## Anexo 20

**Tabla 4:**

### Modelos de Gestión de la Diversidad

MODELO	AÑO/AUTOR	PUNTOS CLAVE
Modelo de Thomas Rosevelt	Thomas Rosevelt, 1990	Modelo basado en tres lineamientos: <ul style="list-style-type: none"><li>• El cumplimiento de normativas</li><li>• La diversidad como un eje competitivo</li><li>• La diversidad como recurso valioso para la organización.</li></ul>
Modelo de la gestión de la diversidad	Marilyn Loden, 1996	Gestión de la diversidad basada en dos ejes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Entendimiento de los lineamientos de la GD y la situación actual de la empresa.</li><li>• Conociendo la situación actual se genera cambios con sus respectivas implementaciones.</li></ul>
7 Pasos usando la Diversidad como Recurso	International Society for Diversity Management, 2007	El modelo plantea que “la condición previa para convertirse en una compañía de éxito orientada a la diversidad, es tener una cultura empresarial que aprecie y promueva la diversidad conscientemente” (Keil, y otros, 2007, pág. 25)
Modelo explicativo de Gestión de la Diversidad	Herdman & McMillan, 2010	El modelo establece que la GD no parte únicamente del establecimiento de políticas internas, sino de una cohesión dentro de un grupo heterogéneo, que desemboca en una cultura de diversidad y por ende en la implementación correcta de la gestión planificada.
Modelo de Gestión de la Diversidad	Triguero & Peña-Vinces, 2011	Plantea la gestión de Recursos Humanos como centro del modelo, tomando en cuenta dos factores, el demográfico y el factor capital humano.

## Anexo 21

**Tabla 5:**

### Políticas públicas de inclusión en el Ecuador

<b>ORGANISMO</b>	<b>POLÍTICA/ ARTÍCULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 38. Numeral 2	Artículo enfocado en fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y a su vez el desarrollo de programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 43. Numeral 1	El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a no ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral.
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 51. Numeral 5	Artículo en el cual se reconoce a las personas privadas de la libertad el derecho a la atención de sus necesidades educativas, laborales, culturales, entre otras.
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 329	Dentro de este artículo se menciona la inclusión laboral de varios sectores de la población: <ul style="list-style-type: none"><li>- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto sustento, Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin</li><li>- Se garantiza el derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades mediante medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones, reconociendo y apoyando sus formas de organización del trabajo, y garantizando el acceso al empleo en igualdad de condiciones.</li><li>- Velar por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior</li></ul>
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 330	Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad
Asamblea Nacional Constituyente 2008	Artículo 331	El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo

Asamblea Nacional Constituyente 2012	Ley Orgánica de Discapacidades. Artículo 47: Inclusión laboral	La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades.
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Artículo 51 Literal k)	Menciona que es una competencia del Ministerio del Trabajo diseñar la política pública de inclusión laboral para personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubios; así como migrantes retornados, la cual deberá tomar en consideración los conocimientos, aptitudes y profesión, requeridas para el puesto a proveer
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Artículo 64	Este artículo menciona que no se disminuirá ni desestimaré bajo ningún concepto la capacidad productiva y el desempeño laboral de una persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Artículo 65	Menciona que el ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna y se aplicarán acciones afirmativas respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades
Agencia Nacional para la Igualdad (2013-2017)	Salvaguardar y promover el derecho al trabajo de las personas con discapacidad, sin discriminación y en igualdad de condiciones que las demás	Lograr una inserción laboral digna, productiva, estable y remunerada; en el mercado abierto de trabajo; en relación de dependencia o autoempleo; en entornos laborales accesibles; y, en diversas alternativas ocupacionales tanto en el sector público como privado.

**Anexo 22**

**Tabla 6:**

**Factores e indicadores del bienestar en las organizaciones**

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
Relación con la dirección	Relaciones Personales
	Apoyo para el desempeño
	Frecuencia y proximidad de supervisión
	Calidad de evaluación
	Asesoría y Seguimiento
Participación en decisiones	Autonomía
	Involucramiento
	Participación en decisiones
	Aceptación de opiniones
	Congruencia de decisiones-acciones
Posibilidad de promoción	Oportunidad de formación
	Oportunidad de promoción
	Planes de carrera
	Evaluación de necesidades de desarrollo
	Formación para el cambio
Ambiente físico de trabajo	Higiene
	Espacio físico
	Ventilación
	Iluminación
	Temperatura
Satisfacción con el trabajo	Oportunidades
	Posibilidades de destacarse
	Gusto por el trabajo
	Coherencia metas-capacidades
	Trabajo retador
Compensación y beneficios	Cumplimientos de acuerdos legales
	Negociación laboral
	Salario frente al trabajo
	Comparación frente al mercado
	Incentivos y reconocimientos

Tomado de Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez , Cultura organizacional y bienestar laboral (2003).

## Anexo 23

Tabla 7:

### Capacitación de Gestión de la Diversidad (P&G)

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Myers Briggs</b>	Capacitación enfocada en desarrollar habilidades de empatía en los empleados para lograr una óptima integración en sus equipos de trabajo.
<b><i>Winning Employee Moments of Truth</i></b>	Incluir al colaborador en los momentos clave de la empresa, valorando su esfuerzo y desempeño en la consecución de logros de la compañía.
<b><i>Flexibility at work</i></b>	Informar al empleado las diferentes opciones de mantener un equilibrio entre el trabajo y el ámbito personal, dando la oportunidad de realizar sus funciones en la modalidad de teletrabajo, permisos puntuales o semana de trabajo intensiva
<b>Conflicto &amp; Inclusión</b>	Establecer momentos oportunos para mejorar las relaciones interpersonales y motivar al empleado en situaciones delicadas, trasformando a cada colaborador en agentes de cambio e integración
<b>Sensibilización hacia la homosexualidad</b>	Este espacio está enfocado en comprender el significado real de la homosexualidad en la sociedad en la cual se desarrollan las actividades para concientización e integración de este grupo de personas
<b><i>Y Generation</i></b>	Crear una cultura de inclusión y comprensión ante la generación llamada los “ <i>millennials</i> ” entendiendo sus expectativas e inquietudes.