



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y  
Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano**

**TEMA:**

**“Fortalecimiento del clima laboral en una empresa de  
alimentos de la ciudad de Guayaquil: Una mirada  
desde el Empowerment como estrategia de  
intervención del Trabajador Social en el área laboral”**

**PROYECTO INTEGRADO**

**AUTORA:**

**Ana María Farías Hungría**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título  
de:**

**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**TUTORA:**

**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ana María Farías Hungría** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Trabajo Social**.

### **TUTORA**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.**

### **REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Jesenia León Cercado, Mgs.**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Ana Quevedo Terán, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Sandra Mendoza Vera**

**Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y  
Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Ana María Farías Hungría**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, previa a la obtención del Título **de Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil,**

**LA AUTORA**

---

**Ana María Farías Hungría**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y  
Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Ana María Farías Hungría**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“Fortalecimiento del clima laboral en una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil: Una mirada desde el Empowerment como estrategia de intervención del Trabajador Social en el área laboral”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil,**

**LA AUTORA:**

---

**Ana María Farías Hungría**

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy agradecida por la fortaleza y sabiduría que Jehová me ha otorgado en el transcurso de la vida y en particular en la culminación de mi carrera universitaria.

Doy muchas gracias a mis docentes, que en el transcurso de la carrera me han enseñado y apoyado constantemente en el aprendizaje. Agradezco infinitamente a la empresa de alimentos que me dio la oportunidad de realizar la investigación diagnóstica.

Así mismo agradezco a mis compañeras que en su debido momento me dieron la motivación que necesite para no rendirme, como dice Juan Ruiz “Quien vive sin ser sentido, qué sólo el número aumenta, y hace lo que todo hacen, ¿en qué difiere de la bestia?”, hay que tener presente este mensaje para no desmotivarse y cumplir sus metas.

Ana María Farías H.

## **DEDICATORIA**

El cumplimiento de esta meta de mi vida se la dedico a mis padres José Farías y Agustina Hungría, a mi hijo Isaac Chancay y a mis hermanos, por el apoyo constante que he tenido de ellos, quienes son el motor y fuerza de mí día a día por ser las personas que más amo en mi vida.

De igual manera, dedico este objetivo a todas las mujeres que, tratamos; de seguir formándonos profesionalmente, a pesar de tener más de un rol en la vida.

Ana María Farías H.

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.**  
**TUTORA**

---

**Lcda. Ana Quevedo Terán, Mgs.**

**Docente**

---

**Lcda. Jessenia León Cercado, Mgs.**

**Oponente**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Sandra Mendoza Vera**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y  
Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano**

**CALIFICACIÓN**

---

**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.**



## Tabla de contenido

RESUMEN.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	22
CAPÍTULO I .....	25
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.1. Antecedentes del Problema.....	25
1.1.1. Formulación del Problema.....	27
1.2. Descripción del Problema de Intervención.....	28
1.2.1. Justificación de la Selección del Problema.....	40
1.2.2. Objetivos de la investigación.....	40
CAPÍTULO II .....	42
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	42
2.1. Calidad de Vida .....	42
2.1.1. Definición .....	42
2.1.2. Teoría de Desarrollo a Escala Humana. ....	47
2.2. Clima Organizacional .....	50
2.2.1. Definición .....	50
2.2.2. Teoría de la motivación-Higiene.....	54
2.2.3. Teoría de la Comunicación Organizacional.....	59
2.3. MARCO DE REFERENCIA PROFESIONAL.....	62
2.3. 1. Teoría de la Gestión del Talento Humano.....	62
2.3.2. La Gestión Social del Talento Humano .....	67
2.4. Marco Normativo .....	73
2.4.1. Referente Estratégico.....	82
CAPÍTULO III .....	85
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA .....	85
3.1. Antecedente de la Propuesta.....	85
3.2. Descripción del ámbito de intervención en el que se enmarcaría el proyecto.....	86
3.3. Caracterización del contexto Organizacional.....	87
3.3.1. Antecedente Histórico.....	88
3.3.2. Plan Estratégico.....	90
3.3.3. Estructura Organizacional de la Institución.....	94
3.3.4. Organigrama del Área de Desarrollo Organizacional.....	95
3.3.5. Área de Talento Humano .....	100

3.3.5.1. Área de Trabajo Social .....	105
CAPÍTULO IV .....	107
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA .....	107
4.1. Enfoque de Investigación.....	107
4.2. Nivel de Investigación .....	109
4.3. Método de Investigación .....	109
4.4. Universo, Muestra y Muestreo .....	110
4.5. Proceso de recolección y análisis de la información.....	111
Proceso Metodológico .....	111
CAPÍTULO V .....	118
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....	118
5.1. Caracterización de la Población Participantes .....	118
5.2. Diagnóstico de la Problemática a Intervenir .....	120
5.2.1. Definiciones.....	120
5.2.1.1. Clima Organizacional .....	120
5.2.1.2. Motivación laboral .....	121
5.2.1.3. Falta de compromiso .....	122
5.2.1.4. Baja productividad .....	123
5.2.2. Análisis del Problema .....	124
5.2.2.1. Análisis de factores que generan el problema .....	124
5.2.2.1.1. Causa Directa 1: Alto ausentismo laboral en el Centro de Operación.....	124
5.2.2.1.2. Causa Directa 2: Débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales.....	131
5.2.2.1.3. Causa Directa 3: Necesidad insatisfecha en el aspecto de vivienda en los colaboradores. ....	138
5.2.2.1.5. Análisis de Efectos y/o Consecuencia .....	151
CAPÍTULO VI.....	159
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL .....	159
6.1. Objetivos de la Propuesta .....	159
6.2. Análisis de Impactos, Factibilidad y Sostenibilidad .....	161
6.3. Plan de Acción .....	163
6.4. Duración .....	176
6.5. Presupuesto del Proyecto.....	178
6.6. Sistema de Gestión y Evaluación de la Propuesta.....	179
6.5.1. Organigrama del Proyecto.....	179

6.6.2. Descripción de Funciones del equipo del Proyecto.....	179
6.6.3. Flujograma del proceso clave .....	183
Bibliografía.....	185

### **Tabla de Anexos**

Anexo 1 Informe Diagnóstico.....	199
Anexo 2 Matriz del Marco Normativo .....	265
Anexo 3 Organigrama de la Institución .....	267
Anexo 4 Matriz de Actividades con Presupuesto.....	269

## Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos o reto 2014 .....	31
Tabla 2 Acceso a estudios educativo .....	33
Tabla 3 Necesidad de Vivienda .....	34
Tabla 4 Técnicas e Instrumentos .....	111
Tabla 5 Etapa de Identificación del Problema .....	112
Tabla 6 Matriz de Descripción del Problema .....	113
Tabla 7 Matriz de Vester .....	114
Tabla 8 Impacto Social .....	116
Tabla 9 Factibilidad Técnica .....	116
Tabla 10 Sostenibilidad.....	117
Tabla 11 Matriz de Análisis de Alternativas .....	117
Tabla 12 Diagrama de estrategias.....	117
Tabla 13 Fase 1 de la Ruta de ejecución.....	173
Tabla 14 Fase 2 de la Ruta de ejecución.....	174
Tabla 15 Fase 3 de la Ruta de ejecución.....	175
Tabla 16 Diagrama de Gantt.....	176
Tabla 17 Diagrama de Gantt II.....	176

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Motivos del ausentismo laboral .....	29
Gráfico 2. Días de ausencia laboral .....	29
Gráfico 3 Turnos de los trabajadores.....	29
Gráfico 4 Percepción de Trabajo en equipo.....	30
Gráfico 5 Objetivos o retos 2014.....	31
Gráfico 6 Acceso a estudios educativos .....	33
Gráfico 7 Necesidad de vivienda .....	34
Gráfico 8 Capacidad de ahorro .....	35
Gráfico 9 Consumo de frutas en las familias .....	36
Gráfico 10 Desayunos .....	36
Gráfico 11 Consumo en los hogares de legumbres .....	36
Gráfico 12 Consumo de verduras.....	37
Gráfico 13 Actividades físicas .....	37
Gráfico 14 Motivo de rotación del personal.....	38
Gráfico 15 Rotación del personal.....	38
Gráfico 16 Motivos del retorno del producto .....	39
Gráfico 17 Retorno de Productos.....	39
Gráfico 18 Variables y Teoría para analizar la Calidad de Vida Familiar y Laboral .....	46
Gráfico 19 Variables y Teoría para analizar el Clima Organizacional .....	51
Gráfico 20 Lineamientos Plan Estratégico 2013-2017 .....	92
Gráfico 21 Reto 2014 u objetivos de la empresa .....	93
Gráfico 22 Organigrama de la empresa alimenticia .....	94
Gráfico 23 Organigrama de la V.P. Desarrollo Organizacional .....	95
Gráfico 24 Modelo de Gestión de Talento Humano de la Institución .....	100
Gráfico 25 Plano Cartesiano.....	114
Gráfico 26 Árbol del problema .....	115
Gráfico 27 Árbol de Objetivo .....	115
Gráfico 28 Número de Trabajadores por puesto del Área de A. ....	118
Gráfico 29 Edad de los Trabajadores del Área A. ....	118
Gráfico 30 Estado Civil de los Trabajadores del Área A. ....	119
Gráfico 31 Número de días de ausentismo en el año 2014 del C.O. ....	125
Gráfico 32 Distribución de Turnos de manera equitativa .....	126
Gráfico 33 Turnos de los trabajadores del centro de operación.....	127
Gráfico 34 Trabajo en Equipo Área que pertenece.....	129
Gráfico 35 Objetivos de la compañía de Alimentos al 2014.....	130
Gráfico 36 Nivel de Educación de los trabajadores del centro de operación .....	132
Gráfico 37 Gráfico #11 Nivel de estudios en puestos operativos del centro de operación .....	133
Gráfico 38 Necesidad de Vivienda.....	139
Gráfico 39 Número de personas económicamente activa .....	140
Gráfico 40 Dependencia económica del cónyuge de los trabajadores del C.O.....	142
Gráfico 41 Capacidad de ahorro del personal del C.O. ....	144
Gráfico 42 Porcentaje de las ausencias por enfermedad del personal año 2014 .....	145

Gráfico 43 Ausentismo del personal del C.O año 2014 .....	146
Gráfico 44 Ingesta de frutas en la dieta diaria .....	147
Gráfico 45 Ingesta de verduras crudas o cocidas en la dieta diaria.....	148
Gráfico 46 Actividad física de las familias.....	149
Gráfico 47 Rotación del Personal en el C.O, desde Julio a Diciembre 2014.....	152
Gráfico 48 Rotación del Personal (Motivos de Salidas) en el C.O .....	153
Gráfico 49 Clientes que han retornado los Productos.....	155
Gráfico 50 Motivos que los Clientes han retornado los Productos.....	155
Gráfico 51 Oportunidad de acceder a títulos educativos .....	157
Gráfico 52 Organigrama del Proyecto.....	179
Gráfico 53 Flujograma clave .....	184

## RESUMEN

El proyecto integrado titulado “Fortalecimiento del clima laboral en una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil: Una mirada desde el Empowerment como estrategia de intervención del Trabajador Social en el área laboral” es una propuesta de intervención social en el ámbito laboral, previo a la obtención del título de Trabajo Social. El proyecto partió del interés por conocer como el ambiente laboral influye en las condiciones de calidad de vida laboral y está a su vez en la calidad de vida familiar. Para lo cual se ejecutó una ruta de diagnóstico con el fin de dar respuestas a preguntas básicas como conocer ¿las condiciones y las formas en las que se manifiesta actualmente el ambiente de trabajo de los colaboradores de una empresa alimenticia en la ciudad de Guayaquil? y ¿Cómo este ambiente influye, de manera favorable o no en los niveles de motivación, interés, sentido de pertenencia y productividad de los colaboradores?. Desde la investigación diagnóstica realizada se identificaron los factores personales, socio económicos-familiares e institucionales que permiten o no que los colaboradores cuenten con un clima laboral que les permita tener óptimos niveles de calidad de vida, tanto en su trabajo como en la familia.

La propuesta tiene como objeto central generar “formas” de fortalecer o mejorar el clima organizacional de una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil, partiendo de reconocer los factores que lo provocan como el sentir pocas posibilidades de desarrollo de las capacidades y potencialidades de los colaboradores, la necesidad de cualificar sus habilidades ante la alta exigencia de entregar un trabajo de alta calidad, y la presencia de necesidad de carácter personal y familiares que se encuentran satisfechas, entre otras.

Para la estructuración del presente proyecto se partió de una revisión teórica con el fin de fundamentar el objeto de interés y definir una ruta teórica-metodológica para conocer los fenómenos y acontecimientos que suceden en el ambiente laboral desde lecturas comprensibles que engloba el trabajo del Trabajo Social en el contexto empresarial.

En consecuencia, el marco de referencia construido se ha estructurado a partir de la Teoría de Desarrollo a Escala Humana para comprender las necesidades y los satisfactores que postula Max – Neef al afirmar “...Las necesidades humanas y satisfactores suelen ser perdurables, están continuamente cambiando, modifican una cultura a otra y son desiguales en cada período histórico (Max-Neef., 1993)”. En cuanto a Calidad de vida como estado de satisfacción general, en este proyecto se estudia a Rubén Ardilla en su obra Calidad de Vida: una definición integradora, en el que busca conocer los aspectos implicados en el bienestar de la persona tanto de forma material como subjetiva. Otras de la definición fundamental en el marco de referencia es el clima organizacional se hace mención a la teoría de la motivación – higiene la cual se relaciona con la teoría de la Comunicación organizacional. Como manifiestan estos autores el marco se basa en las referencias profesionales las que se consideró la Gestión del Talento Humano de Chiavenato y la Gestión Social del Talento Humano de Pardo & Arteaga.

De igual manera, se reconoce la incidencia de normativas existente en el país y se asume al colaborador como sujeto de derechos laborales, la seguridad social, riesgos de trabajo, entre otros. Se parte del reconocimiento del referente estratégico que da el Plan de Desarrollo del Buen Vivir 20014-2017, pasando por la Constitución de la República, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social hasta llegar a las normativas institucionales.



Por otro lado, el proyecto se enmarca en una empresa de alimentos, de la cual no se hará referencia directa a su nombre y a las políticas internas o normativas orientadas a la gestión del Talento Humano de la empresa por política de confiabilidad y privacidad. Entre las características institucionales tenemos dentro de su estructura de funcionamiento cuenta con 109 Centros de Operación en todo el Ecuador, pretende ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional a través de fomentar sus principios y valores institucionales enmarcados en dar una atención de calidad a sus clientes procurando un ambiente de armonía y colaboración en consonancia con su responsabilidad corporativa.

En virtud del principio de generar un ambiente de armonía se promueve entre los colaboradores el trabajo en equipo, mejor comunicación y orden, seguridad, igualdad, desarrollo de promociones e incentivos para que prime un ambiente solidario y respetuoso por el bienestar de cada uno de ellos. Sin embargo, esto no se cumple en ciertos aspectos ya que en el diagnóstico realizado (Ver anexo: 8 Árbol del problemas) se reflejan varias problemáticas que son causadas por un clima organizacional desfavorable, generando consecuencias que modifican o alteran el rendimiento y la calidad de vida laboral.

Es así que, éste proyecto parte de reconocer la situación problema, que más adelante se describirá, y propone una ruta de solución pensada desde las competencias y responsabilidades del equipo de Talento Humano de la Empresa, en particular por las Trabajadoras Sociales desde un enfoque de derechos viendo a los trabajadores como sujetos de derechos no como objeto.

Desde este abordaje se reconoce que existe un clima laboral que obstaculiza el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales de los empleados que requiere ser transformado a partir del diseño de un programa de empowerment que su principal objetivo es simple: “transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas” y así aprovechar el máximo talento colectivo, con el fin de mejorar la cultura laboral de la empresa

**Palabras claves: Ambiente, Clima Organizacional, Motivación, Calidad de Vida, Satisfacción Laboral, Trabajo Social Laboral, Talento Humano.**

## **ABSTRACT**

The project entitled "Strengthening the work environment in a food company in the city of Guayaquil: A view from the Empowerment as an intervention strategy Social Worker in the workplace" is a proposal for social intervention in the workplace, prior to the obtaining the title of Social Work. The project was of interest to know how the work environment influences the conditions of quality of working life and is itself on the quality of family life. For which a diagnostic path is executed to provide answers to basic questions as to know are the conditions and the ways in which states currently working environment of the employees of a food company in the city of Guayaquil? and how this environment influences favorably or not the levels of motivation, interest, ownership and employee productivity ?. From diagnostic research conducted personal, economic and institutional socio-familial allowing or not that employees have a working environment that allows them to optimum levels of quality of life, both at work and in the family were identified.

The proposal has as its main goal to create "ways" to strengthen or improve organizational climate of a food company in the city of Guayaquil, starting to recognize the factors that cause him the feeling little chance of developing the capabilities and potential of the partners, the need to qualify their skills to the high demands of delivering high quality work, and the presence of need for personal and family who are satisfied, among others.

For the structuring of this project started from a theoretical review in order to substantiate the object of interest and define a theoretical-methodological route to know the phenomena and events that happen in the workplace from understandable readings that encompasses the work of Social Trabajo in the business context.

Consequently, the framework built is structured from the Theory of Human Scale Development to understand the needs and satisfactions which postulates Max - Neef by stating "... Human needs and satisfactions are often enduring, are continually changing, modify one culture to another and are unequal in every historical period (Max-Neef. 1993) ". In terms of quality of life as a state of general satisfaction, this project is studied Rubén squirrel in his quality of life: an inclusive definition, which seeks to understand the issues involved in the welfare of the person in material form as subjective. Other fundamental definition of the framework is the organizational climate mention the theory of motivation is - hygiene which is related to the theory of organizational communication. As these authors state the framework is based on professional references which the Human Resource Management of Social Chiavenato and Human Resource Management Pardo & Arteaga was considered.

Similarly, the incidence of existing regulations in the country recognizes and assumes the employee as the subject of labor rights, social security, workers' compensation, among others. From the recognition of the strategic benchmark that gives the Development Plan for Good Living 20014-2017, through the Constitution of the Republic, the Labour Code, the Social Security Act to reach institutional regulations.

Furthermore, the project is part of a food company, of which no direct reference to his name and internal or regulatory oriented Human Resource management of the company policy of reliability and privacy policies will. Among the institutional characteristics have within its operating structure has 109 Operation Centers throughout Ecuador, aims to be a leader and innovator in the national and international food industry company through further its principles and

institutional values framed in giving care quality to its customers seeking an atmosphere of harmony and cooperation in line with its corporate responsibility.

Under the principle of creating a harmonious environment among employees promotes teamwork, improved communication and order, security, equality, development of promotions and incentives to prime a supportive and respectful environment for the welfare of each . However, this is not true in some respects since the diagnosis made (See Annex: 8 tree problems) are reflected several problems that are caused by an unfavorable organizational climate, generating consequences that modify or alter the performance and quality of working life.

Thus, this project is to recognize the problem situation, which will be described later, and proposes a solution path designed from the powers and responsibilities of team Talent Company, in particular the Social Workers from the perspective of viewing rights workers as subjects of rights rather than objects.

Since this approach recognizes that a work climate that hinders the development of skills and personal and work potential of employees needs to be transformed from the design of a program of empowerment that their main goal is simple: "transmit responsibility and resources all people "and so make the most collective talent, in order to improve the work culture of the company

**Keywords: Environment, Organizational Climate, Motivation, Quality of Life, Job Satisfaction, Work Social Work, Human Resour.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha puesto énfasis en la calidad de vida laboral ya que trabajar en equipo no es fácil, cada persona siente y piensa diferente y en ese trayecto del día laborable todos deben sincronizar su actividad para que haya buenos resultados. Esto solo se logra si hay un clima organizacional adecuado.

Actualmente las empresas se esmeran por fortalecer a su personal dándoles capacitación, tecnificación y un ambiente agradable de trabajo, además de incentivos y beneficios para sus familias. Sin embargo, estudios realizados en empresas para conocer sobre el desenvolvimiento de los colaboradores y el tipo de clima organizacional que tienen demuestran que el comportamiento de un trabajador depende de diferentes factores, entre ellos sus actitudes, las interacciones entre compañeros o con sus jefes, además el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades (Quintero & Africano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresas Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago., 2008).

En la actualidad la máxima aspiración de las empresas a nivel mundial es el dar servicio de alta calidad a sus clientes en razón de que esta es la aspiración de los usuarios de un servicio, cualquiera que este sea, entendiéndose además que de esto depende el buen rédito o ganancias económicas que se obtenga.

De allí que las empresas se ven en la ardua tarea de realizar actividades que mejoren su atención al cliente y muchas lo logran cuando ponen en primer lugar la satisfacción del ser humano al

interior de la institución. Se trata entonces de dar una buena calidad de vida a quienes laboran en la empresa, siendo que lo que se requiere es de que el colaborador se sienta complacido con su trabajo sin ser pensado y respaldado por la satisfacción de todas sus necesidades, es decir no solo en el asunto se resuelve en el salario, sino en su nivel de satisfacción personal y familiar.

En este trabajo de titulación que tiene como eje “Mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia”, se propone intervenir en el talento humano promoviendo un ambiente laboral acoplado a las actuales exigencias del consumidor pero con un enfoque de calidad de vida para el trabajador y su familia.

En esta empresa se ha podido diagnosticar mediante estudios a base de encuestas que existen causas desfavorables a un buen clima laboral como son: el ausentismo laboral, es decir la ausencia de los trabajadores a su centro de trabajo sean estas justificadas o no, el reparto inequitativo de la carga laboral entre los trabajadores, la desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno, una jornada laboral intensa y mal estructurada, la falta de trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo y, una comunicación poco fluida, confusa y difícil, acompañada de la mala relación con los compañeros y actitud prepotente de los jefes.

Es así que, es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel depende de una buena organización en la empresa. El interés de esta propuesta es saber también hasta qué punto influye el clima laboral en la cultura organizacional.

La propuesta promueve el fortalecer el desarrollo del talento humano mejorando sus capacidades, conocimiento, destrezas y habilidades para asimilar las nuevas tecnologías y cambios productivos

(Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017). En la propuesta se plantea una ruta de solución a través de las competencias y responsabilidades del equipo de Talento Humano de la Empresa de alimentos, es importante conocer nuestros deberes, derechos y obligaciones en una empresa para poder desarrollar nuestras actividades satisfactoriamente y no permitir el abuso laboral.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes del Problema**

Cabe señalar que para conocer la situación actual de la empresa alimenticia, se realizó una investigación diagnóstica, que nos permite entender los hechos sociales "situados" o "contextuados", brindándonos un doble resultado (Escalada, 2004). Por un lado, una comprensión de la sociedad y dinámica de los problemas sociales, y por otro, la investigación diagnóstica nos ofrece una demarcación de los espacios estratégicos para la acción. En este sentido, la investigación diagnóstica supone un análisis situacional, que permitió metodológicamente: La priorización de los problemas, la jerarquización de estos, su representación gráfica y la identificación de actores y fuerzas sociales; entre otras. Dentro del marco institucional, no se hará alusión a las políticas internas orientadas a la gestión del Talento Humano de la empresa de alimentos por política de confiabilidad y privacidad.

Cabe señalar que la empresa tiene varios Centros de Operación en el país; para el caso del presente proyecto la investigación diagnóstica se realizó en un Centro de Distribución de Guayaquil, donde se almacenan los productos, que vienen ya procesados y se los distribuye a los diferentes sectores, mercados, distribuidores zonales (distribuidores externos) y tiendas de todas los lugares de Guayaquil y provincias de la región costa.

El centro de distribución tiene 2 áreas grandes: el área de Almacenamiento y Distribución. Se realizó la observación de la situación actual del área de almacenamiento que está compuesta por el área de secos, que es donde se almacenan los diferentes

productos como arroz, huevos, salsa de tomates, mayonesa, etc. Y el área de cárnicos, donde se almacenan los diferentes productos que necesitan congelación como pollo, pavo, etc. El área de almacenamiento, está conformado por 94 colaboradores los cuales son: 2 supervisores de Almacenamiento, 79 Auxiliar de Bodega, 8 Despachadores y 5 Asistente de Bodega.

Los colaboradores del área de cárnicos, trabajan en cámaras de fríos. Permanecen prolongadamente en cámaras con temperaturas muy bajas. Los colaboradores que pertenecen al área de cárnicos, tienen uniformes adecuada para el frío y proteger las extremidades para evitar el enfriamiento localizado. El calzado son con puntas de acero, aislante y antiderrapante para prevenir resbalones y caídas de lugares potencialmente resbalosos en lugares húmedos. Del mismo modo, se asegura una buena protección térmica para la cabeza como, por ejemplo, usando gorros, pasamontañas o cascos con doble aislamiento.

El área de cárnicos, posee un sistema de rotación semi-continuo, supone tres turnos, mañana, tarde y noche con descanso los domingos mientras que el área de secos tiene 2 turnos que es de mañana y noche con descanso los domingos. En este tipo de rotación la interrupción son semanales. Sin embargo, los colaboradores suelen estar de 3 a 6 semanas en noche, baja una o dos semanas ya sea en el día o en la tarde y nuevamente suben a la noche.

Además se puede mencionar que hay una dificultad de comunicación que se encuentra dentro del área de almacenamiento, por ello en el momento en que se realizan las entrevistas se pudo obtener información sobre estas molestias y se determinó que regularmente cuando faltan no le comunican directamente a su

supervisor, ni tampoco suelen decir que le otorgue permiso ya que el supervisor regularmente no otorgan permisos, los colaboradores suelen faltar de 7 a 14 colaboradores en 2 días (Supervisor, 2014). Al referirnos en la entrevista sobre los objetivos de la empresa los colaboradores no conocen los objetivos o retos de la compañía, esto se debe a la mala gestión de información sobre la empresa y por no tener un buen manejo de la comunicación interna.

Otro aspecto importante es el débil desarrollo de las capacidades y potencialidades tanto personal como laboral de los colaboradores. En el **gráfico #6 Acceso estudios educativos**, donde se observa que el 60% de los colaboradores encuestado, indicaron que si pueden acceder a títulos educativos mientras que el 40% indica que no pueden acceder. Sin embargo en el **Gráfico #36 Nivel de estudios en puestos operativos del centro de operación**, Se observa que el 67% de los colaboradores tienen su secundaria terminada, el 24 % tienen su nivel superior incompleto y el 7% tienen su nivel superior completo. El 2 % solo han terminado su primaria. Entre quienes han terminado su secundaria y no han culminado su universidad es el 91%.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

Para la identificación del problema a intervenir se realizó una investigación diagnóstica que partió de unas preguntas iniciales como:

¿Cómo se desarrollan las situaciones en el ambiente de la organización?

## **Pregunta Específica**

- ✓ ¿Cómo se manifiesta el clima organizacional en las relaciones entre los colaboradores de la empresa alimenticia, en la actualidad?
- ✓ ¿Cuáles son los factores individuales, socio-económico-familiares e institucionales relacionados con el clima organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son los efectos de los problemas relacionados con la calidad de vida laboral y familiar?

Estos interrogantes permitieron iniciar una pesquisa para la identificación del problema objeto de intervención, sus causas y consecuencias, con el fin de poder realizar una descripción de éste.

### **1.2. Descripción del Problema de Intervención**

A continuación se menciona el problema central: “Clima organizacional desfavorable que genera desmotivación, falta de compromiso y baja productividad en una empresa alimenticia en Guayaquil”.

Orbegoso (2012) menciona que el clima laboral, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Orbegoso, 2010).

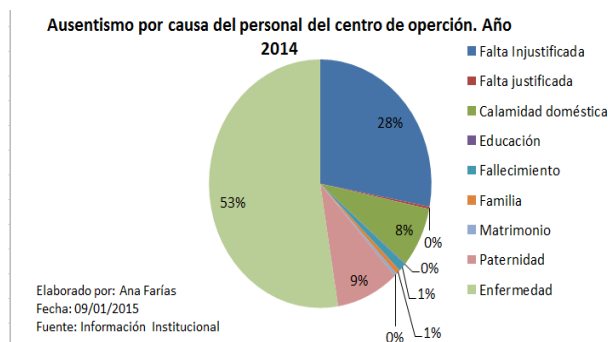
Por tanto, el clima organizacional está compuesto por las apreciaciones de los colaboradores de la empresa respecto a su puesto de trabajo y el ambiente en que se da y que influye en la realización de sus funciones.

A partir de la investigación diagnóstica realizada, ver anexo # 1 Informe Diagnóstico, se pudieron identificar el problema central y determinar su relación causal; así:

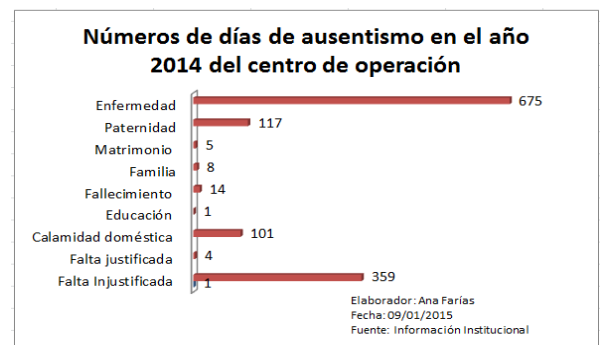
## Causas

### **Causa Directa 1: Alto ausentismo laboral en el Centro de Operación.**

**Gráfico 1. Motivos del ausentismo laboral**



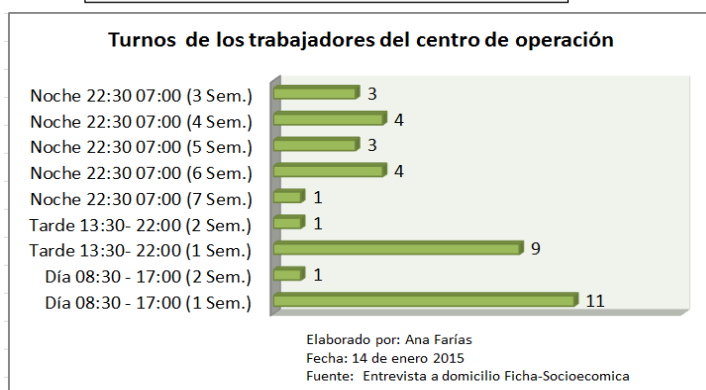
**Gráfico 2. Días de ausencia laboral**



Como se puede observar en el gráfico # 1 y 2, el ausentismo en la empresa alimenticia es alto ya sea por causas no justificadas, enfermedad, paternidad, calamidad doméstica, etc. Una de las causas que genera el ausentismo laboral, son las siguientes:

- 1.1. *Reparto inequitativo de la carga laboral entre los trabajadores.*
- 1.2. *Desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno.*

**Gráfico 3 Turnos de los trabajadores**

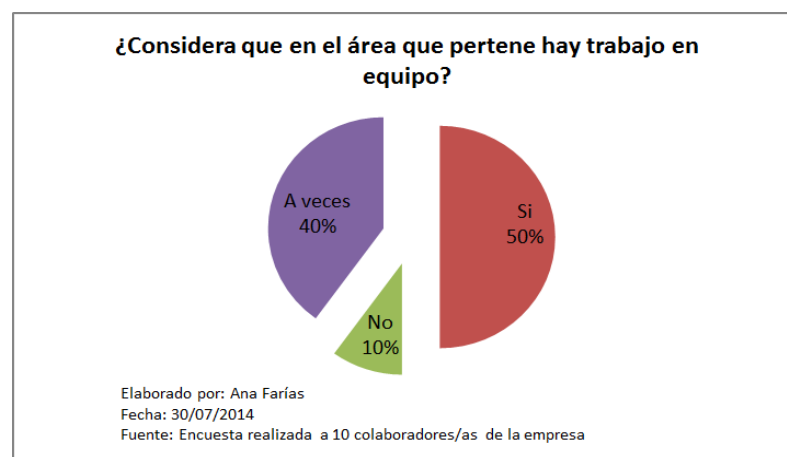


En este gráfico se puede visualizar la frecuencia con la que los trabajadores rotan, pues regularmente suelen estar de 3 a 6 semanas en la noche, bajan una semana puede ser en el día o en la tarde, ya sea una o dos semanas y luego nuevamente suben a la noche. La empresa tiene un Sistema de rotación semi-continuo: la interrupción es semanal. Supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos. De igual modo está desorganización de los turnos produce una *Jornada laboral intensa y mal estructurada*.

### 1.3. Falta de Trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo.

**Trabajo en equipo:** “es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial (Colombo, 2003)”. Es necesario recalcar que el trabajo en equipo influye en las interacciones de los trabajadores de la empresa.

Gráfico 4 Percepción de Trabajo en equipo



En el grafico N° 4, se observa que el 50% menciona que hay trabajo en equipo mientras que el 40% mencionada que a veces y el 10% que no. Al parecer existen algunas áreas que no influyen en los

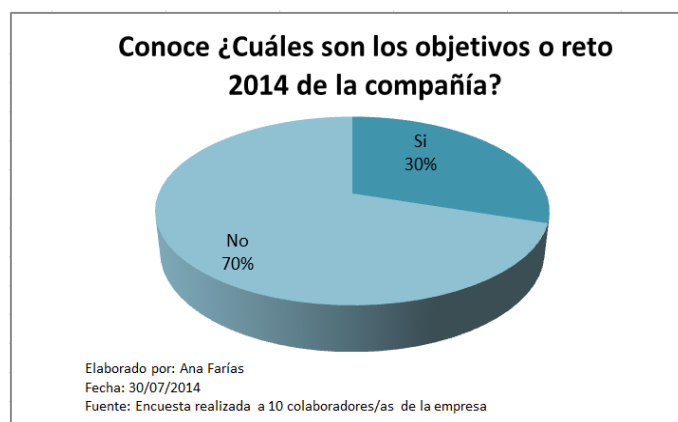
trabajadores de forma positiva, ya que no permite que haya compañerismo y por tanto trabajo en equipo.

De igual manera, se presenta:

#### 1.4. *Comunicación poco fluida, confusa y difícil.*

**La comunicación:** “Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” .Por tanto, cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc., lo que hacemos es crear una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

**Gráfico 5 Objetivos o retos 2014**



**Tabla 1 Objetivos o reto 2014**

Conoce ¿Cuáles son los objetivos o reto 2014 de la compañía?	
Si	3
No	7
Total	10

Por eso, en la encuesta realizada se preguntó, ¿Cuál es el objetivo o reto 2014? Lo cual se difunde a través de comunicación interna la mayoría de tiempo en la empresa. En el gráfico # 5, Se puede observar que el 70% respondió que no conoce mientras que el 30 % indicó que sí conocía. Es necesario mencionar las siguientes causas que hacen que haya una comunicación como fluida, confusa y varias veces difícil:

1.5. *Mala relación con los compañeros o jefes*

1.6. *Actitud prepotente y desconsiderada del jefe.*

En conclusión, la comunicación descendente se filtra desde la dirección hacia los empleados, En el gráfico N° 5 los colaboradores no conocen los objetivos de la compañía. Es decir, la poca fluidez de comunicación en la empresa debido a las actitudes de los jefes hace los colaboradores no tenga claro cuáles son los objetivos dentro de la organización, a través de las causas se puede observar el poco trabajo en equipo que hay en el área de almacenamiento y cómo influye la falta de comunicación.

## **Causa Directa 2: Débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales.**

**Desarrollo Personal:** es un proceso de formación tanto personal y profesional, donde tenga la capacidad de desarrollar sus habilidades y potencialidades (Vaca, 2009) .

**Educación:** La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto (León A. , 2007) . Por tanto, la educación es un proceso de aprendizaje.

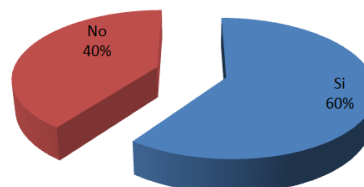


**Tabla 2 Acceso a estudios educativo**

¿La empresa le da la oportunidad de acceder a Títulos Educativos?	
Si	6
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	10

**Gráfico 6 Acceso a estudios educativos**

¿La empresa le da la oportunidad de acceder a Títulos Educativos?



Elaborado por: Ana Farias  
Fecha: 30/07/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

En este gráfico N° 6, se visualiza que el 60% de los colaboradores encuestado, indicaron que si pueden acceder a títulos educativos mientras que el 40% indica que no pueden acceder. En la actualidad, es de mucha importancia prepararse profesionalmente.

Este débil desarrollo de las capacidades y potencialidades de los colaboradores, se determinan a través de las siguientes causas:

- 2.1. *Falta de políticas de capacitación y formación del Talento Humano.*
- 2.2. *Falta de Proyecto de Vida.*
- 2.3. *Escasa o nulas posibilidades de promoción.*
- 2.4. *Falta de apoyo Financiero*

**Causa Directa 3: Necesidad insatisfecha en el aspecto de vivienda de los colaboradores.**

#### **Bienestar Material y Físico:**

El concepto de Bienestar lo podríamos definir como "aquella situación en la que se satisfacen las necesidades, y cuando se prevee que han de seguir siendo satisfechas" (Morales, 2008). En tema material nos referimos a tema de vivienda e ingresos, pues se trata de una necesidad que "todo hombre" tiene de dar satisfacción a

sus necesidades materiales. Otro factor, es el Bienestar físico que se refiere a su salud.

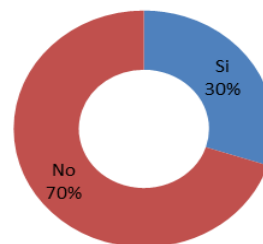
**Vivienda:** Para que una vivienda cumpla con un nivel mínimo de habitabilidad, debe ofrecer a las personas protección contra diversos factores ambientales -aislamiento del medio natural-, privacidad y comodidad (CEPAL / PNUD, 1989) citado en (Feres & Mancero, 2001).

Tabla 3 Necesidad de Vivienda

¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?	
Si	3
No	7
Total	10

Gráfico 7 Necesidad de vivienda

¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?



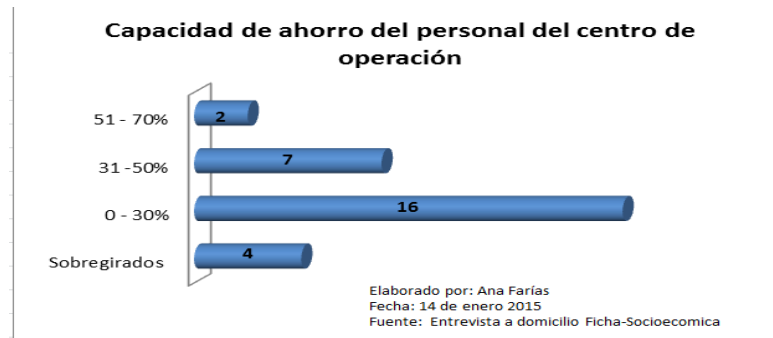
Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 30/07/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

En el gráfico N° 7, se puede observar que el 70% de los trabajos siente que no han satisfecho sus necesidad de vivienda mientras que el 30% siente que si han satisfecho su necesidad de vivienda. Esta necesidad insatisfecha en este caso el aspecto de vivienda, puede ser por las siguientes causas:

- 3.1. *Débil economía familiar*
- 3.2. *Dependencia económica del cónyuge de los colaboradores*
- 3.3. *Hábitos de consumismo*
- 3.4. *Endeudamiento*

**Gastos:** Los gastos personales están directamente relacionados con los rubros de vivienda, alimentación, educación, salud y vestimenta. Sin embargo, las tienen otros de consumo como productos o artefactos tecnológicos y eléctricos.

Gráfico 8 Capacidad de ahorro



Como se observa en el gráfico de 29 trabajadores 4 están sobregirados mientras que 16 trabajadores su capacidad de ahorro es baja de un rango de 0 a 30 %. Mientras que 7 trabajadores tienen un capacidad de ahorro media que son de un rango de 31 a 50% y 2 trabajadores que tienen del 51 a 70%.

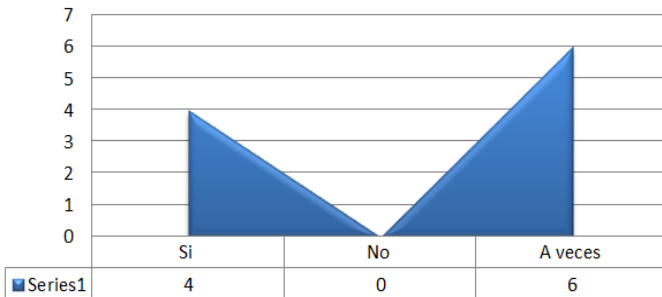
#### **Causa Directa 4: Alto índice de Problemas de salud en los colaboradores.**

4.1. *Los colaboradores en sus hogares no se alimentan de productos nutritivos.*

**Salud:** Según OMS “La salud es un estado de completo *bienestar físico, mental y social*, y no solamente es la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 2013).

**Gráfico 9 Consumo de frutas en las familias**

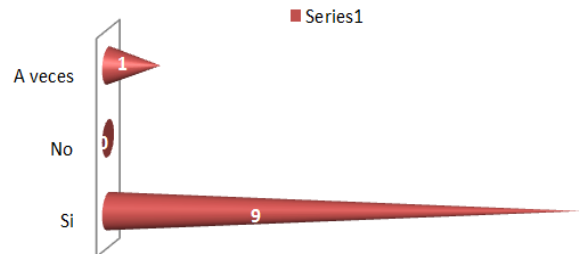
**En la familia se come frutas todos los días**



Elaborado por: Ana Fariás  
 Fecha: 03/08/2014  
 Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

**Gráfico 10 Desayunos**

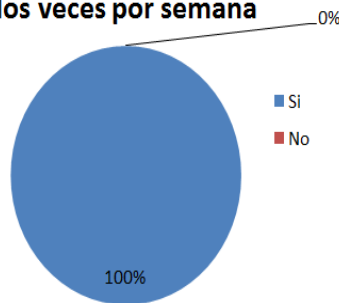
**En mi familia, siempre tomamos desayunos**



Elaborado por: Ana Fariás  
 Fecha: 03/08/2014  
 Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

**Gráfico 11 Consumo en los hogares de legumbres**

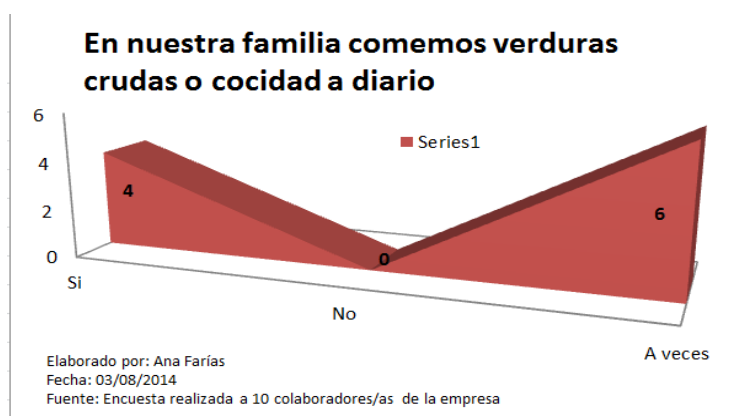
**En nuestra familia comemos legumbres, a lo me-nos, dos veces por semana**



Elaborado por: Ana Fariás  
 Fecha: 03/08/2014  
 Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Como se puede observar en los cuadros estadísticos donde se quiere conocer si los colaboradores comen los alimentos nutritivos, la mayoría contestaron que si comen frutas, verduras, legumbres y la mayoría 6 colaboradoras indicaron a veces.

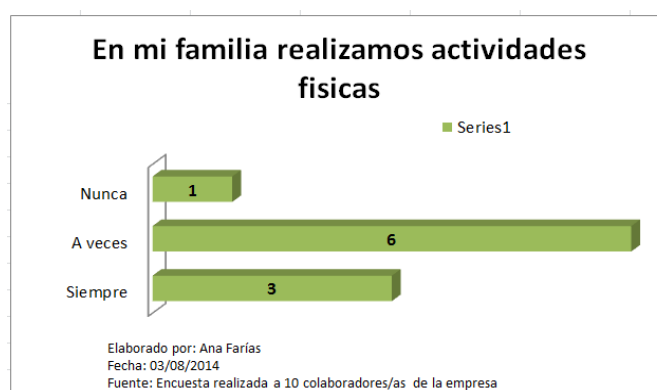
**Gráfico 12 Consumo de verduras**



Los hábitos alimentarios nacen en la familia, pueden reforzarse en el medio escolar y se contrastan en la comunidad en contacto con los pares y con el medio social. Sufren las presiones del marketing y la publicidad ejercida por las empresas agroalimentarias (López, 2010). Es por ello que el gráfico # 30 y 31 se pregunta si comen verduras y legumbres en sus hogares que la mayoría indica que a veces.

#### 4.2. Falta de realización de actividades físicas en el hogar.

**Gráfico 13 Actividades físicas**



Como se puede observar en el gráfico N° 13, se realizó la pregunta si realizan actividades físicas o ejercicios, 6 colaboradores indicaron que a veces, 3 colaboradores contestaron que nunca, mientras que 3 dijeron que siempre realizan actividades física.

## Efectos o Consecuencias

- **Alta rotación en el Centro de Operación del personal.**

Otros hallazgos, donde se muestran algunos efectos o consecuencias:

Gráfico 15 Rotación del personal

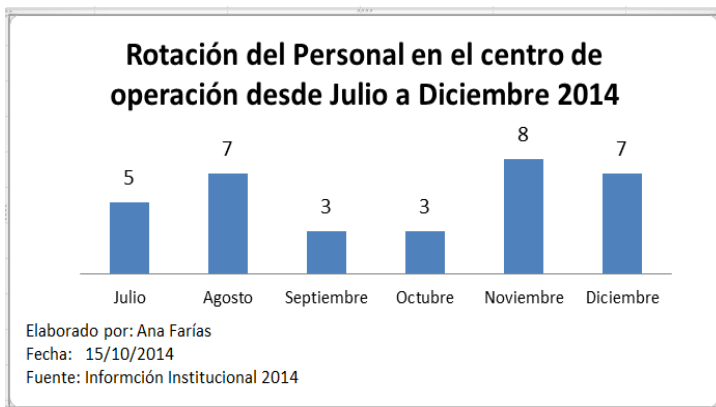
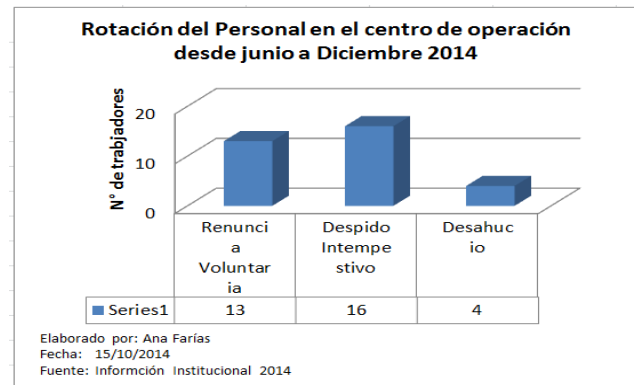


Gráfico 14 Motivo de rotación del personal



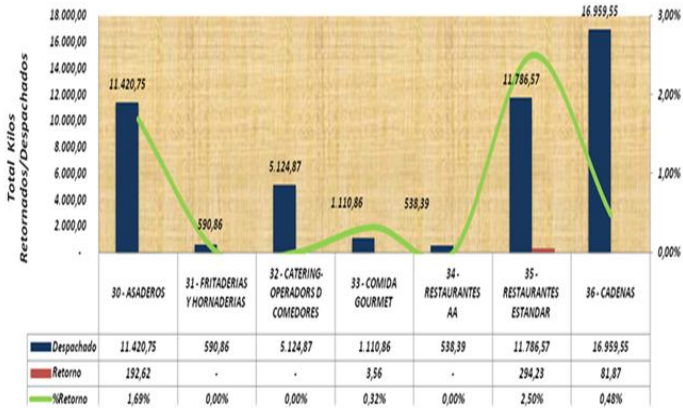
Como se puede visualizar en el gráfico # 15 donde se ve el número de trabajadores que han desvinculado de la empresa desde el mes de julio hasta diciembre del 2014, suman un total de 33 colaboradores donde es un alto índice de rotación. En el gráfico 14 se encuentran los motivos ya sea por renuncia voluntaria, desahucio y despido intempestivo. Esta alta rotación del personal, genera a la empresa las siguientes causas:

- **Inestabilidad Laboral**
- **Perdida de Talento y conocimientos**
- **Altos costo tanto para la Organización y el colaborador.**

- **Disminución de productividad y calidad.**

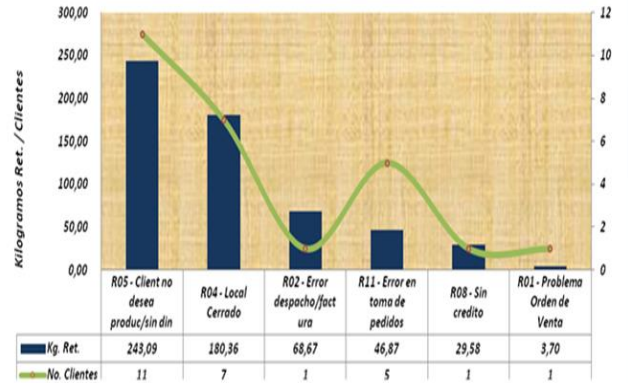
**Gráfico 17 Retorno de Productos**

**Cientes que han retornado los Productos**



**Gráfico 16 Motivos del retorno del producto**

**Motivos que los Clientes que han retornado los Productos**



También se pudo obtener información sobre la baja productividad y la calidad del servicio en el gráfico N° 16 y 17, se visualiza los retornos de los productos en un día de labores en la empresa, eso genera pérdida económica. Esta baja productividad y calidad en los servicios puede ser por:

- **Insatisfacción laboral**
- **La Desmotivación en los trabajadores**
- **Poco tiempo libre de los trabajadores**
- **Estrés Laboral**

Las demás causas que no están desarrolladas, ver **(Anexo #1 Informe Diagnóstica)** y para una mayor información ver el análisis de las causas.

### **4.2.1. Justificación de la Selección del Problema**

Se toma como punto de partida la selección del problema que es “Clima organizacional desfavorable que genera desmotivación, falta de compromiso y baja productividad”, la importancia de la elección del problema es de mejorar “el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Rodriguez, 2005) . Como el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, quiere decir que los trabajadores se rigen a través de su patrón de conducta, creencias y valores. Por tanto, el clima influye de manera significativa a la cultura.

Lo que se pretende es que haya un clima organizacional con una mirada humanitaria, “... es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos” (Reddin, 2004). En otros términos es que el clima sea distinguido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Donde haya mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad y el talento de los trabajadores estén razonablemente bien desarrollado, y que existan canales abiertos para la comunicación.

### **4.2.1. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General:**

Identificar las problemáticas actuales en el área de almacenamiento de una empresa Alimenticia en Guayaquil, con el fin de diseñar un plan de acción de soluciones aplicable una respectiva área. Ejecutar



una aplicación de técnicas de levantamiento de información sobre problemáticas actuales que se presenta en las determinadas áreas, para la respectiva planificación de un plan de acción de soluciones aplicable a una respectiva área.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar las condiciones Socio-económica familiares de los colaboradores del área de almacenamiento de la empresa alimenticia.
- Analizar las condiciones laborales de los colaboradores del área de almacenamiento de una empresa alimenticia.
- Conocer y analizar las causas – efectos que generan la situación actual o problema en el área de almacenamiento.

**(Ver Anexo #1 Informe Diagnóstico)**

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

#### 2.1. Calidad de Vida

##### 2.1.1. Definición

Este proyecto se inicia definiendo como tema de reflexión la calidad de vida, entendida como un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona (Ardilla, 2003). La cuál aparte de cubrir una necesidad está en si el sentido de satisfacción de un ser humano.

La CV se conserva aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye tanto aspectos subjetivos como: la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida; como objetivos: la productividad personal y la salud, entre otros. Las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, entre otras. (Ardilla, 2003).

Cabe mencionar que “La preocupación por la calidad de vida en el trabajo (CVL) cobra especial interés en la década de los años 70 en los EE.UU, donde alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del <<Movimiento de CVL>>” (Quezada, Sanhueza, & Silva, 2009). Las exigencias de este nuevo movimiento se originan de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectiva teórico- metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva del CVL psicológica. Estas dos representaciones tanto teóricas como

metodológicas nos permiten obtener más claro el concepto de la calidad de vida laboral (Quezada, Sanhueza, & Silva, 2009).

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. En cambio, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, ampliando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que forman las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo. (Segurado & Agulló, 2002).

La perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacias organizacionales como paso previo, sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. Como breve conclusión se mencionan estas tres perspectivas de calidad de vida según (Quezada, Sanhueza, & Silva, 2009), las cuales son:

1. Lo objetivo y lo subjetivo del entorno de trabajo: la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo, por tanto depende de la naturaleza y características de las condiciones de trabajo.

La dimensión subjetiva se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales características dentro de un mismo contexto organizacional. Este proceso de construcción sociocognitiva del medio laboral surge de un complicado

sistema de relaciones y modos de interacción que establece los individuos entre sí, y que les permite definir y operar.

2. Trabajador/organización: el estudio de la vida laboral en una organización llevada a cabo desde un punto de vista del trabajador supone realizar un análisis micro centrado en el individuo, en los modos en que éste experimenta y percibe su ambiente de trabajo. El punto de análisis condicionará alcance del estudio de CVL y los indicadores necesarios para evaluarla.
3. CVL Psicológica/CV del entorno de trabajo: las características personales y los recursos cognitivos con los que cuenta cada individuo condicionan las actitudes, comportamientos y los modos de percibir, valorar e interpretar las distintas facetas de su entorno de trabajo. Cómo experimenta cada trabajador su ambiente de trabajo determina la CVL y esta valoración subjetiva o individual lo que denominamos CVL psicológica. La dimensión objetiva de la vida laboral correspondería a aquellas condiciones físicas, objetivas, o intrínsecas al puesto y al medio ambiente de trabajo dando lugar a una mayor o menor calidad de vida laboral.

Con estas tres perspectivas de calidad de vida, es de gran importancia en el proyecto, la calidad de vida depende tanto de lo objetivo y subjetivo implica analizar las condiciones de trabajo que la empresa brinda a sus trabajadores y las percepciones de los trabajadores, que a la vez influyen en el clima organizacional. Sin embargo, hay que tener presente al realizar el estudio de la calidad de vida laboral los dos punto de vista que es el trabajador y la empresa. Otro punto de vista que hay que tener en cuenta, es que cada individuo condiciona las actitudes y comportamientos, los cuales se evidencia en la cultura de la organización.

Como indica Fernández Ríos (1999) citado en (Segurado & Agulló, 2002), La calidad de vida es el “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”.

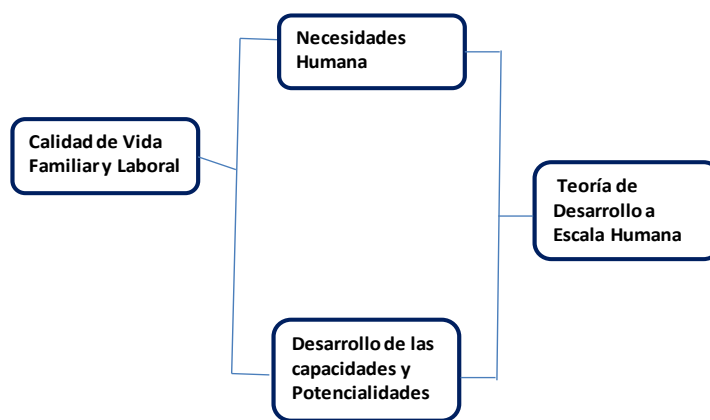
Según Lau (2000) “La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal” (Segurado & Agulló, 2002). La Calidad de vida se ha convertido en uno de los conceptos internacionalmente más identificado con el movimiento de avance, innovación y cambio en las prácticas profesionales y en los servicios, permitiendo promover actuaciones en los aspectos de la persona.

Por otro lado, Según Park & Cols (2003) citado (Verdugo, Rodríguez, & Sainz, 2012) define la Calidad de Vida Familiar (CVF) como “el grado en el que se colman las necesidades de los miembros de la familia, el grado en el que disfrutan de su tiempo juntos y el grado en el que pueden hacer cosas que sean importantes para ellos” . Por tanto, la calidad de vida familiar es el estado de satisfacción de las necesidades como vestimenta, alimentación, hábitat, no solo se refiere a su necesidad física sino emocional como el pasar tiempo en familia, el sentir afecto entre los miembros de la familia, etc.

Zuna, Summers, (2009) citado en (Verdugo, Rodríguez, & Sainz, 2012) elaboraron una nueva definición de Calidad de vida familiar indicando que “es un estado dinámico de bienestar de la familia, definido de forma colectiva y subjetiva y valorado por sus miembros,

en el que interactúan las necesidades a nivel individual y familiar“. En esta enunciación, la CVF son momentos de bienestar tanto individual y familiar, que esos momentos o estados no son estáticos sino están en continuo cambio de forma periódica es de forma colectiva y subjetiva y valorado por cada uno de sus integrantes que está compuesta la familia.

Gráfico 18 Variables y Teoría para analizar la Calidad de Vida Familiar y Laboral



A través de este grafico # 18, se pretende analizar la calidad de vida por medio de dos variables que son las necesidades humanas y el desarrollo de las capacidades y potencialidades del ser humano, desde la Teoría de desarrollo a escala humana.

## NECESIDADES HUMANAS

Según la perspectiva de Marx Weber citado en Puig, Sabater, & Rodríguez dice que las **necesidades humanas** “se centran sobre todo en el concepto de escasez o carencia, se entiende con ello la falta de bienes para cubrirla y su superación se impone al sujeto con gran prioridad para poder continuar su vida individual” (Puig, Sabater, & Rodríguez, 2012). Max Weber, insiste en que la motivación y las ideas del ser humano son las fuerzas que impulsan

el cambio, mantiene que los individuos disponen de la capacidad para actuar libremente y conformar su futuro.

La calidad de vida se empieza a trabajar a partir de las necesidades y finalmente, dentro del funcionalismo, hay que considerar también la aportación del antropólogo Malinowsky (1944) citado en Puig, Sabater, & Rodríguez, 2012 que señala que el ser humano tiene que satisfacer ciertas *necesidades*, y que la satisfacción de éstas debe buscarse de forma simultánea en lo social y en lo individual (Puig, Sabater, & Rodríguez, 2012).

Para el PNUD, el **desarrollo de capacidades** contiene elementos de todas las acepciones mencionadas anteriormente. Desde la visión del PNUD, el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (PNUD, 2009).

El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo (PNUD, 2009).

### **2.1.2. Teoría de Desarrollo a Escala Humana.**

*Al referirse a la teoría a Escala Humana hay un postulado básico que dice: “El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”.* Donde se rechazan los indicadores del crecimiento cuantitativo de los objetos, como el PIB, y señalan que se necesita un indicador del crecimiento cualitativo de las personas. Max Neef menciona que “el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la

calidad de vida de las personas”, la que a su vez “dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales”.

Como se menciona en el anterior párrafo, el mejorar los procesos de desarrollo de las personas nos permite elevar la calidad de vida. Por tanto, es de gran importancia que las condiciones de trabajo que brinda las empresas impulsen a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores tanto laboral como familiar.

Cabe señalar que las necesidades humanas y satisfactores suelen ser perdurables, están continuamente cambiando, modifican de una cultura a otra y son desiguales en cada período histórico (Max-Neef., 1993). Por tanto, la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan.

Por otra parte, los satisfactores son los que definen la modalidad dominante que una cultura o una necesidad imprimen a las necesidades. Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles sino que están referidos a las categorías existenciales que es *ser, tener, hacer y estar*, contribuye a la realización de las necesidades (Max-Neef & Elizalde, 1986). Es decir, el nivel de satisfacción de los trabajadores son los que definen el tipo de cultura de una organización. Sin embargo, los satisfactores no solamente son los beneficios o remuneración económica que estén disponibles en una empresa esta tienen que estar relacionadas a las categorías existenciales y axiológicas.

La relación e interrelación entre necesidades, satisfactores y bienes económicos es permanente y dinámica. Si, por una parte, los bienes



económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, éstos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos. A través de esta causación recíproca que se convierten, a la vez, en parte y en definición de una cultura, y en determinantes de los estilos de desarrollo (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 2010).

En conclusión, de esta compleja definición del desarrollo humano a escala humana, según Max-Neef presenta la matriz de necesidades y satisfactores, indica que solo es un ejemplo de satisfactores posibles. En los renglones de la matriz están las “necesidades según categorías axiológicas” las cuales son siete; subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. En las columnas de la matriz de encuentran las “necesidades según categorías existenciales que son; ser, tener, hacer y estar.

Como quiera, las explicaciones que hace Max-Neef respecto a las necesidades del ser humano nos da entendimiento, de la situación actual de los trabajadores de la empresa, la cual se puede ver a través de los hallazgos encontrados, que los colaboradores tienen necesidades insatisfechas respecto a la vivienda, el **Gráfico # 7 Necesidad de Vivienda**, se observa que el 70% de los trabajadores siente que no han satisfecho su necesidad de vivienda ya que no posee vivienda propia, y regularmente suelen vivir en casa de sus familiares o alquilas y el 30% si han satisfecho su necesidad de vivienda.

Otras de las necesidad del ser humano es el desempleo del conviviente del trabajador, en el **Gráfico # 40 Dependencia económica del cónyuge de los trabajadores del C.O.**, Cabe señalar, que de las 52 familias entrevistadas, 42 mujeres depende económicamente de su

con conviviente mientras que 17 mujeres son independiente económicamente tienen sus propios ingresos.

En cuanto al trabajo en equipo también genera satisfacción. En el **Gráfico #4 Percepción de Trabajo en equipo**, en el grafico se visualiza, que el 50% indica que hay trabajo en equipo, mientras que el 40% indica que a veces y el 10 % no hay trabajo en equipo. El trabajo en equipo es significativo, permite que los grupos se dirijan, hacia un mismo fin u objetivo.

## **2.2. Clima Organizacional**

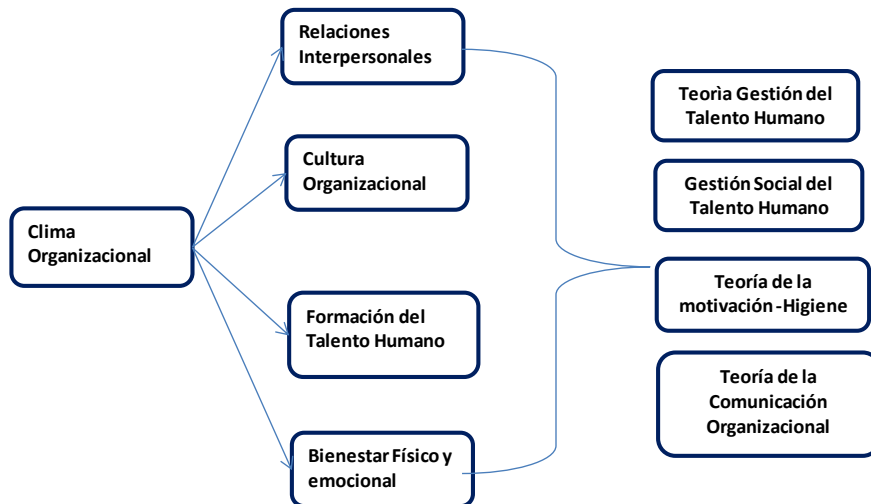
### **2.2.1. Definición**

Dentro de este marco se ha de considerar el clima organizacional, Orbegoso, menciona que el clima laboral, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Orbegoso, 2010).

Según Schneider y Hall, 1970 citado (Orbegoso, 2010) en el clima organizacional son percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.

De la misma manera Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (Forehand & Gilmer, 1964).

Gráfico 19 Variables y Teoría para analizar el Clima Organizacional



Como se puede observar en el gráfico # 19, se han establecidos variables o categorías, que permita relacionar con la teoría. Las **relaciones interpersonales**, es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales, comunicacionales que, como tales, se encuentran reguladas por normas preestablecidas (Mejía & Rojas, 2011). En realidad toda conducta comunica, esa manera que el ser humano se interacciona con el otro hace que la forma de relacionarse con los demás sean efectivas.

Orejuela (2002) plantea que: “Las relaciones humanas auténticas son aquellas que se basan en el conocimiento de la categoría natural de toda persona humana por su dignidad, que exige respeto profundo y reconocimiento efectivo de todos sus derechos, su valoración y la búsqueda constante de su promoción” (Mejía & Rojas, 2011) .

Dentro de este contexto de las relaciones interpersonales, está la subcategoría que es la comunicación, el trabajo en equipo se

caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Sin embargo, en la empresa se observa una comunicación poco fluida, Se puede, en el **Gráfico #5 Objetivos o retos 2014**, mencionar que el 70% no conoce o no recordó en ese momento cuales son los objetivos o reto 2014 de la compañía, mientras que el 30% si conoce los objetivos.

La conducta se puede dar de tipo situacional y de tipo circunstancial; esto quiere decir que de acuerdo a la situación en que se vea envuelta la persona va a influir significativamente en su estado de ánimo y en la forma de relacionarse con los demás en donde sus experiencias vividas afectan su entorno y su relación con los demás (Mejía & Rojas, 2011). Como breve conclusión, la conducta del ser humano dependerá de la situación y circunstancia.

Por otra, parte “La **Cultura organizacional** significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores (Hernández, 2011). Todo este conjunto de factores se puede visualizar, analizar e interpretar continuamente, la cultura organizacional influye en el clima que exista en la organización

Según Bello& Riveros, indica que “La cultura organizacional también ha sido definida como aquel sistema de valores y creencias que reciben la influencia del diseño estructural de la entidad, su tecnología y su medio ambiente, tanto interno como externo, siendo éstos elementos los que determinan las formas de pensamiento y normas de conducta que comparten todos los miembros de dicha entidad” (Bello & Riveros, 2003).

La **formación del Talento Humano**, se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo (Cabral, 2013).

Hay que referirse también, al débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales. El concepto de desarrollo humano se relaciona fundamentalmente con la formación de capacidades en las personas. El **Gráfico #36 Nivel de estudios en puestos operativos del centro de operación**, se observa, que el 67% de los colaboradores tienen su secundaria terminada, el 24 % tienen su nivel superior incompleto y el 7% tienen su nivel superior completo. El 2 % solo han terminado su primaria. Al parecer se les hace complicado, obtener un logro educativo a los colaboradores del área de almacenamiento.

La dimensión positiva de la salud mental se destaca en la definición de salud que figura en la Constitución de la OMS: “La salud es un estado de completo **bienestar físico, mental y social**, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 2013).

Como se puede observar el aspecto de bienestar físico tanto de los miembros de la familia y trabajador, en los cuadros estadísticos gráfico N° 9 consumo de frutas en la familia; N° 10 Desayunos; N° 11 Consumo en los hogares de legumbres; N°12 Consumo de verduras; donde puede conocer los hábitos alimenticios de las familias de los trabajadores nos permite observar si comen alimentos nutritivos, 6 de 10 colaboradores encuestados indicaron que a veces comen frutas, legumbres y verduras.

### **2.2.2. Teoría de la motivación-Higiene**

Otra teoría importante, es la de Frederick Irving Herzberg citado en Manso, 2002, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo, concluyó que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos.

Los primeros asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo (Manso, 2002). Y el segundo se asocia con las experiencias que los empleados experimentan.

Cabe mencionar que los factores asociados con los sentimientos de insatisfacción que los trabajadores experimentan, Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o proviniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991). Cuando estos factores no se aplican correctamente eso impide que el colaborador logre a su satisfacción (Manso, 2002).

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción (Jiménez, 2012). Algunos ejemplos de estos factores serían los logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción. Mientras que “La insatisfacción es principalmente el resultado de

los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo” (Jiménez, 2012).

El segundo conjunto de factores se asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan, Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtienen en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Al tener presente estos factores contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación (Manso, 2002).

Entonces con estas indicaciones de la teoría de los factores de motivación de Herzberg, para analizar el hecho que los colaboradores de la empresa de alimentos sienten insatisfacción **Gráfico #3 Turnos de los trabajadores del centro de operación**, problemática que afecte el clima laboral de la organización. Al leer teóricamente el problema de la insatisfacción encontramos la presencia de los dos factores antes referidos; el primero asociado a la repuesta dada frente a como se sienten en el trabajo, encontrando tienen sentimientos de insatisfacción que los trabajadores experimentan. El primer factor se lo denominó factores de Higiene comprenden tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, etc.

De manera que el segundo factor se lo denominó factores motivadores que encierran aspectos tales como la sensación de la realización personal que se obtienen en el puesto de trabajo, el

reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, etc. Por tanto, fue de gran importancia para el análisis de las causas del problema central

Es importante examinar, desde la teoría con la situación actual de la empresa, nos permite obtener una mirada más amplia y así poder establecer, las posibles soluciones a los problemas encontrados. Se podría, señalar que una de las soluciones, será diseñar un sistema de rotación de turnos semi-continuo y así analizar a profundidad de manera crítica los esquemas de turno existente y su impacto en los trabajadores, que determine un proceso de revisión profunda de todas las variables implicadas, basadas en parámetros contemplados en la normativa vigente, factores psicosociales y organizacionales (Férrandez, 2002).

Este sistema se realizará, una conformación de grupos, a través de estas agrupaciones, se implementará el *Empowerment* es un concepto del cual se habla mucho pero se práctica poco. Su objetivo es simple: “transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas” (Chiavenato, 2002), para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa.

Para simplificar se podría decir que *Empowerment* significa “dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo” , el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar” (Chiavenato, 2002).



Los principios para dar empowerment a las personas (Chiavenato, 2002):

- Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.

Según Terry (2000), en el círculo del empowerment se mencionan ¡siete etapas. La primera hace mención al deseo que tiene las empresas de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esto.

La segunda etapa es eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los factores más importante para la aplicación del Empowerment (Terry, 2000).

La tercera etapa es donde los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto, en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes. Una vez concluido la etapa tres se saltará a la siguiente, que trata del aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, consiguiendo en ellos un mayor interés y haciendo que sus trabajadores empiecen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la empresa.

Por consiguiente, en la etapa cinco se empiezan a manifestar los resultados tangibles del Empowerment y de todos los beneficios que han sido brindados a los colaboradores de la empresa alimenticia.

Por tanto, en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación, por conseguir las metas y obtener mejores resultados. Mientras que en la etapa seis se aumentan la autoestima de los trabajadores, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

Finalmente en la etapa siete, el colaborador ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos; posteriormente se habrá completado el círculo.

Esta descripción será incompleta si no se menciona la importancia de implementar el empowerment, en la actualidad, a través de los cambios tecnológicos, “las organizaciones o empresas mundiales con visión de futuro se encuentra en un proceso de rediseño del trabajo y de las tareas de manera que se permita a los trabajadores adoptar muchas decisiones relacionadas con el trabajo que antes eran función de las empresas” (Mora, 2009). Así poder despojarse de ese modelo tradicional del gerente que controla. Por tanto, los trabajadores controlados deben cambiar, a un ambiente de trabajo facultado de responsabilidad y apoyo donde los trabajadores tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Cabe mencionar que un jefe debe conducir a un equipo para que sea capaz de obtener resultados, que se convierta en líder y que agregue valor a la empresa. Para ello es necesario que se dé un desarrollo en el máximo nivel jerárquico y luego a los mandos medios para que logren un desempeño superior y llegar mutuamente a todas las líneas de la organización (Ochoa, 2011). Por tanto, se observa que en la empresa alimenticia sus estrategias están dirigidas a dar empoderamiento a sus trabajadores, sin embargo,

solo sé queda desde el nivel corporativo a sus mandos medios y no se lleva de forma continua a los trabajadores de nivel operativo. El conclusión, el empowerment se trata de aplicar a nivel operativo.

Habría que decir también, que es de gran importancia para el proyecto, nos permite mejora en la eficiencia y el desempeño de los trabajadores, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima de la empresa alimenticia, maximizando las capacidades y talentos de los colaboradores.

### **2.2.3. Teoría de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se puede definir como “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Favaro, 2006) . Es necesario recalcar que toda conducta comunica ya sea de forma verbal o no, entre dos o más personas.

Según Watzlawick citado en Contreras, 2006, «no es posible no comunicarse», entonces no es probable concebir una organización sin comunicación. Bajo esta premisa, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que intercambian los diversos integrantes de una compañía entre ellos y con los otros públicos tanto internos como externos que tiene la empresa en su entorno. Por otro lado, la comunicación organizacional puede estudiarse como una disciplina en la medida que se analiza la forma en que se producen estos procesos comunicativos (Contreras, 1999). La comunicación organizacional no solo es la comunicación interna que existe en una empresa, lo importante es incluir todos los niveles como comunicación interna y externa; vertical, horizontal y diagonal interpersonal, intergrupala e institucional.

Esta descripción será incompleta sino se hace mención a los tipos de comunicación los cuales son:

La *comunicación descendente* involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, “consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada”. Por tanto, son quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados. En este se puede destacar los objetivos de la compañía, donde se hace mención que los colaboradores no conoce los objetivos o reto 2014 de la empresa, se percibe desmotivación, falta de compromiso, baja productividad y calidad en los servicios.

La *comunicación ascendente* se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos (Favaro, 2006) . Los trabajadores deben de tener la capacidad para transmitir sugerencias y quejas y hacer sentir a sus jefes inmediatos que tienen algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo así poder resolver los problemas y conflictos que se presente en el grupo.

En este tipo de comunicación, se origina distorsiones que es la “distancia de información semántica”; F.M. Jablin (1979) citado en Favaro, 2006 se refiere a los desfases en la información y la comprensión existentes entre superiores y subordinados al tratar

algún tema puntual. Dicho desajuste, que sucede con mucha frecuencia, influye de forma negativa en el flujo de la comunicación, pues distorsiona la realidad en el sentido de que los superiores tienden a sobreestimar, de modo totalmente infundado, el grado de conocimiento de sus subordinados acerca de determinados aspectos de la actividad laboral (Favaro, 2006).

La *comunicación horizontal* se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Contreras, 1999). Conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel. Muy pocas veces se utiliza los canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella (Favaro, 2006). En esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas.

La empresa de alimentos cuenta con varias herramientas de comunicación como la intranet, correo electrónico, cartelera digital, revistas, el diálogo, etc. Sin embargo la comunicación efectiva “es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo” (De la Cruz, 2009) . Todos los trabajadores necesitan información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas, cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas o departamentos de la organización.

La comunicación asertiva y fluida produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que presenta el

empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo, clientes externos y demás grupos involucrados en esta actividad productiva como resultado final (De la Cruz, 2009).

Por otra parte, no es posible separar cultura y comunicación. La cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza con la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido son propios de cada organización (Favaro, 2006). En la comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

## **2.3. MARCO DE REFERENCIA PROFESIONAL.**

### **2.3. 1. Teoría de la Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato el término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes (Chiavenato, 2002):

1. *RH como función o departamento*: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios.
2. *RH como prácticas de recursos humanos*: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. *RH como profesión:* se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

De acuerdo a estos tres significados diferentes, se menciona que el departamento de Talento Humano o RH, es un equipo que funciona como asesoría o un staff de apoyo. Sin embargo, en la empresa alimenticia los supervisores del centro de operación, observan al DRH como las definiciones de prácticas de recursos humanos y profesión. Se ha dejado a un lado, que el administrar personas es responsabilidad de línea y una función del staff, es decir, administrar a las personas es una responsabilidad de cada supervisor y debe recibir orientación del DTH respecto a las políticas y procedimientos adoptados por la empresa.

El *contexto* de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2002). Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Cabe señalar que, sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002).

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales (Chiavenato, 2002):

1. *Son seres humanos*: que los trabajadores, están dotados de personalidad y poseen conocimientos y capacidades.
2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización.
3. *Socios de la organización*: los empleados, Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.

La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios (Chiavenato, 2002)

Es Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que "se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable. Por otro lado, Gerreiro citado en (Chiavenato, 2002) establece dos objetivos del departamento del Talento Humano, los cuales son:

1. Agregar valor a la organización, a sus miembros y sus clientes: esto significa que DRH debe ser un órgano de enriquecimiento de talentos y no solo un órgano de control y fiscalización. La tarea básica de DRH pasa a ser invertir en el capital intelectual, transmitir actitudes y conocimientos, capacitar a las personas y crear las condiciones para que estas utilicen sus habilidades con eficacia, en especial las intelectuales.



2. Gerencias con las personas y no gerenciar las personas. Esto significa que DRH debe ser un órgano que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme los gerentes de jefes autócratas en líderes orientadores e incentivadores.

Según Chiavenato, existen dos atribuciones ambientales, las cuales son:

**Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.

**Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

Habría que decir también, que una de las formas de retener al personal es la Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación. El que debe administrar a los trabajadores es el propio gerente o supervisor, al cual esta subordinadas.

En la era de la información, aparece una nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización (Chiavenato, 2002). Por consiguiente, la empresa debe mantener esta percepción de dejar ver al personal operativo como simples

recursos y ser estudiados como seres dotados de inteligencia, habilidades con aspiraciones y apreciaciones singulares.

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. En otros términos, para mejorar las capacidades y actitudes de las personas, se debe tomar en cuenta estos dos factores o elementos, que es la formación, que se refiere a impulsar o desarrollar nuevas capacidades mientras que el entrenamiento es cuando una persona se prepara en desempeñar de manera eficiente sus funciones o tareas. Por tanto, capacitar al personal es de gran importancia, se centra en conceder conocimientos y el entrenamiento en desarrollar las habilidades.

Empezaré por considerar que Según Chiavenato, “la cultura organizacional o cultura corporativa” es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás” (Chiavenato, 2002). En resumen a esta definición, la cultura es la incorporación de hábitos y creencias a través de normas, valores, actitudes y percepciones de todos los miembros de la empresa.

La cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones

informales, normas grupales, etc. (Chiavenato, 2002). Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones.

En el anterior párrafo hace énfasis en los aspectos formales e informales que se puede percibir en una cultura. Sin embargo, para el estudio diagnóstico los aspectos informales fueron los más arduos para comprender e interpretar las percepciones, actitudes, valores, etc. de los trabajadores. Sin embargo, la propuesta se basa en mejorar el clima organizacional, tomando en cuenta que el clima es parte de la cultura.

### **2.3.2. La Gestión Social del Talento Humano**

Cabe señalar, que al hablar de Gestión Social Integral (GSI) para el desarrollo del talento humano es hablar de la comprensión de la naturaleza humana, de sus potencialidades, valores y posibilidades; es entender que los seres son trascendentes y en permanente proyección, siendo el cambio parte de su proceso de transformación en el largo plazo (Pardo & Arteaga, 2001).

La GSI para el desarrollo del talento humano aborda, desde una perspectiva diferente, a las personas que conforman las organizaciones, entendiendo que los individuos son seres únicos, en constante interacción, que establecen diariamente unas sólidas aunque invisibles relaciones sociales (Pardo & Arteaga, 2001). Por tanto, el departamento de Gestión Social Integral como el departamento de Talento Humano no miran al ser humano como un recurso más bien miran al ser humano como seres únicos que siempre se están relacionando entre sí, desarrollando constantemente al talento humano.

De la misma manera, las empresas y organizaciones cumplen un papel igualmente trascendente en la gestión y desarrollo de los talentos humanos, que administran, dirigen y conducen hacia los objetivos que persiguen (Pardo & Arteaga, 2001). Se cae muchas veces en el error de subestimar, desperdiciar o descuidar la capacidad y talento de los equipos con los que se trabaja, obteniéndose resultados pobres, mediocres y bajo nivel.

El departamento de Gestión Social Integral “es el encargado de diseñar, proyectar, asesorar y coordinar las políticas de desarrollo de talento humano, plasmándolas en diferentes programas y proyectos en correspondencia con las políticas y directrices generales de la entidad que representa” (Pardo & Arteaga, 2001). Sin embargo, en la empresa alimenticia el trabajador social se encarga de orientar y asesorar a los trabajadores de los beneficios que la empresa les ofrece a sus trabajadores, en conocer la situación socio-económica de los colaboradores y temas relacionados con los beneficios del iess.

El departamento de Gestión Social Integral para el desarrollo del talento humano cubre tres dimensiones sociales en el ámbito laboral (Pardo & Arteaga, 2001):

- Desarrollo humano (Bienestar social).
- Formación y capacitación organizacional.
- Medio ambiente sociolaboral.

Los objetivos del área hace énfasis en (Pardo & Arteaga, 2001):

- Velar por la protección del trabajador proporcionado un medio laboral seguro.

- Elevar la calidad de vida laboral
- Buscar el desarrollo y bienestar integral de los trabajadores
- Generar posibilidades de acción e interacción que mejoren las relaciones sociolaborales

Examinando brevemente, el departamento de trabajo social debería de cubrir estas tres dimensiones. Sin embargo, el Trabajador Social del ámbito laboral, solo se queda en la primera dimensión que es bienestar social, hay que mencionar TS le da apoyo al área de talento humano en generar formación y capacitación organizacional y realizando mejora en el medio ambiente sociolaboral de la empresa. Habría que decir también que el realizar el estudio de la calidad de vida laboral y familiar de los trabajadores a través del TS se realizará una propuesta que va dirigida a mejorar el clima organizacional con el fin de incidir en la mejora de la cultura organizacional.

El TS para recobrar nuevos significados personales y romper la cotidianidad, la rutina, confrontando lo que se quiere y aporta, con lo que se está en capacidad y condición de dar a través de todo el potencial humano creativo (Pardo & Arteaga, 2001). En síntesis, es poder conformar entre todos un proyecto de vida, cultura cuyo eje central humano. Un talento que pueda potencializar diversos procesos, cualidades, actitudes, aptitudes, un compromiso con su medio sociolaboral y familiar.

Cabe indicar, que para conocer la cultura organizacional, se parte de un claro conocimiento de las políticas, normas, procedimientos, códigos comunicación internos que la rigen y la cultura organizacional de la cual forma parte, a fin de determinar el acierto el rol que jugará en la planeación del bienestar social para el desarrollo del talento humano. Es decir, el TS debe conocer la cultura

organizacional a través de las políticas, normas procedimientos, etc. también teniendo presente las percepciones y actitudes de los trabajadores para establecer su rol en tema de bienestar social dirigido a los trabajadores.

Al respecto conviene decir, que el departamento de bienestar social en el ámbito laboral, “es un área soporte y de apoyo dentro de la dinámica empresarial, porque su función es contribuir en la creación de un buen ambiente o clima organizacional acorde con las expectativas de productividad, calidad y competitividad esperadas en el mercado” (Pardo & Arteaga, 2001). Aquí vale la pena hacer una pequeña digresión indicando, que las personas acceden a las organizaciones en busca de su realización y de la satisfacción de sus propias necesidades, y llegan a ella con todo lo que el medio sociocultural les ha aportado; en ellas se concentran múltiples relaciones y expectativas de vida.

Debe quedar claro, que el rol del trabajador social durante esta fase es asegurar que la comunicación fluya correctamente entre los gerentes, mandos medio y la base (Pardo & Arteaga, 2001). Buscando, a través de contactos directos en el puesto de trabajo, que la información se dé con la oportunidad y claridad que se requieren, para alcanzar con éxito la finalidad de los programas. Sin embargo, hay que mencionar que el rol de trabajador social de la empresa alimenticia es brindar asistencia en la administración de los beneficios sociales que la empresa otorga a sus empleados, asegurando la correcta aplicación de los mismos. Brinda apoyo a los empleados en trámites con el Seguro Social y en conocer la situación socio-económica de los trabajadores.

Cabe mencionar que el diálogo es fundamental en toda organización es un proceso inherente al ser humano, la comunicación

organizacional se define como la construcción y fortalecimiento de representaciones comunes en concordancia con la meta de la organización y propiciar la identidad y cohesión como fuerza de grupo. Así lograr que los colaboradores sientan motivación, compromiso y altos índices de productividad y calidad.

En resumidas cuentas con el profesional de las ciencias sociales, el TS en el ámbito laboral de bienestar social laboral cubre básicamente cuatro áreas de intervención (Pardo & Arteaga, 2001):

1. Área de protección: es crear un sistema de beneficios y compensaciones adicionales para los empleados obtengan un óptimo nivel de vida, que se refleje en mayor productividad y rendimiento laboral.
2. Área socioafectiva: desarrolla programas y acciones en el área socioafectiva, porque incide de manera determinante en el desarrollo y potencialización del individuo, así como también al clima y ambiente laboral de la organización. El trabajador social puede llevar a cabo en esta área de intervención un valioso aporte a la familia del trabajador, a través de programas de capacitación, campañas preventivas y educativas.
3. Área creativa: la labor que desarrolla el gestor social, al planear, diseñar y ejecutar programas que brinden espacios a los colaboradores para su crecimiento personal.
4. Área lúdica: Las actividades lúdicas son expresiones creativas, espontáneas y vitales en el bienestar físico y mental del trabajador y oxigenan los ambientes de trabajo. Trabajar en el área lúdica es rescatar a los conceptos de ocio creativo

y la administración adecuada del tiempo libre por parte de los trabajadores.

De acuerdo a lo mencionado en los anteriores párrafos sobre el área de intervención del TS, cubre básicamente 4 áreas, cabe indicar que relativo a la estructura de la empresa alimenticia, el TS solo cubre el área de protección, se refiere a los beneficios que la empresa otorga a sus empleados, donde está implicado el TS. Por otra parte, el TS brinda el apoyo o soporte al departamento de Talento humano a lo concerniente del área socioafectiva y lúdica. Por consiguiente al área creativa, en la descripción del cargo del TS en la empresa alimenticia se menciona “Generar proyectos en varias áreas salud, educación y bienestar social”, es decir crear proyecto, tal vez sea que no se puedan ejecutar por aprobación del proyecto ya que el área trabajo social no posee algún presupuesto, con esta propuesta se incentiva a los TS a trabajar bajo a estas 4 áreas de intervención.

Las relaciones e interacciones interpersonales, al interior del ámbito laboral, nos encontramos con un ser multidimensional, el cual elabora y construye un sin fin de relaciones, responsabilidades, compromisos y pertenencias tanto a nivel individual como social en diferentes esferas: afectiva, cultural y económica.

La forma como se establezcan los niveles y canales de comunicación facilitará constituir una directriz integradora en donde el valor de la condición humana sea eje de los procesos organizacionales (Pardo & Arteaga, 2001). Así como la entidad se preocupa porque sus políticas lleguen a todos sus trabajadores, éstos, a su vez, deben buscar que los propósitos de sus colaboradores alcancen su destino y puedan ser atendidos en forma oportuna.



Según Watzlawick citado en Contreras, 2006, menciona que «no es posible no comunicarse», entonces no es viable imaginar una organización sin comunicación. La comunicación organizacional no solo es la comunicación interna que existe en una empresa, lo importante es incluir todos los niveles tanto interna como externa, etc.

Cabe concluir que para crear una directriz integradora, donde el eje de las organizaciones o empresas sea el valor de la condición humano dependerán de la forma como se constituyan los niveles y canales de comunicación. El que va a ejecutar este proyecto es el Trabajador Social, como se menciona en el libro de gestión del talento humano de Luz Patricia Pardo, el departamento de Gestión Social Integral “es el encargado de diseñar, proyectar, asesorar y coordinar las políticas de desarrollo de talento humano, plasmándolas en diferentes programas y proyectos en correspondencia con las políticas y directrices generales de la entidad que representa” (Pardo & Arteaga, 2001). Por tanto, a través de la realización de esta propuesta, el área de Trabajo Social en la empresa tendrá otra mirada y salir de la cotidianidad o salir de la forma como anteriormente conocían al Trabajador Social en la empresa.

#### **2.4. Marco Normativo**

En este punto es importante mencionar la Declaración Universal de los Derechos Humanos con ideal común que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, “a fin de que tanto las personas como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales”

(Resolución de la Asamblea General 217 , 1948) , los cuales son los siguientes:

- ✓ **Derecho a la vida:** en el Art. 2 indica que “todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona”.
- ✓ **Derecho a la integridad personal:** En el Art. 5 literal 1 dice: Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral (Convención Americana sobre Derechos Humanos, 1969).
- ✓ **Derecho a la igualdad:** Art. 1 “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.
- ✓ **Derecho a la libertad:** en el Art. 19 Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.
- ✓ **Derecho al honor, a la vida privada y la información:** En el Art. 12 “Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques”.
- ✓ **Derechos políticos:** En el Art. 21 literal 1 “Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos”.

La investigación y el Proyecto se enmarcan en los siguientes cuerpos legales:

- ✓ Constitución del Ecuador
- ✓ Convenios Internacionales OIT
- ✓ Ley Orgánica de Salud
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Resolución No. C.D. 390

La *Constitución de Ecuador* del año 2008 determina un "Estado de derechos" que se establece en los denominados derechos colectivos y ambientales, donde el Estado se transforma en garante y actor de tales, desplazando la prioridad dada a las garantías individuales de la anterior constitución.

La Constitución es un acuerdo Político. Es una norma suprema que organiza el ejercicio de los poderes del estado (ejecutivo, legislativo, judicial, etc.). La Constitución está por encima de cualquier ley, decreto presidencial, estatuto, reglamento, ordenanza municipal o cualquier otro tipo de norma.

Recobra y extiende los principios y derechos laborales, precarizados o vulnerados en los últimos 25 años, sitúa al Trabajo Humano como eje en el proceso productivo, garantiza los derechos de los trabajadores que venían desde la Constitución de 1929 y que la Constitución de 1998 los "flexibilizó"; y ante todo prohíbe la precarización laboral y expresamente la tercerización y el trabajo por horas, que fueron las dos modalidades de trabajo aprovechadas por el sector empresarial para expoliar a los trabajadores (Paez & Miño, 2008).

En la **Constitución del Ecuador** art. 33, se indica que "el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía". Por tanto, el Estado

garantizará a las personas a un trabajo digno y remunerado (Constitución del Ecuador, 2008).

De igual manera, se explica en el régimen de desarrollo que debe fundamentarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe crecer en función de los derechos de los trabajadores (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 276).

Uno de los principios del derecho del trabajo de acuerdo a la Constitución del Ecuador indica que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, es decir que la institución mantenga un buen clima laboral. Donde “garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 326; 5).

La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 32). En este artículo se encuentra varios aspectos donde se hace énfasis en la calidad de vida de las personas. Por tanto, es muy importante mencionar el derecho a la salud ya que parte de la realización de este proyecto.

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, etc. para la atención de las necesidades individuales y colectivas (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 34).

La Asamblea Constitucional de 1998 inició sus actividades el 20 de diciembre de 1997. Inicialmente fue presidida por Osvaldo Hurtado y concluyó con la presidencia de Luis Mejía Montesdeoca. La mayoría de sus miembros decidió ante sí transformar la Asamblea Constitucional en Constituyente, con lo que tuvieron el campo abierto para dictar una nueva Carta Política. El 5 de junio de 1998 fue aprobada la Constitución en Riobamba, la misma que entró en vigencia en agosto de ese año con la posesión presidencial de Jamil Mahuad (Paez & Miño, 2008). En la constitución 1998 los artículos son similares como el art. 35 y sobre la afiliación a los trabajadores al Seguro Social, sin embargo, no se le otorgaba un mayor énfasis en los derechos laborales.

Por otra parte, el *Convenio 156 de la OIT* se refiere a la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras. Donde se establecen los problemas y necesidades particulares que enfrentan los trabajadores/as con responsabilidades familiares.

Otro Convenio internacional de la OIT, es el convenio No. 169 ratificado en el Ecuador desde el año 1998. En el artículo 21 indica que los miembros de los pueblos interesados deberán poder disponer de medios de formación profesional por lo menos iguales a los de los demás ciudadanos (OIT, 1989).

También es importante mencionar del convenio No. 169 de la OIT, el Art. 22 que está compuesto por 3 literales. En el primer literal menciona que “Deberán tomarse medidas para promover la participación voluntaria de miembros de los pueblos interesados en programas de formación profesional de aplicación general”. El segundo literal dice que “Cuando los programas de formación profesional de aplicación general existentes no responden a las necesidades especiales de los pueblos interesados, los gobiernos

deberán asegurar, con la participación de dichos pueblos, que se pongan a su disposición programas y medios especiales de formación”. Finalmente el literal tres hace mención que estos programas especiales de formación “deberán basarse en el entorno económico, las condiciones sociales y culturales y las necesidades concretas de los pueblos interesados.

Convenio sobre la Seguridad Social (norma mínima), 1952 (núm. 102). Ha aceptado las partes III (Prestaciones monetarias), V (Prestaciones de vejez), VI (Prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales), IX (Prestaciones de invalidez) y X (Prestaciones de sobrevivientes).

La parte VI ya no es aplicable en virtud de la ratificación del Convenio núm. 121. En virtud de la ratificación del Convenio núm. 128 y de conformidad con su artículo 45, ciertas partes del presente Convenio cesan de aplicarse. La parte III ya no es aplicable en virtud de la ratificación del Convenio núm. 130 (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 1992-2012).

En el artículo 118 de la Ley Orgánica de Salud, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 423 de 22 de diciembre de 2006, indica: “Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándoles de información suficiente, equipos de protección, vestimenta apropiada, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales.”

En la Codificación 17 del Código de trabajo, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012. Menciona en el Art. 2.- Obligatorio del trabajo.-

El trabajo es un derecho y un deber social (Código de Trabajo , 2008).

El Gobierno propone la aprobación de un nuevo Código del Trabajo que rompa con las incoherencias de una normativa que data de 1938. Reformas salariales, de horarios, etc., se han hecho durante la vigencia de la regulación actual. Este año, la Asamblea Nacional recibirá del Ejecutivo el proyecto de Código Orgánico de Relaciones Laborales, que reemplazará al actual Código del Trabajo.

Desde la década de los 40 en adelante se tomó en cuenta el pago de utilidades y de los sobresueldos (décimos), se fijó el salario mínimo vital, entre otros.

La jornada máxima de trabajo de acuerdo al **Código de Trabajo** es de ocho horas es decir, no exceda de cuarenta horas semanales. Los días sábados y domingos son descanso forzosos de acuerdo a la ley, si, en razón de las situaciones, no pudiere impedir el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, esto será mediante acuerdo entre empleador y trabajadores (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 47,50). Pero, sin duda, uno de los logros más importantes fue la reducción de la semana laboral de 44 a 40 horas. Esto se dio en 1980 durante la presidencia de Jaime Roldós. La propuesta, sin embargo, no vino del Ejecutivo. Fue el diputado Carlos Julio Arosemana quien propuso esta reforma en el Código del Trabajo”.

El *Código de Trabajo* indica que los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes denominada “fiestas cívicas”: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 65).

Art. 31.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

La **Ley de Seguridad Social** publicada en el Registro Oficial No. 465 de 30 de noviembre del 2001. Menciona en Art. 72.- RECURSOS Y ACREDITACION DE RECURSOS.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social recaudará de manera global los aportes obligatorios, personal y patronal, y los demás recursos que, por otras disposiciones legales o contractuales, se destinaren a financiar los seguros administrados por el mismo Instituto, y acreditará al Fondo Presupuestario respectivo los valores correspondientes a las primas respectivas, con sujeción a los porcentajes de aportación señalados para cada seguro (Ley de Seguridad Social , 2001).

Son sujetos de protección: el trabajador en relación de dependencia, así como los trabajadores sin relación de dependencia o autónomos que comprende: el trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una



empresa unipersonal, el menor trabajador independiente, y los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Art. 3.- RIESGOS CUBIERTOS.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de (Ley de Seguridad Social , 2001):

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

A través de todo los riesgo cubierto menciona es de gran importancia cumplir con la obligación de afiliar a las personas que estén con relación de dependencia, ya que como se ha mencionado anteriormente es un derecho. En la actualidad se ha observado una mejora en los cumplimientos de los derechos laborales en el Ecuador.

En la Resolución No. CD 390, Art. 2 Ámbito de Aplicación indica que regula la entrega de prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que cubren toda lesión corporal y estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, 2013).

En el artículo 50 del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, publicado en el Registro Oficial Suplemento 599, de 19 de diciembre de 2011, establece: “ Las empresas sujetas al régimen de

regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, convenios y tratados internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, 2013).

**(Ver Anexo # 2 Matriz del Marco Normativo).**

### **2.4.1. Referente Estratégico**

De acuerdo al **Plan de Buen Vivir** el objetivo en donde se enmarca este proyecto es el Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas a través de las siguientes políticas y lineamientos estratégicos:

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales

9.5. Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral

En el *Plan del Buen Vivir* indica que “el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de las capacidades de las personas” (Plan del Buen Vivir 2013-2017,

2013). Por tanto, el trabajo debe apuntar a la realización personal y al bienestar, además de considerarse como un mecanismo de integración social y la unión entre la esfera social y la económica.

La realización personal en este ámbito no puede concebirse de manera integral si no está relacionada con la vida familiar y personal. Por tanto, la construcción del Buen Vivir presume que las personas cuentan con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familia (PLan del Buen Vivir 2013-2017, 2013).

El *Plan del buen vivir* indica que “la estabilidad laboral es un componente esencial del trabajo digno, ya que garantiza ingresos permanentes al trabajador” (PLan del Buen Vivir 2013-2017, 2013). Lo cual, es primordial para la satisfacción de las necesidades del trabajador y las del núcleo familiar

Una de las políticas y lineamientos del *Plan del Buen Vivir*, es impulsar mecanismos de incentivos en actividades económicas, donde el trabajo autónomo se oriente a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población (PLan del Buen Vivir 2013-2017, 2013).

De acuerdo al lineamiento del Plan del Buen Vivir donde indica profundizar “el acceso a condiciones dignas para el trabajo donde menciona fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar las condiciones dignas, así como el estricto cumplimiento de los derechos y sin ningún tipo de discriminación” (PLan del Buen Vivir 2013-2017, 2013). En este mismo lineamiento menciona el asegurar las remuneraciones justas y dignas que permita garantizar las necesidades del trabajador y su familia.

En el Plan del Buen Vivir en la actualidad es el Objetivo Garantizar el Trabajo Digno en todas sus formas ha tomado la posición número 9 mientras que en los dos últimos periodos del PLBV 2007-2009 Y 2009-2013 era el objetivo número 6. Donde propone estrategias de incentivo laboral en base a las potencialidades que tiene cada territorio.

Por otro lado, en el lineamiento 9.5. En el literal d, hace mención en “Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores” (Plan del Buen Vivir 2013-2017, 2013). Por tanto, en la actualidad es importante la formación y capacitación del talento humano en las organizaciones.

## CAPÍTULO III

### CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 3.1. Antecedente de la Propuesta

Cabe mencionar que para conocer la situación actual de la empresa alimenticia, se realizó una investigación diagnóstica, que nos permite entender los hechos sociales "situados" o "contextuados", brindándonos un doble resultado (Escalada, 2004). Por un lado, una comprensión de la sociedad y dinámica de los problemas sociales, y por otro, la investigación diagnóstica nos ofrece una demarcación de los espacios estratégicos para la acción. En este sentido, la investigación diagnóstica supone un análisis situacional, que permitió metodológicamente: La priorización de los problemas, la jerarquización de estos, su representación gráfica y la identificación de los actores y fuerzas sociales; entre otras

Como la empresa tiene varios centros de operación en el país es importante mencionar que la investigación diagnóstica se realizó en un Centro de Distribución de Guayaquil, donde se almacenan los productos, que vienen ya procesados y se los distribuye a los diferentes sectores, mercados, asaderos, distribuidores zonales (distribuidores externos) y tiendas de todas las parte de Guayaquil y provincias más cercanos a la región costa.

La empresa está distribuida por dos grandes departamentos como es el de Almacenamiento y Distribución que permiten observar la situación del área de almacenamiento de los diferentes productos como arroz, conservas y productos no perecibles, también tenemos los cárnicos como pollo, pavo, etc. que deben permanecer en refrigeración.

Es importante recalcar que las personas que trabajan en el área de cárnicos realizan sus actividades dentro de las cámaras frías a baja temperatura. Se les entrega uniformes apropiados que les protegen las extremidades para tratar de evitar futuras enfermedades musculares. Tanto el calzado como la cabeza son protegidas con protectores especiales.

Existen tres turnos de trabajo en el área de cárnicos que son rotativos de lunes a sábados con una rotación de 3 a 6 semanas en la noche.

La comunicación es el factor primordial del ser humano y en la empresa donde se ha realizado el proyecto existe poco diálogo entre los trabajadores tanto del área de cárnicos como de secos.

### **3.2. Descripción del ámbito de intervención en el que se enmarcaría el proyecto**

El ámbito de intervención en este proyecto es el Trabajo Social Laboral en el que, el Trabajador/a Social actúa desde el Departamento de Talento Humano para conocer las complejas interacciones del trabajador con sus entornos laborales y familiares dirigidos a fomentar su bienestar atendiendo a sus necesidades básicas. La intervención de Trabajo Social es esencial en las empresas ya que prioriza su labor en la defensa de los derechos humanos para que no exista inequidades en el ámbito laboral y para hacer frente a los desafíos de la vida. (cgtrabajosocial, 2014)

El Consejo General del El Trabajo Social emite en el año 2014 una definición Global sobre Trabajo Social que se menciona que es la “profesión que promueve el cambio y el desarrollo social, interviniendo de manera objetiva y práctica en la búsqueda de la solución de los problemas sociales” (cgtrabajosocial, 2014). El o la

Trabajadora Social acompaña a las personas orientándolas de forma metodológica a encontrar las causas y la solución de los problemas, fortaleciendo las relaciones humanas y de la familia desde un enfoque de derechos.

Esto quiere decir que el trabajador social juega un papel fundamental en el medio empresarial porque “trabaja y contribuye en la planeación, administración y desarrollo de los talentos humanos de la compañía, a través de programas y proyectos que eleven los niveles de motivación, productividad, bienestar y calidad de vida de los individuos que integran la organización” (Pardo & Arteaga, 2001).

El trabajador social, al vincularse laboralmente a una entidad pública o privada, productiva o de servicios, inicia su gestión partiendo de un “claro conocimiento de las políticas, normas, procedimientos, códigos de comunicación internos que la rigen y la diferencia de otras organizaciones” (Pardo & Arteaga, 2001), es decir, identifica la cultura de la organización de la cual formando parte, con el fin de determinar con prudencia el rol que jugará en la planeación del bienestar social para el desarrollo del talento humano.

### **3.3. Caracterización del contexto Organizacional**

Es una empresa alimenticia es de carácter privada, es un tipo de compañía nacional, pertenece al sector agropecuario. Posee aproximadamente 109 centros de operación los cuales están ubicados en diferentes partes de país como Bucay, Quito, Quevedo, etc. La empresa cuenta aproximadamente 7.500 empleados en todo el Ecuador. Cabe señalar que se realizó la investigación diagnóstica en un Centro de Distribución en Guayaquil, está ubicado al norte de la ciudad.

La empresa alimenticia ocupa el primer puesto en el sector alimenticio, en el año 2013 se ubica como la sexta empresa más grande del Ecuador. Cabe señalar, que la empresa aporta al desarrollo del país.

En este marco institucional no se hace mención a las políticas internas o normativas orientadas a la gestión del Talento Humano de la empresa por razón de confiabilidad y privacidad.

### **3.3.1. Antecedente Histórico**

En este punto se puede destacar que era, "Una pequeña empresa de insumos agrícolas, un sueño de hombres visionarios, puso la semilla de esta empresa alimenticia. Hace más de 50 años, dio los primeros pasos de esta industria que ahora llega a las mesas ecuatorianas con más de 800 productos alimenticios y ofrece trabajo y bienestar a miles de familias en todo el país" (Alimenticia, 2009).

Los primeros inicios que tuvo la empresa en la línea avícola, fue en la incubación y la producción de huevos comerciales, el procesamiento y venta de pollos y pavos. Más adelante, entraron en la producción de alimentos balanceados, y en los noventa llegó la diversificación en productos cárnicos con la producción de cerdos y embutidos luego empezaron con productos de mar, para exportación y mercado interno.

En ese entonces, se abrió nuevos campos en la industria alimenticia con conservas y arroz. Las necesidades del consumidor los llevaron a desarrollar creativas y prácticas opciones en alimentos precocidos. Después, la empresa decidió llevar lo mejor del Ecuador al mundo, con la exportación de palmito y alcachofas.



Con una visión a largo plazo un empresario Holandés invirtió su jubilación y el patrimonio familiar en el negocio avícola, al que invitó a participar a su hijo, quien regresaba de culminar sus estudios de Agronomía en Nueva York, en donde se especializó en avicultura, siguiendo su vocación y los consejos de sus padres y quien ha conducido el crecimiento de dicha empresa hasta el día de hoy.

En 1958 empieza la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas. Entre los productos que se importaba estaban los pollitos BB, cuyo mercado fue creciendo poco a poco y así nació la idea de producir e incubar huevos fértiles en el país.

Empezaron con la Incubadora la primera empresa en Ecuador en realizar el proceso de incubación de manera tecnificada. En agosto de 1965 nacen los primeros pollitos nacionales y con ello se termina la importación de pollitos de un día.

Por las ventajas climáticas, la empresa incubadora fue ubicada en Guayaquil y así nació en 1965, de donde se obtenían pollitos de un día.

En 1979 Inicia la industrialización y crecimiento sostenido de la empresa y sus productos. Nace marca emblemática y se genera el reto de vender pollo procesado en un mercado tradicional de aves vivas. En su entorno crecerá y se diversificará la empresa.

En la misma época se crea la compañía, destinada a la producción y comercialización de maíz, materia prima para el alimento balanceado. Inicia el trabajo con agricultores maiceros, con un modelo de integración que era utilizado con pequeños productores avícolas y que se replicará más adelante con arroz, palmito y alcachofa.

En la mitad de la década de los 80s se construye la primera granja de pollos, que ahora es un gran centro productivo y de generación de empleo y donde se producen pollos, cerdos, pavos, palmito y alimento balanceado.

A través de todo este recorrido de la compañía, en la actualidad se cuenta con 109 centros de operación en el país: oficina principal, granjas, incubadoras, centros de distribución, plantas de proceso, oficinas regionales, almacenes y Unidades Educativas. Más de 7.500 colaboradores directos.

### **3.3.2. Plan Estratégico**

#### **Visión**

“Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con calidad óptima y excelente servicio” (Hugo, 2008).

#### **Misión**

Ser una empresa que cree en su gente y en su desarrollo, líderes en calidad y seguridades alimentarias, innovadoras y creativas, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental (Hugo, 2008).

#### **Propósito**

“Existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario (Alimenticia, 2009)”.

#### **Valores**

“Integridad, Solidaridad y Responsabilidad (Alimenticia, 2009)”.

## **PRINCIPIOS**

### **Proveedores**

“Cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable (Alimenticia, 2009)”.

### **Colaboradores**

“Lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía (Alimenticia, 2009)”.

### **Clientes**

“Trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo (Alimenticia, 2009)”.

### **Consumidores**

“La primera responsabilidad es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias (Alimenticia, 2009)”.

## Sociedad

“La compañía, en consonancia con su responsabilidad corporativa, actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con los diferentes grupos de interés, en un ambiente de armonía y colaboración. Comparte su experiencia y conocimiento para contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de las áreas de influencia de sus operaciones. Alienta el civismo y paga los impuestos que le corresponden. Es respetuosa y solidaria con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental (Alimenticia, 2009)”.

## Asociados

“Actúa responsablemente con productores y emprendedores. Invierte en investigación y desarrollo, y crea productos innovadores. Comparte su filosofía y crea oportunidades de negocio para sus asociados, con quienes mantiene una relación cercana, equitativa y provechosa (Alimenticia, 2009)”.

Gráfico 20 Lineamientos Plan Estratégico 2013-2017



Como se observa en el gráfico # 20, se encuentran lineamientos del Plan Estratégico. Todos los colaboradores deben contribuir con el

Plan Estratégico desde su lugar de trabajo, a través del (Empresa Alimenticia, 2010):

- Conocimiento y práctica de nuestra Filosofía y Valores
  - ☐ Cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Conocimiento de nuestros productos
- Uso adecuado de nuestros recursos
  - ☐ Cuidado del medio ambiente
- Aprovechamiento de las capacitaciones

Por otra parte en el Gráfico # hace mención a los objetivos de la empresa.

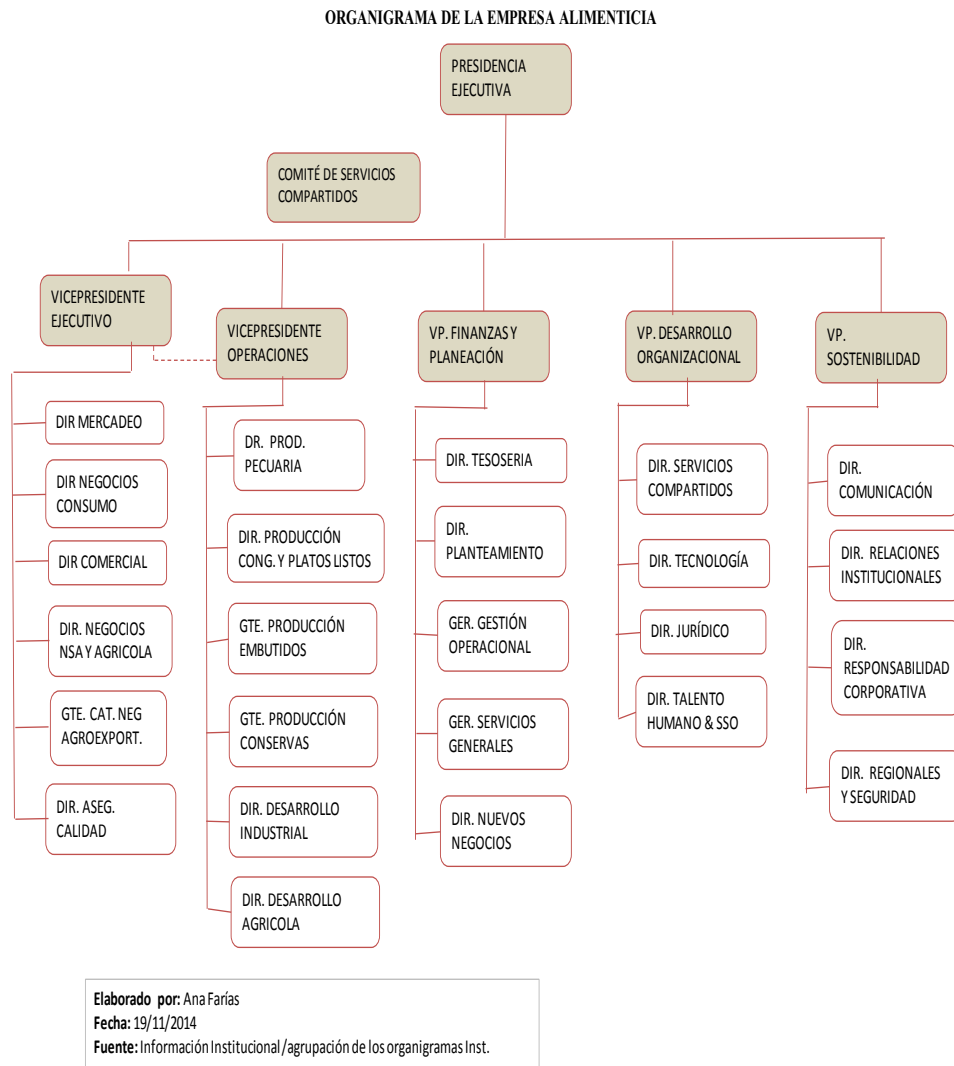
Gráfico 21 Reto 2014 u objetivos de la empresa



La empresa tiene 2 enfoque o reto que es ser eficiente y humano. En la actualidad la empresa está trabajando de forma constante para lograr el cumplimiento de sus objetivos, Es así que cada proceso que realice la compañía, tiene generar valor para alcanzar este reto. Por tanto, cada colaborador debe tener claro el norte de la empresa y saber cómo contribuir para cumplir con los objetivos estratégicos de la Compañía.

### 3.3.3. Estructura Organizacional de la Institución

Gráfico 22 Organigrama de la empresa alimenticia



#### (Ver Anexo # 3 Organigrama de la Institución)

En el gráfico # 22, se visualiza el organigrama de la empresa alimenticia a nivel nacional, en la actualidad hay cinco Vicepresidencia, las cuales son:

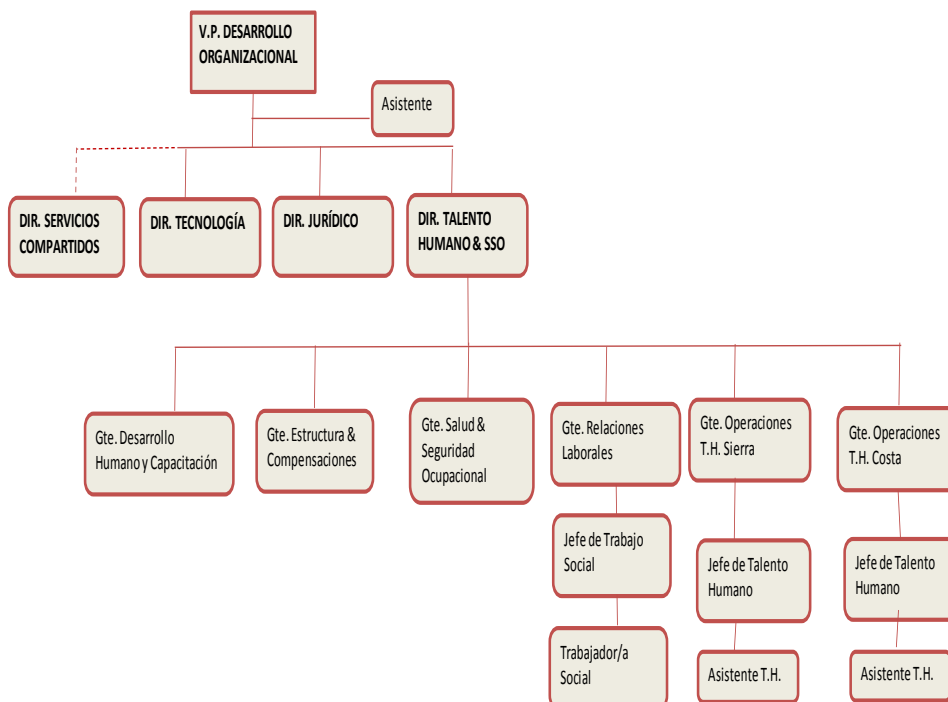
- ✓ Vicepresidente ejecutiva: está conformada por cinco directorios que es Mercadeo, Negocio Consumo, Comercial,

Negocios NSA y agrícola y Aseguramiento de Calidad. También está la gerencia de Agroexport.

- ✓ Vicepresidente Operaciones: está conformado por cuatro directorios que son Producción Pecuaria, Producción de congelados y platos listos, Desarrollo industrial, Desarrollo agrícola. También hay dos gerencias que es de Producción de embutidos y conservas.
- ✓ Vicepresidente Financiero y de Planeación: está compuesto por tres directorios que es Tesorería, Planteamiento y Nuevos Negocios. También hay dos gerencias Gestión Operaciones y Servicios Generales.
- ✓ Vicepresidente de Desarrollo Organizacional: Consta de cuatro directorio que son Servicios Compartidos, Tecnología, Jurídico, Talento Humano y Seguridad & Salud Ocupacional.
- ✓ Vicepresidente de Sostenibilidad: Cuenta con cuatro directorios que es Comunicación, Relaciones Institucionales, Responsabilidad Corporativa y Regionales y Seguridad.

### 3.3.4. Organigrama del Área de Desarrollo Organizacional

Gráfico 23 Organigrama de la V.P. Desarrollo Organizacional



Elaborado por: Ana Farias H.  
 Fecha: 8 de diciembre del 2014  
 Fuente: Información Institucional / Agrupación de Organigramas

En este gráfico se puede visualizar el grafico # se observa el organigrama de la Vicepresidencia de Desarrollo organizacional. Por tanto se puede ver los procesos y servicios que brinda la Dirección de Talento Humano, los cuales son:

- Estructura & Compensaciones
- Desarrollo Humano y Capacitación & Entrenamiento
- Relaciones Laborales y Trabajo Social
- Operaciones
- Seguridad y Salud Ocupacional

### **Estructura & Compensaciones**

Esta área se encarga de la administración de estructura y cargos que la compañía tiene, realizan las siguientes funciones (Empresa Alimenticia, 2010):

- ✓ Análisis, validación y mantenimiento de la estructura y cargos de la compañía: Se refiere a la valoración de cargos y administración salarial fija y variable.
- ✓ Establecimiento de políticas salariales e implementación de modelos fijos y variables.
- ✓ Ejecución de los modelos de remuneración, análisis de estadígrafos: esto son las liquidaciones remuneración Variable y Nómina
- ✓ Ejecución de los procesos de nómina: estos son los beneficios no monetarios.
- ✓ Administración de no monetarios (tarjetas comisariato, uniformes, transporte, alimentación, canastilla navideña, almacenes, préstamos bancarios).
- ✓ Seguros al personal.
- ✓ Administración de seguros (vida, asistencia médica, accidentes, plan dental, servicio de ambulancia).
- ✓ Comisiones sectoriales: realiza participación en comisiones sectoriales.



## **Desarrollo Humano - Capacitación & Entrenamiento**

Esta área se encarga del reclutamiento y selección del personal, realiza las siguientes funciones (Empresa Alimenticia, 2010):

- ✓ Establece las políticas y procedimientos de la selección y reclutamiento del personal y del proceso de los planes de carrera, a partir de la información de los cargos y de los colaboradores se estructuran las líneas de carrera para orientar su crecimiento en la organización.
- ✓ Realiza la evaluación para el desarrollo: esta evaluación se realiza anual en base de las competencias organizacionales a los colaboradores de nivel mixto, administrativo y ejecutivo.
- ✓ Facilitación del proceso anual de Feedback y seguimiento del PID.
- ✓ Incorporación de jóvenes talentos con potencial que lideran proyectos importantes para la organización.

### **Capacitación y entrenamiento**

En esta realiza las siguientes funciones (Empresa Alimenticia, 2010):

- ✓ *Establece las políticas y procedimientos* de este proceso: Que son los planes de capacitación
- ✓ *Estructuración de los planes de capacitación* en función del DNC, y PID's. se basa en el presupuesto de capacitación.
- ✓ *Estructuración del presupuesto* corporativo, seguimiento y cumplimiento: Ejecución y Control Planes
- ✓ *Evaluación y definición de proveedores de capacitación*, programación de la ejecución y seguimiento de los planes. Coordinación de las Escuelas de capacitación interna de la empresa.

## **Relaciones Laborales y Trabajo Social**

Se encarga del Clima y cultura de la organización en;

- ✓ La Coordinación, contratación y seguimiento al estudio de Clima y Cultura realizado por el Instituto Great Place to Work
- ✓ De Programa de Asistencia a Colaboradores: está vigente Te Queremos Escuchar”: Tiene un enfoque en buen trato interpersonal

*Trabajo Social:* Soporte a Colaboradores (trámites de salud, IESS, etc.) y Visitas domiciliarias (pre-ocupacionales y ocupacionales)

*Relaciones Laborales:* se basa en el cumplimiento de legislación laboral y relaciones laborales al interior de la Compañía

## **Operaciones**

En el área de operaciones se realiza la ejecución de los procesos establecidos en las otras gerencias de D.O., las cuales son (Empresa Alimenticia, 2010):

- ✓ Selección, contratación y desvinculación.
- ✓ Capacitación
- ✓ Evaluación para el desarrollo
- ✓ Seguimiento planes Clima y cultura
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Servicios al personal
- ✓ Eventos regionales
- ✓ Apoyos corporativos

## **Seguridad y Salud Ocupacional**

El propósito de esta área es de dar Sostenibilidad a las operaciones de los negocios desde la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, facilitando, viabilizando y verificando la implementación de una Cultura de Seguridad y Salud Ocupacional, buscando eficiencias que aporten a la competitividad, para satisfacción de nuestros consumidores, bajo un sistema de prevención de riesgos de accidentes, enfermedades y el control de pérdidas, en los procesos y actividades que desarrollan los centros de operación de la organización, cumpliendo las disposiciones legales del país (Empresa Alimenticia, 2010).

También se encarga de los Servicios Médicos de mantener el estado de salud de los colaboradores, basados en la prevención de enfermedades de origen o con relación con las actividades del trabajo y atención oportuna y eficaz por demanda espontánea. A través de las siguientes acciones (Empresa Alimenticia, 2010):

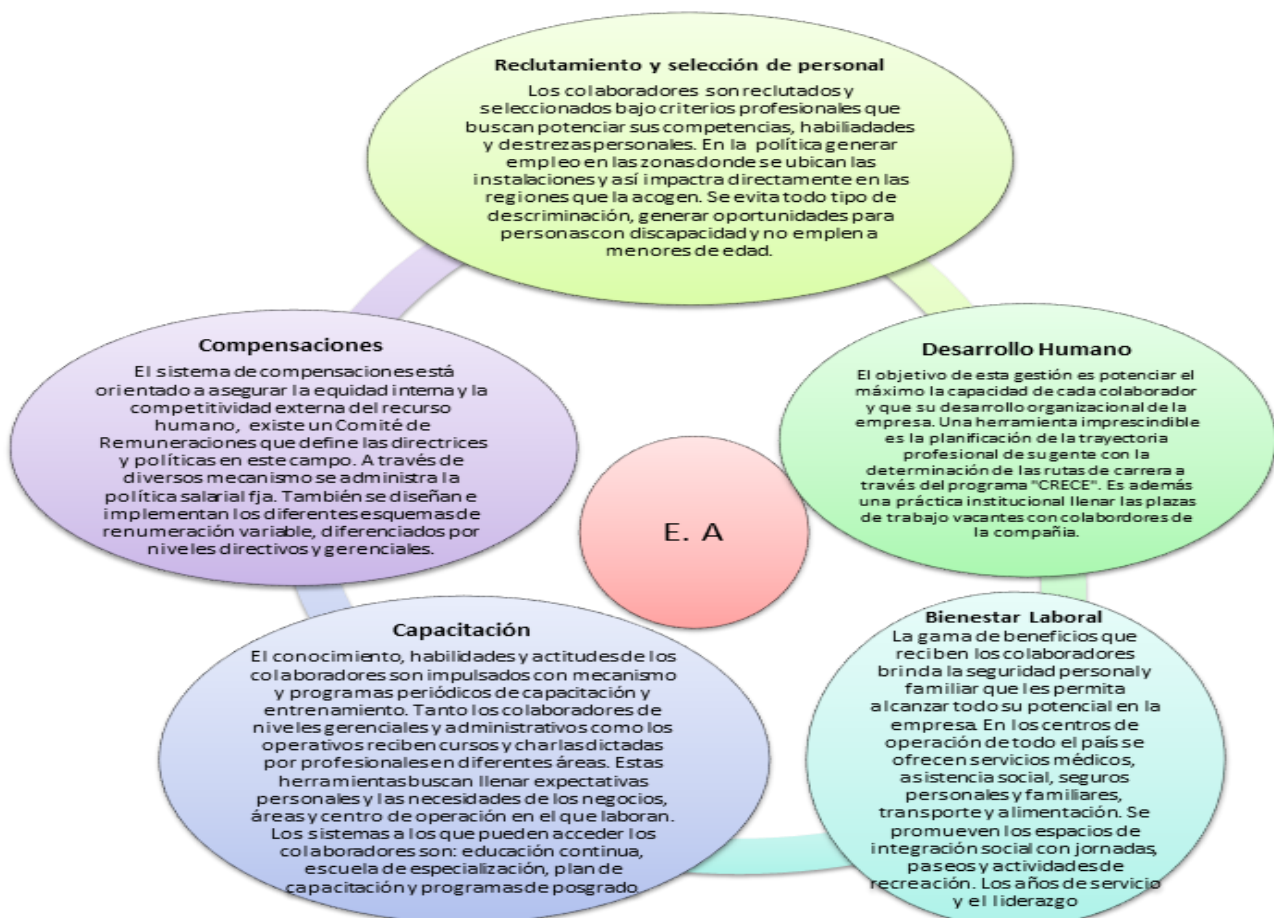
- ✓ Elaboración y aprobación de Reglamentos de SSO.
- ✓ Conformación y registro de Comités, Unidades y Responsables de SSO.
- ✓ Gestión de los Riesgos Laborales e Industriales
- ✓ Establecer y verificar el Plan de Vigilancia de la Salud
- ✓ Establecer y elaborar: Manuales, Procedimientos, Normas, Planes y Programas de SSO
- ✓ Brindar y facilitar capacitaciones especializadas en SSO
- ✓ Elaborar y verificar la implementación de los Planes de Emergencias y Contingencias
- ✓ Verificar el desempeño Técnico – Legal en SSO.

### 3.3.5. Área de Talento Humano

Es un departamento encargado de proporcionar un entorno de bienestar laboral óptimo en condiciones seguras y saludables a los colaboradores, para hacer de la empresa un gran lugar para trabajar.

En Talento Humano se considera esencial que los trabajadores se sientan realizados y comprometidos con la organización, para lo cual se asegura que exista la confianza y el respeto mutuo para mantener la comunicación abierta y solidaria entre todos (Empresa Alimenticia, 2010). Cada colaborador de compañía participa del Proceso de Evaluación para el Desarrollo que busca medir y conocer el nivel de desarrollo alcanzado en las competencias organizacionales.

Gráfico 24 Modelo de Gestión de Talento Humano de la Institución



En este gráfico se observa el Modelo de Gestión del Talento Humano en el que se basa la empresa, en el cual encontramos cinco enfoques que son Reclutamiento y selección del personal, Capacitación, Compensaciones, Desarrollo Humano y Bienestar Social.

Cabe mencionar que para la ejecución de este Modelo de Gestión del T.H. se realiza la siguiente evaluación:

### **Evaluación para el Desarrollo CRECE**

Esta evaluación es una herramienta que permite evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de cada colaborador frente al cargo que ocupa; y un proceso de mejoramiento continuo que contribuye al éxito de la empresa, incrementando el desempeño global de la organización y de sus colaboradores (Empresa Alimenticia, 2010).

En la empresa alimenticia se utiliza la Evaluación para el desarrollo o desempeño, que permite identificar como crecen los colaboradores en sus competencias (conductas), como trabajo en equipo, comunicación, orientación a resultados, servicio al cliente, cambio e innovación, etc. La evaluación es de 360°, es decir que a cada de los colaboradores los evalúan: jefe inmediato, clientes internos y colaboradores. Adicionalmente cada colaborador debe realizar su autoevaluación, lo que permitirá una vista integral del desarrollo de las competencias.

La compañía aplica la Evaluación del Desarrollo para identificar las oportunidades de mejora y potenciarlas para el crecimiento personal y profesional de cada uno de sus colaboradores.

Al realizar las evaluaciones de competencias se trata de (Castro, 2008):

- 1) Evaluar Objetivamente, así se aportará al desarrollo de las competencias de los evaluados.
- 2) Evaluar el Comportamiento observable de la persona frente a un hecho determinado independientemente del conocimiento que posea.
- 3) Evaluar el comportamiento frente a hechos reales y concretos (no impresiones personales).
- 4) Evaluar considerando los comportamientos de todo el año, no te limites a hechos aislados y recientes.
- 5) Evaluar la frecuencia con la que se repite el comportamiento observable.

Otro proceso importante en el Área de Talento Humano es el **Feedback** como parte del proceso de Evaluación de desarrollo o desempeño, los colaboradores reciben Feedback de sus niveles de desarrollo de competencias y se comprometen, la organización y el colaborador, en Planes Individuales de Desarrollo (PID) (Empresa Alimenticia, 2010).

Estos planes contemplan la realización de actividades de autogestión (lecturas, películas, videos, etc.), capacitación y entrenamiento que les impulsen a mejorar sus competencias.

Al proceso de evaluación de desempeño **CRECE** permite descubrir a cada integrante de la organización lo que necesita para crecer en la compañía y cómo lograrlo (Empresa Alimenticia, 2010).

Esta sesión la deberá realizar el jefe inmediato con el colaborador. El Feedback facilitará la identificación de fortalezas y debilidades, así

como acciones de entrenamiento y autodesarrollo que permitan construir. A continuación se mencionan los planes del área de Talento Humano, donde adicionalmente contienen un consenso de compromiso entre jefes y colaboradores relativamente son aspectos fundamentales los cuales son:

- ✓ Necesidades de capacitación para el desarrollo en su puesto actual de trabajo.
- ✓ Actividades de autogestión o autoformación.
- ✓ Definición de herramientas: equipos, procesos, procedimientos, materiales que le permitan a la persona ejecutar adecuadamente sus actividades.
- ✓ Posibles Rutas de Carrera para el colaborador evaluado.
- ✓ Seguimiento porcentual sobre el cumplimiento de actividades que exige en cada plan.

### **Plan Individual de Desarrollo (PID)**

Es un plan de actividades obtenido de las reuniones de Retroalimentación, que fija los pasos a seguir para mejorar y desarrollar las Competencias del colaborador frente a las exigencias de su **puesto actual**. El **PID** se aplicará a colaboradores que obtengan en su Evaluación para el Desarrollo un puntaje bajo el **75%**.

### **El Plan Individual de Carrera (PIC)**

- Es un plan de actividades que fija los pasos a seguir para mejorar y desarrollar las Competencias del colaborador frente a las **posibles posiciones futuras** a ocupar dentro de sus Líneas o Rutas de Carrera. El **PIC** se aplicará a colaboradores que obtengan en su Evaluación para el Desarrollo un puntaje sobre el **75%**.

## **Plan Individual de Sucesión (PS)**

La empresa cuenta con un Plan de Sucesión que corresponde a un proceso más rápido de crecimiento, reservado para colaboradores de altísimo potencial y muy buenos resultados para puestos claves (Empresa Alimenticia, 2010).

El **Plan Individual de Sucesión** es un plan de actividades obtenido de las reuniones de retroalimentación y el proceso de encuadramiento de jefes inmediatos, que fija los pasos de corto plazo a seguir, para cubrir brechas de competencias de una persona (back-up) frente a una posición clave a ocupar dentro de su línea de sucesión (desarrollo vertical).

Las personas que participen en un **PS** serán quienes obtengan en su Evaluación para el Desarrollo un puntaje mínimo de **85%** y se les aplicará un proceso evaluación adicional que incluye análisis de otros factores; adicionalmente contiene un consenso de compromisos muy particular entre jefes y colaboradores que incluye (Castro, 2008):

- ✓ Actividades de codesarrollo (**fuera del trabajo**) de alto impacto que permitan a la persona (back-up) desarrollar sus competencias en el corto plazo.

## **Líneas o Rutas de Carrera**

Son las posibles opciones de crecimiento para todos los colaboradores de la Organización. Pueden ser de tipo vertical, horizontal y son definidas en base a diferentes prioridades.

Dentro de toda organización existen algunas alternativas de crecimiento. La carrera no sólo es vertical y no siempre incluye



mayor remuneración, pueden ser movimientos horizontales que permitan el desarrollo de nuevas competencias (habilidades, destrezas y conocimientos) y experiencia profesional que enriquezca el perfil de los colaboradores (Castro, 2008).

### **3.3.5.1. Área de Trabajo Social**

#### **Coordinación y apoyo el bienestar social de los colaboradores**

Brindan asesoramiento de todos los beneficios de la Seguridad Social a los colaboradores en circunstancias como (Empresa Alimenticia, 2010):

- Atenciones médicas
- Enfermedades
- Accidentes de trabajo
- Visitas socioeconómicas
- Jubilaciones
- Cesantías
- Subsidios por maternidad y enfermedad
- Auxilios funerales
- Montepíos

Coordinación con los Hospitales y Fundaciones la atención a los colaboradores operativos y sus familiares con el fin de optimizar recursos tanto económicos como hospitalarios.

De igual manera, el asesoramiento en la contratación del Personas con Discapacidad en los diferentes centros de operación del país.

#### **Descripción del puesto del Trabajador Social en la Institución**

Responsable por brindar asistencia en la administración de los beneficios sociales que la empresa otorga a sus empleados, asegurando la correcta aplicación de los mismos. Brinda apoyo a los empleados en trámites con el Seguro Social.

- ✓ Realizar visitas a los colaboradores de la organización que se encuentren en clínicas, hospitales y otros centros de salud.
- ✓ Realizar visitas preocupacionales a los finalistas de un proceso de selección y elaborar el informe respectivo.
- ✓ Coordinar con el Departamento Médico ingresos y traslados a hospitales en casos de emergencia.
- ✓ Coordinar acciones para obtener con los Hospitales del Estado y farmacias medicinas a precios más económicos.
- ✓ Realizar visitas domiciliarias y elaborar el informe respectivo.
- ✓ Brindar soporte a los Coordinadores y Jefes de Talento Humano en temas relacionados a trámites en el Seguro Social tales como: jubilaciones, cesantías, fondos de reserva, subsidios por maternidad, enfermedad y accidentes, fondos mortuorios, entre otros.
- ✓ Brindar apoyo a los colaboradores y sus familiares en funerales, accidentes de trabajo y enfermedades en general.
- ✓ Coordinar citas con médicos especialistas para los trabajadores del nivel operativo.
- ✓ Brindar soporte a los colaboradores con escasos recursos económicos, en la búsqueda de alternativas de conseguir ayuda en los campos de salud.
- ✓ Planificar conjuntamente con el responsable de Talento Humano de los centros de operación charlas de sensibilización y capacitación sobre el manejo de las discapacidades.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos del personal activo con discapacidades.
- ✓ Mantener actualizados fichas socioeconómicas del personal de los centros de operación a su cargo.
- ✓ Generar proyectos en varias áreas salud, educación y bienestar social.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

#### 4.1. Enfoque de Investigación

Cabe señalar que para la identificación del problema objeto de intervención del presente proyecto, a partir de la temática de intereses, se realizó una investigación diagnóstica, entendida como un tipo específico de investigación empírica, que nos permite entender los hechos sociales "situados" o "contextuados", brindándonos un doble resultado. Por un lado una comprensión de la sociedad y dinámica de los problemas sociales, precisando la magnitud cuali-cuantitativa de los mismos, desde los cuales se pretende generar un proceso de intervención profesional. Por otro lado, la investigación diagnóstica nos ofrece una demarcación de los espacios estratégicos para la acción (Escalada, 2004). Esto supone el análisis de la acción de los actores sociales involucrados. En este sentido, la investigación diagnóstica que supone la evaluación situacional, nos permitirá:

- Priorizar problemas
- Identificar actores y fuerzas sociales.
- Detectar contingencias y condiciones a tener en cuenta
- Realizar un análisis situacional

*El diagnóstico participativo* consistió en identificar, definir y jerarquizar los problemas, así como elaborar estrategias de solución a los mismos y establecer un sistema de seguimiento y evaluación a los planes de acción (Trujillo, 2004).

En términos generales podemos afirmar que un diagnóstico participativo se caracteriza por lo siguiente:

- No parte de cero, es decir, aprovecha toda la información disponible para conocer a la situación actual y los problemas.

En el caso de este proyecto partir del referente institucional y de las teorías del Desarrollo a Escala Humana y de la Calidad de Vida Laboral.

- Posibilita el análisis de los problemas y revaloriza los elementos positivos que existen en la empresa.

Se reconoció como tema de interés uno de los principios institucionales que promueve la necesidad de participar en la construcción de un ambiente armónico.

- Permite la participación de todas las personas involucradas en la solución de los problemas que afectan a la empresa.

Se realizó una ruta metodológica, para construir una variedad de instrumentos que permitiera indagar a los actores involucrados sus opiniones, expectativas y sentimientos frente a la calidad de vida laboral y familiar.

- Permite conocer problemas específicos-particulares y concretos de cualquier aspecto de la compañía.

Desde el uso de técnicas de procesamiento de la información de campo, en particular la ZOOP, que permitió jerarquizar, ponderar, ubicar, gráficar y analizar de manera sistémica el problema, con la posibilidad de visibilizar posibles alternativas de solución.

Según Villasante, 1998 citado (Machado, 2009), en “La participación es un elemento metodológico transversal a todo el proceso de diagnóstico, es desarrollada desde la IAP como mecanismo de inclusión e incorporación para impulsar las voluntades e intereses

existentes desde el inicio de la construcción de conocimiento y cambio”.

#### **4.2. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación que se utilizó es el *Nivel Descriptivo* que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia con el diagnóstico. El método se ha basado mediante la indagación, observación, el registro y la definición del problemática en estudio (Muñoz, 2006).

La investigación ha seguido una lógica descriptiva, pues “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Muñoz, 2006) .Se describieron las situaciones que se establecieron como más destacadas en la realización del estudio, demarcando principalmente el interés en la subjetividad de las madres colaboradoras, que mediante sus testimonios suministraron el elemento esencial para el análisis.

#### **4.3. Método de Investigación**

La filosofía subyacente al método ZOPP es la del desarrollo integrado, otorgando al desarrollo social un nivel de prioridad igual al del desarrollo económico. Se pone especial énfasis en la participación de los diferentes agentes como condición necesaria de un desarrollo incitado desde la base, bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación. Para lograr este objetivo, las medidas a poner en marcha han de responder a las necesidades de los grupos destinatarios (Fernández J. M., 1989).

El método ZOPP conduce a un proceso ordenado de reflexión conjunta, así como también a la comprensión uniforme por todos los involucrados de la meta a lograr, la problemática que tiene que ser resuelta y las acciones a comenzar y sus implicaciones de los términos empleados. De esta manera se facilita la comunicación y la cooperación entre todos los participantes (Subdirección General de Programación., 2000).

Se ha determinado las siguientes características de la metodología ZOOP (Subdirección General de Programación., 2000):

- Se aprovecha los conocimientos, ideas y experiencias de los miembros del equipo
- Mejora la calidad del planteamiento, de esta manera se benefician quienes toman las decisiones y realizan el trabajo práctico en el proyecto
- Identifica los problemas que deben ser superados para alcanzar los objetivos propuestos
- Representa grandes programas, subprogramas, grandes proyectos o proyectos muy específicos, en una metodología que al ser bien aplicada se convierte en un lenguaje universal de comunicación.

#### **4.4. Universo, Muestra y Muestreo**

El universo, el objeto de estudio de esta investigación estuvo constituido aproximadamente por 254 colaboradores que pertenecen en la nómina del centro de distribución Guayaquil de la empresa alimenticia.

La muestra estuvo constituida, primero por 10 trabajadores de diferentes áreas y la segunda estuvo compuesta por 59 colaboradores del área de almacenamiento.

Para esta investigación se utilizó un tipo de muestreo *probabilístico o voluntario*, son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad que significa "igual probabilidad" en los resultados elementales de un experimento aleatorio, (León D. , 1999) . Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y todas las posibles muestras de tamaño tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

#### 4.5. Proceso de recolección y análisis de la información

A continuación, se muestran las técnicas definidas y los instrumentos aplicados en la empresa alimenticia, para la recopilación o levantamiento de la información:

Tabla 4 Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumento	Población
<b>Encuesta</b>	Encuesta de Calidad de vida	Se realizó con 10 trabajadores de cada una de las diferentes áreas.
<b>Entrevista Estructurada</b>	Ficha Socioeconómica Guía Entrevista	Se aplicó a 59 familias de los colaboradores del área de almacenamiento.
<b>Revisión Documental</b>	Guía de Revisión	Información de la Institución como informes, estadísticas, entre otras
<b>Entrevista Semi-estructurada</b>	Guía de temas	1. Supervisor del área de almacenamiento. 2. Doctora y enfermera del dispensario de la institución. 3. Jefe de Talento Humano

#### Proceso Metodológico

Al tener ya la recopilación y tabulación de la información. Se realizó una "Matriz de Descripción de Problemáticas" (Ver anexo 1: A. #5) como insumo para iniciar el procesamiento de las mismas a través de la metodología ZOOP; donde se realizaron los siguientes pasos:

**Tabla 5 Etapa de Identificación del Problema**

MOMENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	PROCESO	ACTIVIDADES
IDENTIFICACIÓN	DIAGNÓSTICO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriz de Problemáticas: Identificar situaciones. (Anexo #5)</li> <li>2. Matriz de Vester: Establecer relaciones intercausalidad. (Anexo #6)</li> <li>3. Plano Cartesiano. Jerarquizarlo. (Anexo #7)</li> <li>4. Árbol de problemas: Delimitar o focalizar el problema. (Anexo #8)</li> <li>5. Árbol de Objetivos Plantear alternativas. (Anexo1: A #9)</li> <li>6. Matriz de análisis de alternativas: Evaluación de factibilidad. (Anexo 1: A # 10)</li> <li>7. Diagrama de estrategias. (Anexo# 11)</li> <li>8. Mapa de Actores: Identificar actores y de sus relaciones. (Anexo #12)</li> </ol>

Estas actividades se detallan a continuación con el fin de indicar el soporte técnico que sustenta la propuesta y se detallan en el Anexo #1 Informe Diagnóstico; así:



La matriz de descripción de los problemas se elaboró de acuerdo a la información recopilada en campo, a través de los instrumentos aplicados en la empresa.

**Tabla 6 Matriz de Descripción del Problema**

<b>PROBLEMA</b> <b>(Situación de insatisfacción o indeseada)</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b> <b>(Significado)</b>	<b>EVIDENCIA</b> <b>(Datos, cifras o hechos que indiquen la presencia del problema)</b>
1.		
2.		

Hasta este momento se tiene una serie de problemas, donde aún no se han interrelacionado, solo se conocen los hechos sociales más no su interacción. Al terminar de realizar la anterior matriz mencionada, se construyó la Matriz de Vester o estructural.

Una vez que están identificados y definidos los problemas, se pasa a realizar un análisis de conjunto, lo que permitirá conocer sus relaciones y el grado de dependencia o influencia que poseen entre sí. Lo que se hace ahora es valorar el grado de influencia (causa), o dependencia (consecuencia) que tiene cada problema o variable sobre las demás; es decir, si p1 influye o afecta o es causa de p2 y si p2 influye o afecta o es causa de p1 y así sucesivamente hasta que todos se hayan confrontado entre sí (Candamil & Mario, 2004).

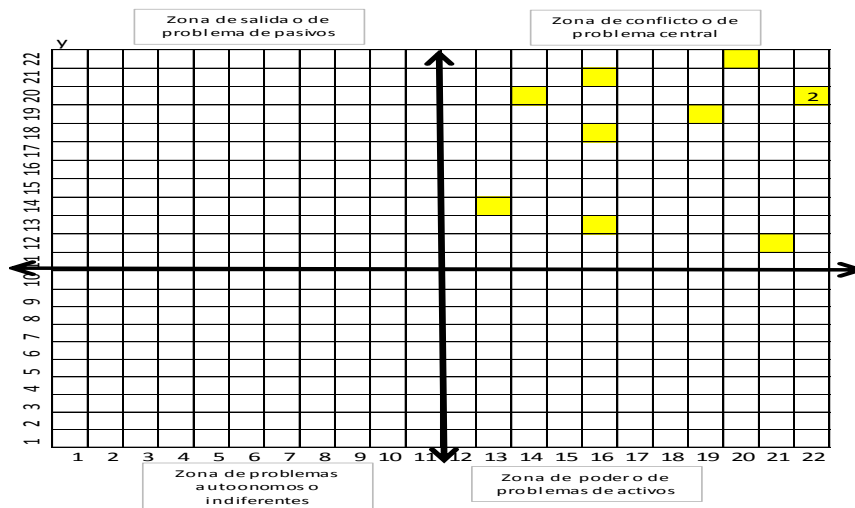
## ESTIMACIÓN DE PRIORIDADES DE LAS VARIABLES.

Tabla 7 Matriz de Vester

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MOTRICIDAD Causalidad
1.										
2.										

Al terminar de realizar la matriz de Vester o Estructural tienen que tener el mismo resultado tanto la motricidad causalidad como la fila que se encuentra al final de la matriz. Para jerarquizar el problema de acuerdo con su grado de causalidad o dependencia, se llevan los problemas en la matriz de Vester, a un plano cartesiano. Se ubicaran en cuadrantes de acuerdo como haya sido el resultado de su valoración.

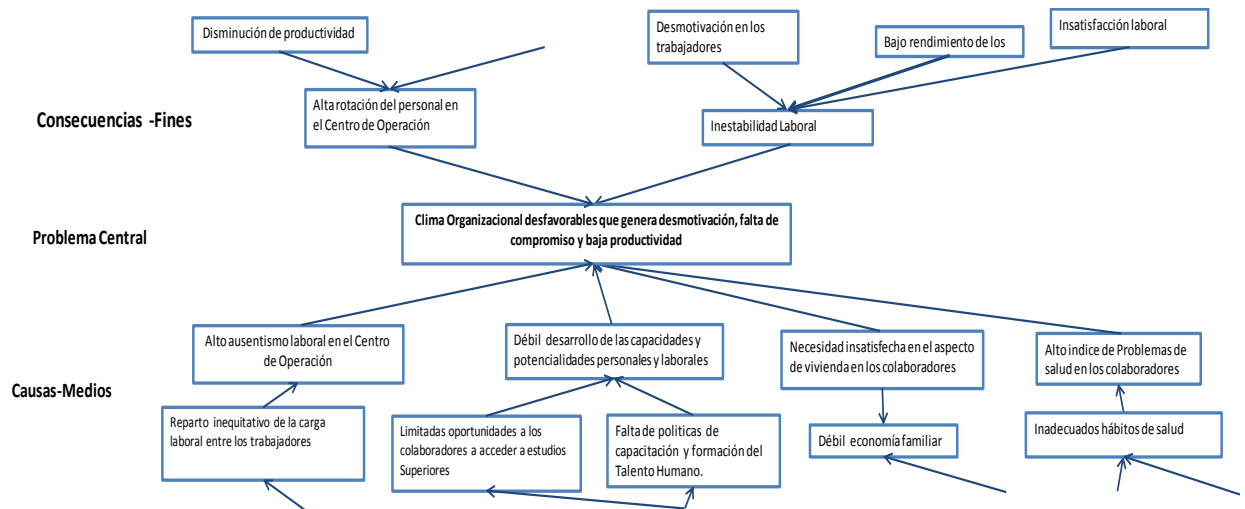
**Gráfico 25 Plano Cartesiano**



Al tener ya seleccionado el problema central de acuerdo al plano cartesiano se procede a realizar el Árbol del problema, como se observa en el gráfico el problema central están en medio del árbol en la parte de abajo del árbol se escriben las causas directas e

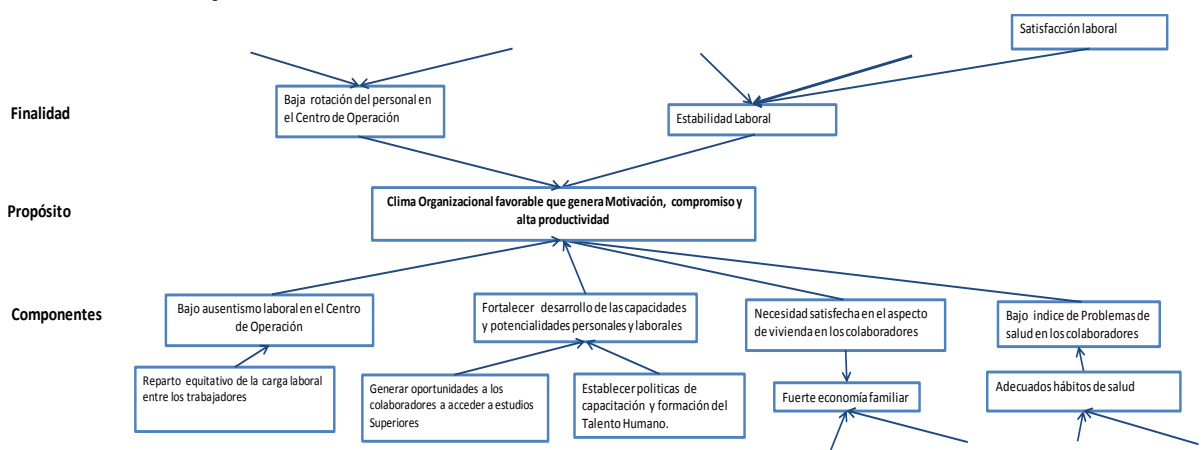
indirectas del problema central y en la parte de arriba se escriben las consecuencias del problema.

**Gráfico 26** Árbol del problema



Al finalizar de elaborar el árbol del problema. Por consiguiente, se procede a realizar el árbol de objetivo, en la parte central se escribe el propósito del proyecto en la parte de abajo se escribe los objetivos directos e indirectos y en la parte de arriba se escribe la finalidad del proyecto.

**Gráfico 27** Árbol de Objetivo



Con esta información se procede a elaborar la matriz de Alternativas y el Diagrama de objetivos. Para elaborar se realizó unos códigos con determinadas preguntas para la ponderación de la matriz (Comisión Europea , 2002) .

**Tabla 8 Impacto Social**

<b>Cód.</b>	<b>Impacto Social</b>
<b>IP 1</b>	¿Contribuye el objetivo a aspectos sociales, culturales y a la sociedad que han sido analizadas para todos los principales subgrupos de beneficiarios?
<b>Cód.</b>	Impacto Equidad
<b>IE 1</b>	¿Contribuye el objetivo a la igualdad entre mujeres y hombres?
<b>Cód.</b>	Impacto Ambiental
<b>IA 1</b>	¿Influye el objetivo en un alto impacto ambiental?

**Tabla 9 Factibilidad Técnica**

<b>Cód.</b>	<b>Factibilidad Técnica</b>
<b>FT 1</b>	¿Serán capaces de implementar el objetivo a los socios y los organismos encargados de la ejecución?
<b>FT 2</b>	¿Se cuenta con profesionales para realizar este objetivo?
<b>Cód.</b>	Factibilidad Financiera
<b>FF 1</b>	¿La institución decidirá financiar este objetivo?
<b>FF 2</b>	¿Hay pruebas de que los recursos financieros estarán disponibles?
<b>Cód.</b>	Factibilidad Política
<b>FP 1</b>	¿Están conformes los objetivos del proyecto con los objetivos políticos más amplios de fomento de derechos humanos, de democratización y la reducción de la pobreza?

**Tabla 10 Sostenibilidad**

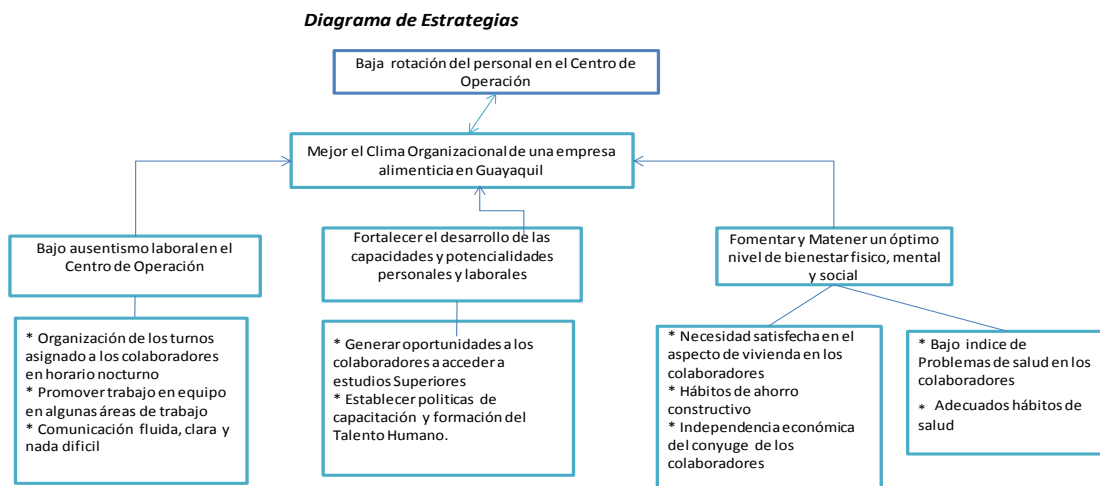
Cód.	Sostenibilidad
S1	¿Habrà una apropiaci3n adecuada del objetivo por los grupo meta/ beneficiarios?
S2	¿Tendràn las autoridades competentes una polìtica de apoyo durante la ejecuci3n y tras la realizaci3n del proyecto?
S3	¿Se preservarà el medioambiente durante y despu3s de la ejecuci3n del proyecto?
S4	¿Habrà apoyo tanto de recursos humano y econ3mico para este objetivo?

**Tabla 11 Matriz de Anàlisis de Alternativas**

Matriz de Anàlisis de Alternativas														
No	Objetivos	Impacto			Factibilidad					Sostenibilidad				Total
		Social	Equidad	Ambiental	T3cnica		Financiera		Polìtica	S1	S2	S3	S4	
		IS 1	IE 1	IA 1	FT 1	FT 2	FF 1	FF 2	FP 1	S1	S2	S3	S4	
1	Reparto equitativo de la carga laboral entre los trabajadores	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	27
2	Organizaci3n de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno	4	1	1	3	4	4	3	4	4	3	3	4	38

7. Se ha tomado en cuenta para el diagrama de objetos, los que tienen como resultado en la columna total desde el 34 hasta 38 de puntajes.

**Tabla 12 Diagrama de estrategias**



Nombre: Ana María Fariás Hungría  
 Fecha de Elaboraci3n: 22 de enero del 2015  
 Fuente: Àrbol de Objetivos; Guía de Gestió del ciclo de proyecto (Comisi3n Europea, 2002)

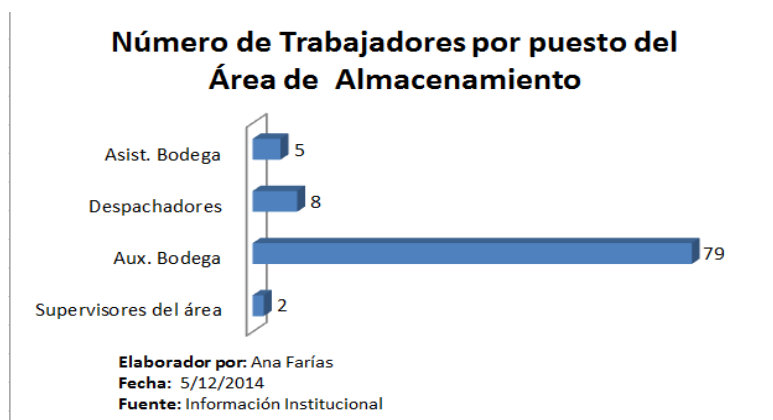
## CAPÍTULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

#### 5.1. Caracterización de la Población Participantes

(Ver Informe Diagnóstico Anexo # 12 Mapa de Actores/as)

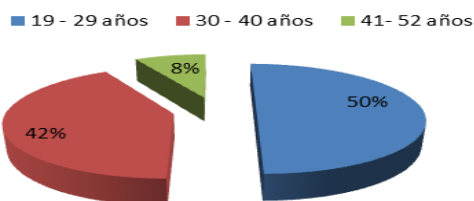
Gráfico 28 Número de Trabajadores por puesto del Área de A.



**Los principales afectados:** El proyecto está dirigido de acuerdo a la investigación diagnóstica a los trabajadores del área de almacenamiento que está conformado por almacenamiento cárnico que es donde se almacenan los productos como pollo, cerdo, embutidos, etc. y almacenamiento seco que se almacenan los productos como arroz, huevos y conservas. Como se observa en el gráfico son en total aproximadamente 94 trabajadores, los cuales son 4 puestos que es supervisor, Asistente de bodega, Despachador y Auxiliar de bodega.

Gráfico 29 Edad de los Trabajadores del Área A.

#### Edad de los trabajadores del Área de Almacenamiento.



Elaborador por: Ana Farías  
Fecha: 5/12/2014  
Fuente: Entrevista a domicilio Ficha Socioeconómica

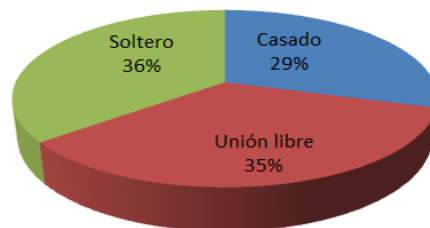
A través de este gráfico estadístico, se visualiza las edades de los principales afectados, se ha dividido en tres rango de 19 a 29 años son el 50% de la población, de 30 a 40 años son 42% mientras que de 41 52 años es el 8% de los trabajadores.

Unos de los principales problemas es el débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales. Los intereses de los trabajadores y la empresa es tener un ambiente de trabajo óptimo para el desarrollo humano de los colaboradores y así generar mayor productividad y motivación en la empresa.

Por otra parte en el gráfico # 30 se muestra el estado civil de los colaboradores del área de almacenamiento, donde el 29% son casados, el 35% son unión libre mientras que el 36% son solteros. Cabe señalar, que la mayoría de los trabajadores tienen su propia familia conformada, entre casados y unión libre suma un total de 64% de la población.

**Gráfico 30 Estado Civil de los Trabajadores del Área A.**

**Estado civil de los trabajadores del Área de Almacenamiento.**



**Elaborador por:** Ana Farías  
**Fecha:** 5/12/2014  
**Fuente:** Entrevista a domicilio Ficha Socioeconómica

Los participantes indirectos de la propuesta son las familias de los colaboradores, donde se pudo observar los siguientes problemas percibidos son; una débil economía familiar, hábitos de consumismo, dependencia económica de las cónyuges o convivientes de los trabajadores, endeudamiento. Los intereses de la familia son que se

realicen talleres que beneficien a las familias a realizar una mejor distribución de su economía. Uno de los interés de la empresa.

Por otro lado, se encuentran los hijos de los trabajadores donde se evidencia el poco tiempo libre de los trabajadores para poder dedicar un espacio en familia. Los interese es que disponga de mayor tiempo para compartir actividades en familia.

Los otros participantes son los jefes y compañeros de trabajo. Los intereses de los compañeros de trabajo es que la empresa tome medidas para aumentar el trabajo en equipo en los trabajadores mientras que los jefes directos dirijan con solvencia a los trabajadores del área de almacenamiento y sobretodo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

**(Ver Informe Diagnóstico Anexo # 13 Matriz de análisis de involucrados)**

## **5.2. Diagnóstico de la Problemática a Intervenir**

Para poder establecer el problema se realizó un matriz de descripción del problema percibidos, a partir de esa descripción de efectuó una ponderación a través de la matriz de Vester y finalmente se elaboró el plano cartesiano.

**(Ver informe Diagnóstico, Anexo # 5, 6 y 7)**

### **5.2.1. Definiciones**

#### **5.2.1.1. Clima Organizacional**

Muchos actores al definir el ambiente laboral se refieren como clima laboral o clima organizacional. Para Mayra García y Magdalena



Escalante, asumen una diferencia al explicar que “El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan: Aspectos psicológicos, Culturas, Situaciones laborales, Entorno social” (Garcia & Escalante, 2012). Chiavenato (1992) dice que: el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General de La Administración, 2007)

De la misma manera Litwin, (1971) define el clima laboral como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” y Hall, (1996) dice que es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”.

#### **5.2.1.2. Motivación laboral**

La teoría de la Motivación explicada por Chiavenato dice del comportamiento de las personas en la búsqueda de dinero o recompensas salariales, también nos dice que las herramientas de la motivación no se las puede aplicar a todos por igual. La motivación es “La orientación activa y selectiva del comportamiento: la tendencia a satisfacer las necesidades que siente la persona” (Gelabert, 2008).

Para Robbins la motivación “Es el deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”, si estas posibilidades no existen o no se prevén, el

trabajador se desmotiva a cumplir cabalmente con su trabajo. (Aponte, 2006)

La **Desmotivación** es la situación por la que los trabajadores no llegan alcanzar un buen rendimiento en sus labores. En el trabajo es una de las epidemias silenciosas más peligrosas ya que cuando un trabajador actúa con desmotivación obtiene insatisfacción laboral que da como resultado estrés, baja autoestima, baja productividad. Para esto se deben tomar medidas claves como tener un volumen de trabajo acertado, tener control en las actividades, ser susceptible de recibir incentivos. Tener un clima laboral positivo (Sanchez, 2012).

Las causas de la desmotivación pueden ser: una actitud personal negativa, sentimiento de injusticia, Agravios comparativos, Las expectativas no logradas.

#### **5.2.1.3. Falta de compromiso**

Es una de las nueve áreas descritas por Avelina Koenes, siendo la causa de la baja calidad en una empresa. (Koenes, 1996 ) La Falta de compromiso no solo es en el trabajador sino también en el administrador. La falta de compromiso puede ser en varios ámbitos de la vida del ser humano: en lo político, en lo religioso, en lo económico, en lo laboral que es el tema que nos preocupa.

Es así que Londoño lo llama falta de involucración que quiere decir que por el tipo de trabajo que el empleado realice no se halla totalmente involucrado y por tanto no se siente responsable de los resultados, de esta manera se excluye y simplemente no se compromete a asistir a los clientes o responder en otras labores. (Londoño, 2006)

El compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos. Es la identificación con la organización empleadora. “Se crea un vínculo emocional entre la empresa y el empleado” pero también “conduce a niveles más bajos tanto de ausentismo como de rotación” (Stephen & Coulter, 2005).

En este párrafo se examina brevemente como se refleja la falta de compromiso en la empresa alimenticia, puede ser por la baja calidad de servicio que los colaboradores dan a los clientes se puede visualizar en los retornos de los productos, el desconocimiento de los objetivos de la compañía, el poco involucramiento en la empresa debido a sus altos índices de ausentismo.

#### **5.2.1.4. Baja productividad**

La baja productividad se desarrolla en una empresa cuando su personal no tiene una buena forma de administrarla (Pulido, 1995). No cabe duda que los síntomas de la baja productividad son: el ausentismo que es cuando la gente falta mucho a su trabajo; Accidentes, estos pueden ser creados, provocados o simplemente inventados; Retardos, es cuando nunca se termina algo a tiempo, todo urge y siempre se está trabajando a prisa; Descompostura de máquinas, ósea que las maquinarias no están dispuestas para el trabajo, por descuido falta de mantenimiento o arreglos; Desperdicios, es cuando haya pérdida de recursos , materia, tiempo, o cuando se tira basura y se espera que otra persona lo recoja (Pulido, 1995).

Todos estos son signos de baja productividad que vinculados a la rotación del personal, mala calidad de los productos, incumplimiento de los programas y proyectos. Los rechazos y reclamos de los

clientes dan como resultado la baja productividad que bien se pueden superar si se pone empeño y dedicación al trabajo.

Las consecuencias de la baja de productividad son muchos: los costos aumentan, hay menos competitividad, se reducen las ventas, bajan las utilidades, se desmoraliza el personal, baja más la productividad, los costos aumentan y el ciclo se repite hasta que la empresa quiebra o cierra su atención. (Pulido, 1995)

## **5.2.2. Análisis del Problema**

Al resultar seleccionada cómo el problema a trabajar es el **“Clima Organizacional desfavorable que genera desmotivación, falta de compromiso y baja productividad”**, ahora se procederá a elaborar el análisis de las causas y consecuencias que son generados por este problema. **(Ver Anexo # 8 Árbol del problema del Informe Diagnóstico)**

### **5.2.2.1. Análisis de factores que generan el problema**

#### **5.2.2.1.1. Causa Directa 1: Alto ausentismo laboral en el Centro de Operación**

El ausentismo es la no asistencia del trabajador a su puesto laboral en horas que realmente debería estarlo. Po tanto, el ausentismo es la suma del periodo en que los trabajadores de una organización no estén en su trabajo (Leonett & Oscar, 2005).

Chiavenato (1.988) citado en (Leonett & Oscar, 2005) define el ausentismo laboral como “la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal”. Para este estudio el ausentismo laboral, representa la ausencia por parte de los trabajadores a su centro de trabajo, justificadas o no. Debido al

gasto que concibe el pago de un suplente para ese puesto, pérdida de tiempo, retraso en las tareas, etc. Por tanto, el ausentismo es percibido como cualquier incumplimiento o abandono del sitio de trabajo, lo que permite un estudio más detallado de cualquier expresión de desagrado, insatisfacción, cansancio de los trabajadores que normalmente no son registrados.

Gráfico 31 Número de días de ausentismo en el año 2014 del C.O.

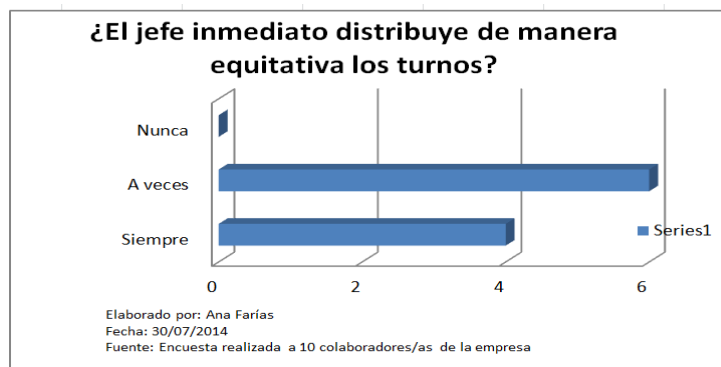


En este gráfico se puede observar el número de días de ausentismo en el año 2014 donde con mayores días es enfermedad que tiene 675 días, falta injustificada 359 días, paternidad tiene 117 días y calamidad doméstica 101 días.

Otras de las causas es el **Reparto inequitativo de la carga laboral entre los trabajadores** en definitiva lo que se plantea como reparto de trabajo no es más que reparto del empleo asalariado, y el objetivo que lo alienta es menos una voluntad de repartir igualitariamente la carga de trabajo que la de proceder a un reparto más igualitario de la renta. El empleo constituye una necesidad básica allí donde la mayoría de la gente no tiene acceso autónomo a los medios de producción y donde una gran parte de los bienes sólo pueden obtenerse en el mercado (Riechmann & Albert, 1999).

En el reparto de la carga laboral en algunos puestos de trabajo del centro de operación no suele ser equitativa ya que el tiempo de descanso, los días libres y días festivos donde deberían ser con tanta igualdad como sea posible en las diferentes áreas, donde también tiene relación con el ausentismo ya que al no acudir a laborar un trabajador genera una mayor carga de trabajo a sus demás compañeros.

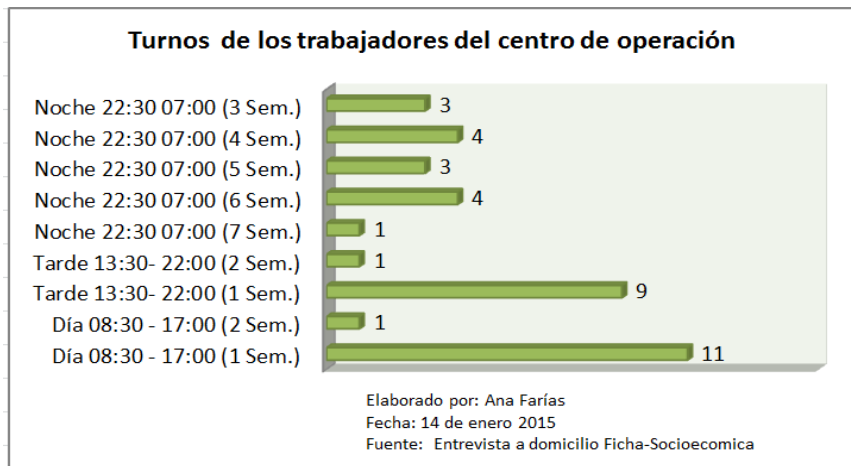
Gráfico 32 Distribución de Turnos de manera equitativa



Como se puede observar en el gráfico estadístico que la mayor parte de los colaboradores indican que a veces distribuye de manera equitativa los turnos donde los que están en turnos de noche tiende a tener mayor carga en el trabajo.

Uno de los factores que genera el reparto inequitativo de la carga laboral en la institución es la **Desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno**, en algunas actividades es necesario establecer turnos de trabajo con horarios de trabajo que están fuera de los que sería aconsejable, ya sea por necesidades del propio servicio o por necesidades productivas o del proceso (Nogareda & Nogareda, Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos, 1999).

Gráfico 33 Turnos de los trabajadores del centro de operación



En este gráfico se puede observar los tres turnos que en la actualidad están en el centro de operación, los trabajadores suelen estar de 3 hasta 6 semanas en la noche y trabajan una semana ya sea en el turno día o tarde.

En un intento de definición de los distintos tipos de horario, habitualmente entendemos por tiempo de trabajo el que implica una jornada laboral de ocho horas, con una pausa para la comida, y que suele oscilar entre las 7-9 horas (Nogareda & Nogareda, Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos, 1999). En el centro de operación está el “Sistema Semi-continuo”: la interrupción es semanal. Supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos. Los trabajadores que trabajan en turnos rotativos y en el turno de noche, efectivamente padecen una serie de repercusiones físicas, es decir, una pérdida en la calidad de vida de las personas expuestas a una **Jornada laboral intensa y mal estructurada**.

Otros de los aspectos es el **Débil Trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo**. El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Implica una

interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo (IIPE Buenos Aires, 1998).

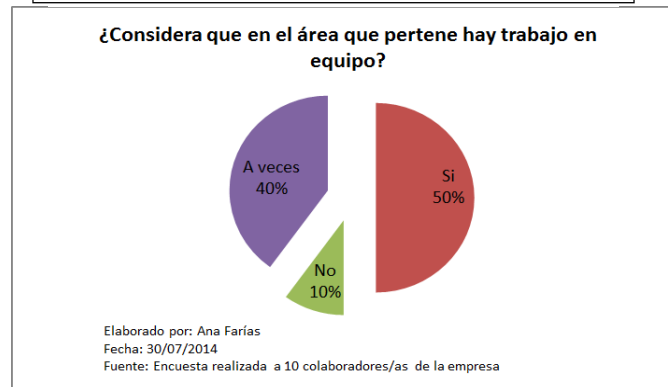
En los equipos se establecen movimientos colectivos que dibujan una estructura concreta. Son las dinámicas internas, que son particulares para cada equipo pero que tienen elementos en los que las demás se pueden ver reflejadas (Belbin, 1995). Con frecuencia se suele ver el Equipo individualista: es el formado por participantes preocupados en cada uno en sus objetivos particulares pero despreocupados de los objetivos colectivos. Expresado con más claridad, se trata de que cada uno va a lo suyo y le da lo mismo lo que haga o no haga el de al lado.

**Relación interpersonal:** es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (Definición.de, 2008-2014). Por tanto, es la forma de interacción o relacionarse con sus demás compañeros de la empresa.

**Trabajo en equipo:** “es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial (Colombo, 2003)”. Es necesario recalcar que el trabajo en equipo influye en las interacciones de los trabajadores de la empresa.



**Gráfico 34 Trabajo en Equipo Área que pertenece**



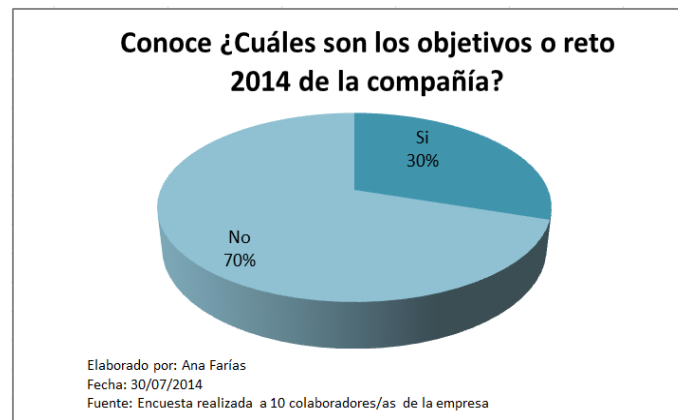
Como se ve, en el gráfico que el 50% indica que hay trabajo en equipo mientras que el 40% indica que a veces y el 10 % no. Esta información se realizó con una muestra de 15 colaboradores de las mayorías de las áreas.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico (IIPE Buenos Aires, 1998). Sin embargo, en el centro de operación se observa una **Comunicación poco fluida, confusa y difícil.**

#### **Relaciones interpersonales:**

**Comunicación:** “Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” .Por tanto, cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc., lo que hacemos es crear una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Gráfico 35 Objetivos de la compañía de Alimentos al 2014



Como se muestra en el gráfico el 70% no conoce o no recordó en ese momento cuales son los objetivos o reto 2014 de la compañía, mientras que el 30% si conoce los objetivos.

Cabe indicar en el marco de referencia la comunicación descendente fluyen desde la dirección hacia los empleados, quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados. En el gráfico N° 35 los colaboradores no conocen los objetivos de la compañía. Por lo tanto, la poca fluidez de comunicación en la institución debido a las actitudes de los jefes hace los colaboradores no tenga claro cuáles son los objetivos de la compañía y proporcionar apoyo mutuo entre los trabajadores del área.

La comunicación es un proceso doble: la persona interpreta y transmite el mensaje, es sujeto y objeto a la vez. Todo ello lo hace acorde con su personalidad, sus ideas, sus sentimientos, sus motivaciones y sus intereses (IIFE Buenos Aires, 1998). Una comunicación eficaz es muy importante en todas las áreas de la vida, en el trabajo es algo crucial. Existen distintos canales en el medio laboral por los que puedes acceder a varios tipos de

información que todo trabajador debe conocer:Cuál es la tarea y cómo hay que realizarlas. Sobre la coordinación: se trata de las funciones de los otros. Hay que saber a quién recurrir y sobre todo los medios que la empresa utiliza para que los trabajadores conozcan sus retos, objetivos y estrategias de la compañía.

**La mala relación con los compañeros o jefes** se da cuando los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus jefes (Chiluiza, 2006). Como se observa el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción laboral. La relación jefe-empleado también resulta crucial a la hora de tomar la decisión de buscar otro trabajo. “Las personas no se van de sus organizaciones, se van de sus jefes” (Staricco, 2011) puede ser por la **Actitud prepotente y desconsiderada del jefe.**

#### **5.2.2.1.2. Causa Directa 2: Débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales.**

El concepto de desarrollo humano se relaciona fundamentalmente con la formación de capacidades en las personas. Estas capacidades individuales en un país es lo que intenta medir y poner en evidencia el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual está constituido por la combinación de tres dimensiones: longevidad (salud), logro educativo e ingreso (Escalona, 2006). En el competitivo mundo empresarial en la actualidad el éxito depende de una gestión eficaz de los talentos humanos que posee la compañía.

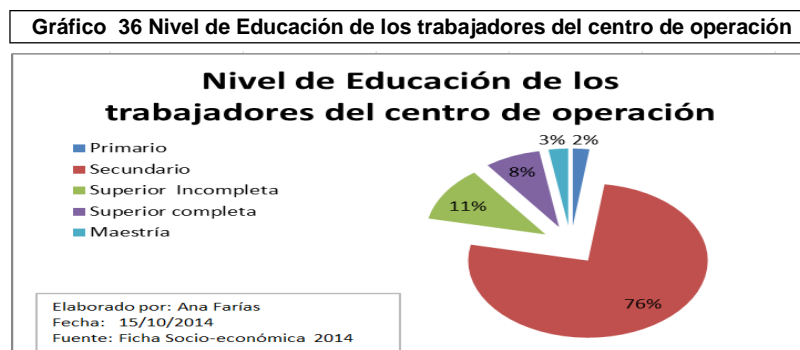
Además de las necesidades de déficit-necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima, se encuentra presente en el ser humano la necesidad de crecimiento, autoactualización o autorrealización. Esta necesidad de autorrealización es una

tendencia en hombre dirigida al objetivo de la conservación y desarrollo personal y a la independencia con respecto a controles externos (Vargas, 2005).

La empresa debe fortalecer el desarrollo del talento humano con mejores y mayores capacidades, que permita la generación de bienes con mayor valor agregado y la creación de nuevos productos más sofisticados y avanzados. Para ello, es necesario tener talento humano calificado con capacidad para asimilar las nuevas tecnologías y cambios productivos (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017). Las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización e institución. Es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

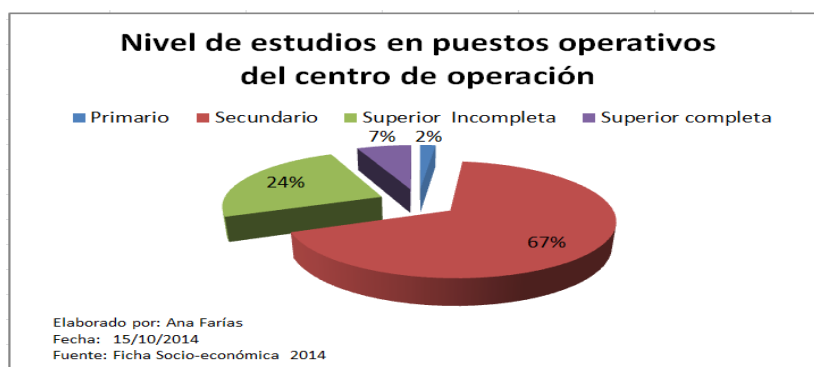
**Desarrollo Personal:** es un proceso de formación tanto personal y profesional, donde tenga la capacidad de desarrollar sus habilidades y potencialidades.

**Educación:** La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto (León A. , 2007) . Por tanto, la educación es un proceso de aprendizaje.



Como se visualiza en el gráfico, de acuerdo al nivel de educación de los trabajadores del centro de operación, el 76% de los colaboradores es bachiller, el 11 % tiene su nivel superior incompleto mientras que el 8% tiene completo su carrera universitaria, el 2% tiene primaria y el 3% tiene maestría. Por tanto, es una mayor cantidad entre los trabajadores que solo han terminado su secundaria y quienes han empezado sus estudios universitarios pero no han culminado su carrera que es un total del 88%.

**Gráfico 37 Gráfico #11 Nivel de estudios en puestos operativos del centro de operación**



En este gráfico se muestra el nivel de estudios en los puestos operativos que son del área de almacenamiento de la empresa alimenticia. Se observa que el 67% de los colaboradores tienen su secundaria terminada, el 24 % tienen su nivel superior incompleto y el 7% tienen su nivel superior completo. El 2 % solo han terminado su primaria. Entre quienes han terminado su secundaria y no han culminado su universidad es el 91%.

***Inadecuado manejo de la capacitación y formación del Talento Humano.***

Una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse en el mercado de trabajo. Actúa a su vez de forma

complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017) .

La capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su, progreso personal y laboral en la empresa (Vaca, 2009) .

Las políticas de capacitación deben ser orientadas a una mayor y mejor producción pero con alto contenido humano, además de técnico, que promueva la expansión de las capacidades de todos los individuos, en el marco del cumplimiento de los derechos humanos (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017).

Se debe abogar que la capacitación y formación profesional permita a los ciudadanos asegurar el propio sustento, garantizando su realización personal en todos sus ámbitos. La capacitación debe ser considerada como instrumento para promover la equidad de género, abolición de la división sexual del trabajo y reequilibrio de los tiempos sociales (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017).

La política de capacitación y formación profesional del Estado debe reconocer el carácter plurinacional e intercultural que posee el país para generar un modelo que integre las distintas costumbres, hábitos, prácticas e instituciones (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013 -2017). Las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los

expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

"Las empresas que trabajan en esta línea (políticas de recursos humanos) no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento" (Cuadras, 2005) citado en (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

### ***Débil definición del Proyecto de Vida***

Proyecto de vida es la anticipación de las posibilidades hacia las que se tiende, y equivale a un plan u ordenación que dirige la acción futura. Este concepto adquiere importancia en la filosofía existencialista y fue introducido por Heidegger (1974). Según el existencialismo, el proyecto no es meramente un plan ni se reduce a ser aquello hacia lo que el hombre tiende, sino que es aquello que constituye su verdadero ser (Hernández, 2006).

El planeamiento de vida es la actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y del trabajo" (Pacheco, 2009).

"El proyecto de vida es un modelo ideal sobre lo que el individuo espera o quiere ser y hacer, que toma forma concreta en la disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo, definiendo su relación hacia el mundo y hacia sí mismo, su razón de

ser como individuo en un contexto y tipo de sociedad determinada” (Pacheco, 2009)

La visión se constituye en una declaración de principios que sustentan la vida de la persona, una exposición de valores humanos que animan la propia existencia, una constitución personal que orienta y rige la vida, un compromiso personal para impulsar el crecimiento y desarrollo personal, una propuesta de vida a largo plazo o estratégica, y una orientación vital y ética que sirve como soporte para tomar decisiones trascendentales (Pacheco, 2009).

### ***Escasa posibilidades de promoción.***

Otro elemento importante y que pocas empresas lo aplican es dar la oportunidad al personal de cualquier empresa de tener un crecimiento al interior del negocio, en donde a los trabajadores se les dé la oportunidad de ascender de puesto en poco tiempo. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que



se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y ésta se encuentra vacante (Nieves & Irma, 2010).

Los primeros análisis del problema de las promociones (Rosen, 1982; Waldman, 1984a) parten de la idea de que los individuos pueden ordenarse de acuerdo a su talento y habilidades y que en organizaciones jerárquicas aquellos individuos con mayor talento son más productivos si se ubican en la cúspide de la jerarquía. Ésta es una explicación de cómo las personas pueden recuperar sus inversiones en formación y capital humano, y por lo tanto de los incentivos que éstas tienen a realizar dichas inversiones (Becker, 1964; Mincer, 1974) citado en (Bayo, 2002) .

### ***Débil de apoyo Financiero***

Una forma de conseguir que la formación profesional sea atractiva para las personas es asegurar que los estudiantes tengan una perspectiva de trabajo. Por esta razón, muchos países ofrecen a los empleadores incentivos financieros, para que ofrezcan plazas de formación. Estos incentivos pueden incluir subvenciones para cubrir los salarios de los aprendices, parte de sus cuotas a la seguridad social e incentivos fiscales, o una combinación de estas medidas (CEDEFOP, 2013).

Los responsables políticos también pueden fomentar las asociaciones entre las escuelas de formación profesional y las empresas. Las autoridades locales y regionales deberían seguir de cerca tanto las medidas financieras como las asociaciones para garantizar su eficacia. Todas esas medidas deben ser fáciles de

aplicar, ya que los empleadores indican que la burocracia es un desincentivo mayor que el factor económico a la hora de impartir la formación (CEDEFOP, 2013).

#### **5.2.2.1.3. Causa Directa 3: Necesidad insatisfecha en el aspecto de vivienda en los colaboradores.**

El déficit de tenencia de vivienda es un problema social, considerando la carencia de vivienda propia por parte de los hogares, incluye aquellos hogares que habitan en viviendas: prestadas o cedidas (no pagada), por servicios o arrendadas. Para que una vivienda cumpla con un nivel mínimo de habitabilidad, debe ofrecer a las personas protección contra diversos factores ambientales -aislamiento del medio natural-, privacidad y comodidad para llevar a cabo ciertas actividades biológicas y sociales -aislamiento del medio social-, y no generar sentimientos de privación relativa en sus habitantes (CEPAL / PNUD, 1989) citado en (Feres & Mancero, 2001).

Uno de los factores de esta causa del problema de vivienda radica en el hecho de que la mayor parte de la población se ve imposibilitada para tener una vivienda digna en virtud de no contar con el ingreso requerido para ello. El acceso a la vivienda es una forma tangible de reforzar las tendencias distributivas propias del proyecto de modernización: la vivienda incrementa la riqueza de sus poseedores (en el caso de que se trate de vivienda propia), fortalece la capacidad de ahorro y libera recursos que bien pueden utilizarse en mejorar los niveles de educación y nutrición de las unidades familiares (CIDAC, 1991).

#### **Bienestar Material y Físico:**

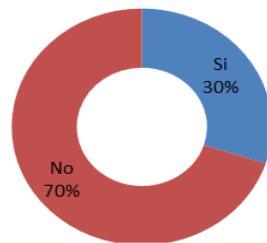
El concepto de Bienestar lo podríamos definir como "aquella situación en la que se está cuando se satisfacen las necesidades, y cuando se prevee que han de seguir siendo satisfechas" (Morales, 2008). En tema material nos referimos a tema de vivienda e

ingresos, pues se trata de una necesidad que "todo hombre" tiene de dar satisfacción a sus necesidades materiales. Otro factor, es el Bienestar físico que se refiere a su salud.

**Vivienda:** Para que una vivienda cumpla con un nivel mínimo de habitabilidad, debe ofrecer a las personas protección contra diversos factores ambientales -aislamiento del medio natural-, privacidad y comodidad (CEPAL / PNUD, 1989) citado en (Feres & Mancero, 2001).

Gráfico 38 Necesidad de Vivienda

¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 30/07/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

De acuerdo al gráfico el 70% de los trabajadores siente que no han satisfecho su necesidad de vivienda ya que no posee vivienda propia, y regularmente suelen vivir en casa de sus familiares y el 30% si han satisfecho su necesidad de vivienda.

### ***Débil economía familiar***

La administración del dinero en el hogar entre marido y mujer debe hacerse sobre una base de compañerismo, en la que ambas partes tengan voz en la adopción de normas y decisiones (Marbin, 2006).

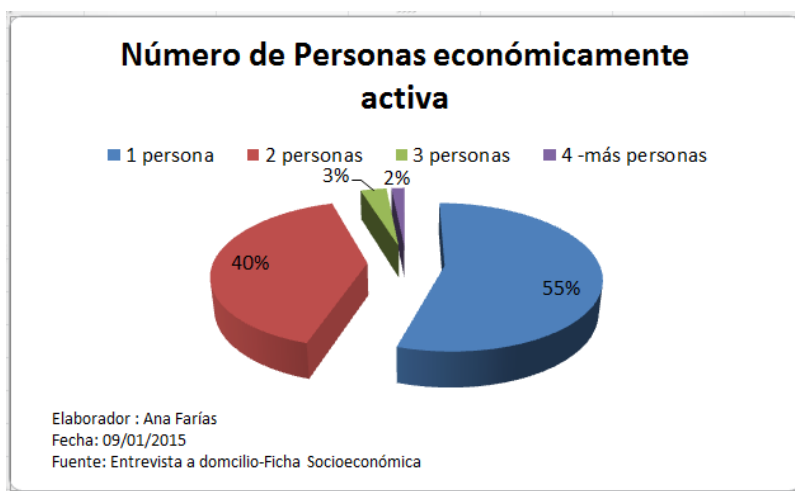
Toda familia debe desarrollar en forma constante nuevas actitudes y perspectivas con respecto a la administración del dinero. Después de todo, el compañerismo debe ser pleno y eterno. La administración del dinero en la familia debe ser mutua entre los cónyuges, con una

actitud abierta y de confianza (Marbin, 2006). Aprendan autodisciplina y autocontrol en los asuntos monetarios y aprendan a administrar su dinero antes de que éste les administre a ustedes.

Además los débiles ahorros para casos de emergencia, donde las familias no planifican, ni emplean de manera sabia un buen programa de inversión en preparación para la seguridad económica, posible invalidez o jubilación y eviten toda propuesta de realizar inversiones de alto riesgo (Marbin, 2006).

Al realizar las preguntas a las familias del centro de operación cuánto gastan en comida, transporte, ocio, teléfono o ropa al mes, regularmente tardan unos minutos en responder, o incluso contestan que realmente no lo saben. Algunos tienden a acudir a los extractos de las tarjetas del banco o a la libreta de ahorro y sumar para contestar a esa pregunta. Si no saben cuánto gastan, por tanto, tampoco saben si ahorran o no, y cuánto. Este es un error muy común en la mayoría de las personas y familias, que en más de una ocasión puede desencadenar en despistes financieros que finalmente cuesten mucho dinero y disgustos (Federación de Usuarios Consumidores Independientes, 2012).

Gráfico 39 Número de personas económicamente activa



A través del gráfico se puede visualizar el número de personas que se encuentran económicamente activa, en los resultados se observa que los mayores porcentaje son el 40% solo trabaja una persona mientras que el 55% trabajan 2 personas. El 3% trabajan 3 personas y el 2% trabajan más de 4 personas.

### ***Dependencia económica del cónyuge de los colaboradores***

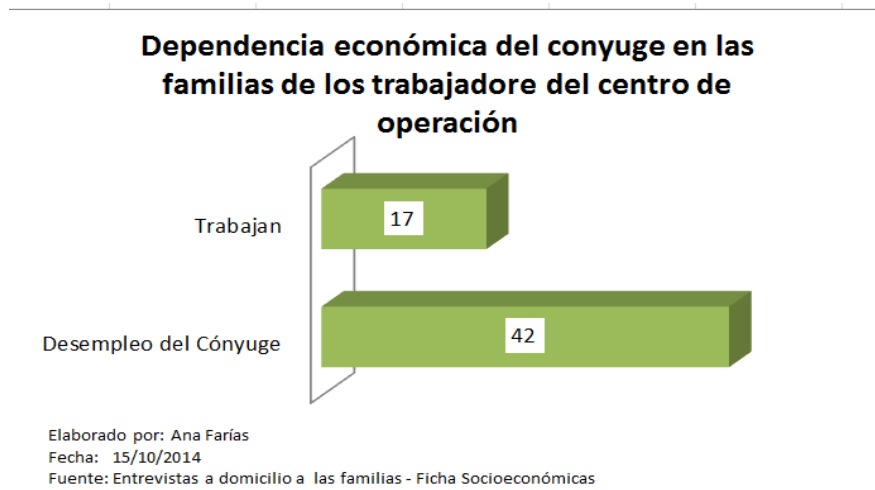
Un determinante de género repercute negativamente en la situación económica de las mujeres dependientes. La tradicional especialización reproductiva, ha tenido como consecuencia, que las mujeres, o bien han dedicado gran parte de su vida a trabajo no remunerado sin cotizaciones que generen derechos, o han tenido que compaginar el trabajo no pagado con el remunerado, con grandes dificultades de promoción laboral que las sitúan en desventaja a la hora de la jubilación. Por lo que la supuesta complementariedad en lo familiar ha causado una inferioridad económica a las mujeres (Díaz, 2006).

El empleado tipo y el más rentable para las empresas ha sido tradicionalmente de sexo masculino porque la vida familiar o personal de los hombres no inciden en su trabajo. Claramente, los hombres en general logran más fácilmente combinar el trabajo y la familia que las mujeres porque ellos cuentan en gran medida con las mujeres para que asuman las responsabilidades familiares y domésticas.

Los avances en materia de igualdad de género en el mercado de trabajo se reflejan en la participación de las mujeres en los empleos profesionales. Las mujeres trabajan en una variedad de servicios profesionales en todo el mundo. “Los datos estadísticos muestran

que, durante los últimos tres a cinco años, no se han registrado mayores cambios en el porcentaje que ellas representan y que las mujeres continúan ocupando aproximadamente la mitad o más de los trabajos profesionales en numerosos países” (Oficina Internacional de Trabajo, GINEBRA , 2004).

Gráfico 40 Dependencia económica del cónyuge de los trabajadores del C.O.



De 59 familias que se le realizó la entrevista a su domicilio en el mes de noviembre y diciembre del 2014, 42 mujeres dependen económicamente de su conviviente mientras que 17 mujeres son independientes económicamente y tienen sus propios ingresos.

### ***Hábitos de consumismo***

El consumo es un acto natural y necesario. El consumismo es un acto artificial que genera problemas que después no puede solucionar. Los sistemas de vida acomodados en diferentes modelos existenciales han sido generados sobre una plataforma que pone las cosas materiales por delante de las verdaderas realizaciones humanas (Lara, 2009).

El deseo que motiva el consumo es otro: se trata de la adquisición. Aunque conectado con el hábitat y con la búsqueda del placer del

confort, se trata de móviles que no surgen de la interioridad del ser, sino de las capas exteriores. Este deseo de objetos o de entretenimientos (consumo de cine, televisión, restaurantes, música, locales de bailes, viajes) se relacionan con el confort en el hábitat y en la utilización del tiempo libre (Moulian, 1997).

La instalación de la tendencia adquisitiva es una operación cultural, necesaria para realizar la acumulación en las sociedades capitalistas con gran capacidad productiva, a nivel interno o a nivel del sistema. La atmósfera cultural, los valores inculcados desde la familia y la escuela, tanto como la propaganda y las estrategias de comercialización, alientan ese espíritu adquisitivo en las personas (Moulian, 1997).

### ***Endeudamiento***

Vivimos en una sociedad materialista y enfocada en el yo. Los anuncios atraen a los jóvenes compradores al demostrarles lo fácil que es conseguir crédito y pagar en mensualidades. Es interesante que ningún anuncio se centre en el encanto de devolver el dinero, ni mencione el tiempo que llevará pagarlo o lo difícil que es hacerlo, especialmente con el inevitable interés adicional (Marbin, 2006).

El ingreso de nuevas entidades crediticias no bancarias al mercado y el gran desarrollo que éstas han tenido, principalmente en la entrega de tarjetas de crédito y competencia en este mercado. Además es importante mencionar la evolución que han tenido las entidades bancarias, específicamente con su entrega de tarjetas de crédito, aunque ese aumento es inferior al de las casas comerciales (Littuma, 2012).

## **Bienestar Material y Físico**

**Gastos:** Los gastos personales están directamente relacionados con los rubros de vivienda, alimentación, educación, salud y vestimenta. Sin embargo, las tienen otros de consumo como productos o artefactos tecnológicos y eléctricos.

Gráfico 41 Capacidad de ahorro del personal del C.O.

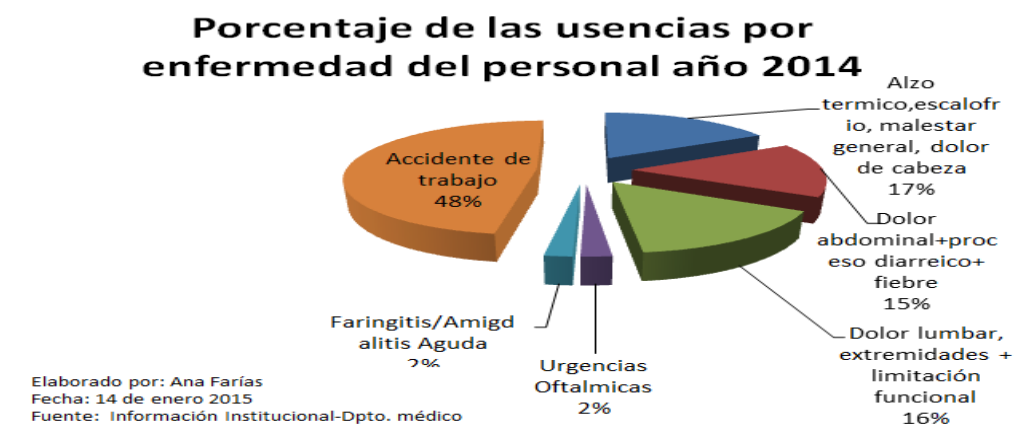


A través de este dato estadístico, se observa la capacidad de ahorro de los trabajadores del área de almacenamiento de la empresa mediante esta información se puede identificar el endeudamiento del personal. Como se observa de 29 trabajadores 4 están sobregirados mientras que 16 trabajadores su capacidad de ahorro es baja de un rango de 0 a 30 %. Otro dato es que 7 trabajadores tienen un capacidad de ahorro media que son de un rango de 31 a 50% y 2 trabajadores que tienen el 51 a 70%.



#### 5.2.2.1.4. Causa Directa 4: Alto índice de Problemas de salud en los colaboradores.

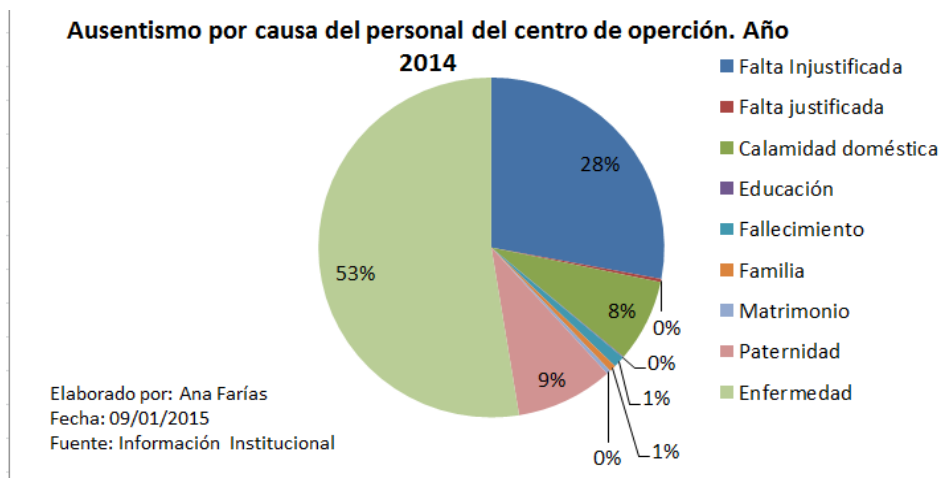
Gráfico 42 Porcentaje de las ausencias por enfermedad del personal año 2014



En este dato estadístico se muestran los porcentajes de los tipos de ausencia por enfermedad del personal del año 2014. Como se visualiza en el gráfico el 48% de los trabajadores se ausentan por accidente de trabajo. Además se ausentan por enfermedades virales que es el 17% por fiebre, malestar general, dolor de cabeza, escalofríos mientras que el 15% por dolor abdominal, procesos diarreicos y fiebre. Otro punto importante es el 16% por dolor lumbar, extremidades más limitación funcional.

La Organización Mundial de la Salud define la salud como “un estado de bienestar físico, psíquico y social”. La salud ya no era algo relacionado, en exclusiva, con la dimensión física y/o biológica del ser humano, sino que abarcaba también las dimensiones psicológica y social.

Gráfico 43 Ausentismo del personal del C.O año 2014



En este gráfico se puede observar los motivos de ausentismo del personal del centro de operación. Los siguientes que tiene mayor porcentaje es por enfermedad con un 53%, el 28% es por falta injustificada, el 8% por calamidad doméstica y el 9% por paternidad.

### ***Inadecuados hábitos de salud***

Los malos hábitos de salud, son aquellas acciones o conductas negativas que son repetidas por una persona de un modo sistemático. Estas acciones o conductas tienen consecuencias negativas en la salud, traen daños irreparables, son difíciles de corregir y conllevan a tener una peor calidad de vida (López C. , 2010) .

Los hábitos alimentarios nacen en la familia, pueden reforzarse en el medio escolar y se contrastan en la comunidad en contacto con los pares y con el medio social. Sufren las presiones del marketing y la publicidad ejercida por las empresas agroalimentarias (López C. , 2010).

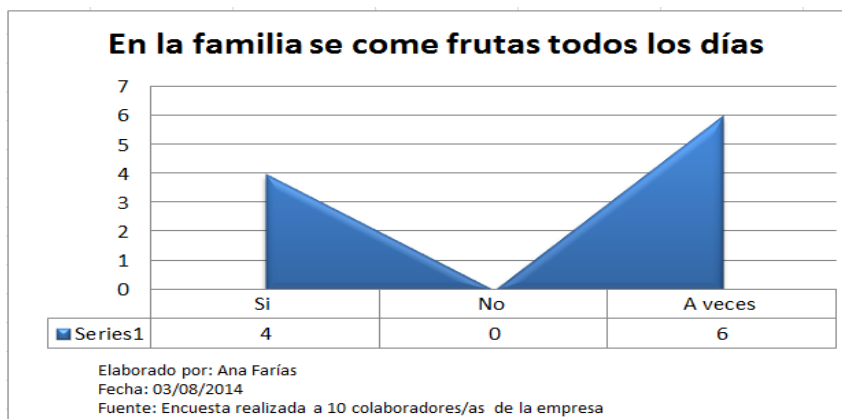
### **Los colaboradores en sus hogares no se alimentan de productos nutritivos**

Un consumo adecuado de alimentos que proporcionen los nutrientes necesarios es vital para ayudar al crecimiento y desarrollo óptimo de los lactantes y niños a fin de que llegue hacer adolescentes y adultos sanos. Con ellos es posible evitar enfermedades crónico-degenerativas, por ejemplo diabetes mellitus, presión arterial, obesidad y cáncer debido tanto a carencias nutricionales como a exceso de consumo de alimentos que conocemos como chatarra, por ejemplo, refrescos, papas fritas, pizza, hamburguesas.

Consumir estos alimentos, de vez en cuando, no presenta mayores problemas en el conjunto de una dieta variada. El problema radica en la reiteración de su consumo que puede generar hábitos alimentarios inadecuados. Por ejemplo, las hamburguesas, generalmente, se acompañan de una bebida refrescante y un postre dulce, prescindiendo de ensaladas, verduras, legumbres, frutas, etc. necesarias en una dieta equilibrada (López C. , 2010).

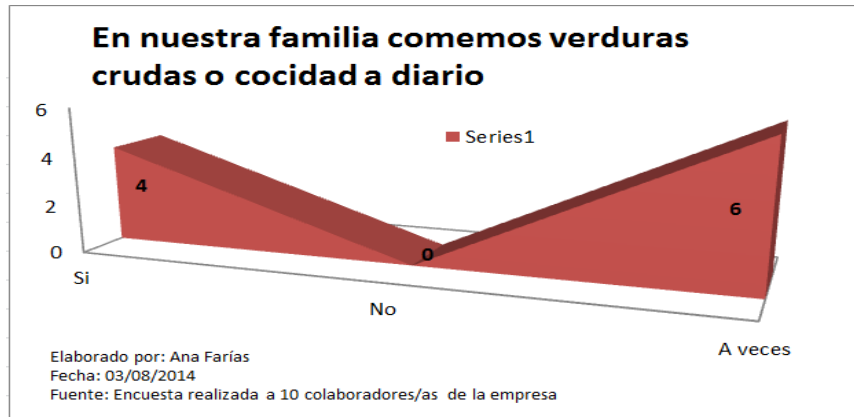
**Salud:** Según OMS “La salud es un estado de completo *bienestar físico, mental y social*, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 2013).

Gráfico 44 Ingesta de frutas en la dieta diaria



En la encuesta de Calidad de vida laboral y familiar realizada a 10 colaboradores/as de la empresa. Como se ve en el gráfico 6 trabajadores a veces o de repente comen frutas en el día.

Gráfico 45 Ingesta de verduras crudas o cocidas en la dieta diaria



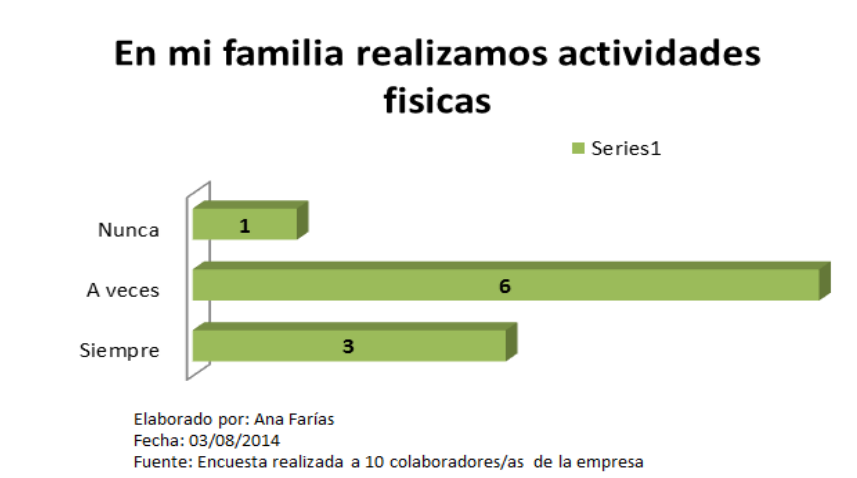
En este gráfico se observa que de 10 colaboradores, 6 a veces comen en su hogar verduras crudas o cocidas en su alimentación diaria. Cabe mencionar Las frutas y las verduras son elementos esenciales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de enfermedades.

### ***Ausencia actividades físicas en el hogar***

En esta línea de ideas hay que destacar que la práctica de actividad física es un hábito muy saludable, y que existen indicios de que puede llegar a ser en algunos casos un generador en sí de otros hábitos saludables González y Ríos, 1999 citado en Gálvez, 2004. Por tanto, será preciso aumentar su promoción, sobre todo en el ámbito laboral, donde se consolidan muchos de los hábitos existentes en la edad adulta. No obstante, aunque el hábito de hacer ejercicio se ha instalado de forma clara en la sociedad, la mayoría de los trabajos de sondeo sobre los niveles de práctica físico-deportiva en la población constatan que, a medida que aumenta la edad (Gálvez, 2004).

La inactividad física está cada vez más extendida en muchos países, y ello repercute considerablemente en la salud general de la población mundial, en la prevalencia de ENT (por ejemplo, enfermedades cardiovasculares, diabetes o cáncer) y en sus factores de riesgo, como la hipertensión, el exceso de glucosa en la sangre o el sobrepeso (Gálvez, 2004).

Gráfico 46 Actividad física de las familias



Respecto a las actividades físicas se hace referente a los juegos, deportes, desplazamientos, actividades recreativas, educación física o ejercicios programados. En este punto se realizó la pregunta a 10 colaboradores que si en la familia realizan actividades físicas, 6 indicaron que a veces, 1 nunca y 3 siempre. Es importante mencionar que las actividades físicas a cualquier edad de manera regular producen muchos beneficios para la salud.

### ***La naturalización del consumo de alcohol en los colaboradores***

El abuso del alcohol en nuestra sociedad acarrea serios problemas para el individuo y para la sociedad por su sensible repercusión en las actividades cotidianas de la vida diaria. Se calcula que al menos

una décima parte de la población (hombres en su mayoría) consume sistemáticamente una cantidad excesiva (Oliva, 2014).

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Ecuador es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita. “En la nación andina se ingieren 9.4 litros de alcohol por habitante al año, cifra superada en la región únicamente por Argentina (10 litros), donde la mayor parte de las bebidas alcohólicas que se consumen es vino” (Periódico "el Tiempo", 2011).

Según la última estadística del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), El grupo mayoritario lo conforman personas entre 19 y 24 años en el consumo de alcohol. Le siguen aquellos entre 25 y 45 años, quienes para cualquier situación siempre buscan un buen pretexto para beber. A esto lo consideran ser bebedores sociales.

### ***Ambiente laboral de riesgo para la salud***

En el ámbito laboral de la empresa de alimentos, hay numerosos empleos que realizan sus actividades laborales DIARIAS en ambientes fríos, lo cual genera riesgos para la salud.

Las bajas temperaturas en el trabajo pueden ocasionar desde incomodidad, problemas musculoesqueléticos, deterioro de la ejecución física y manual de las tareas, a congelación en los dedos de las manos y los pies, mejillas, nariz y orejas (enfriamiento local del cuerpo), hasta la hipotermia, que es la consecuencia más grave ( Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2007). La poca disminución del tiempo de permanencia en ambientes fríos donde produce pérdida de calor y controlar el ritmo de trabajo, de manera que la carga metabólica sea suficiente y no se supere un

valor que genere una sudoración excesiva que humedezca la ropa interior.

Los trabajadores del área de almacenamiento cárnico, trabajan en cámaras de fríos. Permanecen prolongadamente en cámaras con temperaturas bajas. Los colaboradores que pertenecen a dicha área, tienen uniformes adecuada para el frío y proteger las extremidades para evitar el enfriamiento localizado. El calzado que le entrega la empresa es con puntas de acero, aislante y antiderrapante para prevenir resbalones y caídas de lugares potencialmente resbalosos en lugares húmedos. Del mismo modo, se aseguran con una buena protección térmica para la cabeza como, por ejemplo, usando gorros, pasamontañas o cascos con doble aislamiento.

#### **5.2.2.1.5. Análisis de Efectos y/o Consecuencia**

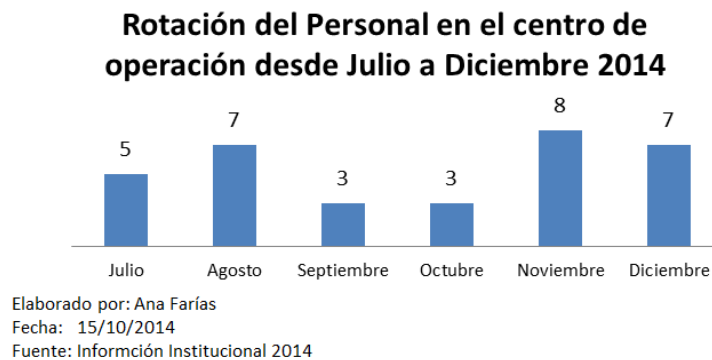
##### ***Alta rotación en el Centro de Operación del personal***

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

Para Arias Galicia, 1990 citado en (Flores, Abreu, & Badii, 2008) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse,

se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Gráfico 47 Rotación del Personal en el C.O, desde Julio a Diciembre 2014



Como se puede visualizar en el gráfico donde se ve el número de trabajadores que han desvinculado de la empresa desde el mes de julio hasta diciembre del 2014, suman un total de 33 colaboradores donde es un alto índice de rotación.

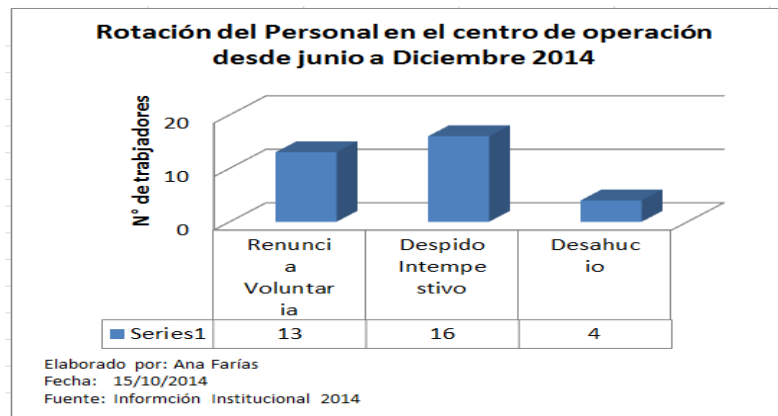
### ***Inestabilidad Laboral***

La percepción de inestabilidad laboral es una estimación con relación a la posible pérdida del trabajo. Tiene dos aspectos, uno objetivo y uno subjetivo Mauno, Kinnunen, Makikangas, & Natti, 2005 citado en (Maglio, Injoque-Ricle, & Leibovich de Figueroa, 2010) . El primero tiene su base en circunstancias objetivas, como por ejemplo, los trabajos temporarios o las condiciones de precariedad laboral. El aspecto subjetivo está relacionado con la percepción de un sujeto de su situación laboral, y es definido como la amenaza de la pérdida laboral involuntaria, ante la cual los empleados sienten una discrepancia entre el nivel de seguridad laboral que desean y el que les ofrece el empleador.



La inestabilidad laboral subjetiva se asocia con una disminución en el bienestar de los empleados y de la satisfacción laboral, quejas en relación a la salud física y aumento del estrés (Maglio, Injoque-Ricle, & Leibovich de Figueroa, 2010).

Gráfico 48 Rotación del Personal (Motivos de Salidas) en el C.O



Uno de los aspectos que generan inestabilidad laboral en la empresa alimenticia es el alto índice de rotación del personal. Como se observa en el gráfico 13 trabajadores salen por renuncia voluntaria, 16 por despido intempestivo y 4 por desahucio.

***Altos costo tanto para la Organización y el colaborador***

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (Chiavenato, 1999) citado en (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales uniformes y herramientas especialmente calibrados (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

### ***Disminución de productividad y calidad***

La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados. En el caso de la producción de bienes, el objetivo es la fabricación de artículos a un mejor costo, a través del insumo, con productividad de los recursos primarios de la producción (Angeles, 2010).

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico o el personal operativo están comprometidos con los objetivos empresariales (Angeles, 2010).

La calidad se presenta en cada uno de las actividades, desde la gestión de la alta dirección hasta las más mínimas tareas y actividades; cada uno de ellos en mayor o menor grado representa un ahorro efectivo hacia nuestra organización (Angeles, 2010).

“Con bastante frecuencia, calidad quiere decir conformidad con los planos y especificaciones y el control de calidad determina si el producto es conforme. Calidad se utiliza en un sentido más amplio y significa adecuación para el uso por parte del usuario y abarca tanto

la calidad de diseño, como la calidad de conformidad” Campanella, 1992 citado en (Rincón de Parra, 2001).

**Gráfico 49 Clientes que han retornado los Productos**



**Elaborado por:** Área de Almacenamiento  
**Fecha:** 8 de enero 2015  
**Fuente:** Información Institucional

En este gráfico se muestra, los determinados clientes que han realizado el retorno de los productos donde la mayor cantidad de retorno en ese día asaderos retorna el 1,69%, Comida Gourmet el 0,32%, restaurantes estándar 2,50% y cadenas el 0,48%. Por tanto, estos resultados es un solo día, al llegar al mes es un porcentaje alto de retorno y donde se evidencia una baja calidad de servicio.

**Gráfico 50 Motivos que los Clientes han retornado los Productos**



**Elaborado por:** Área de Almacenamiento  
**Fecha:** 8 de enero 2015  
**Fuente:** Información Institucional

Mediante este gráfico se pueden observar los motivos los cuales los clientes retornan los productos donde los tres mayores motivos son porque el cliente no desea el producto, local cerrado o error de despacho. Por tanto, todos estos retornos son considerados como pérdida para la compañía.

### ***Perdida de Talento y conocimientos***

Se puede decir que, el Talento Humano es la “La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad” (Coronel & Fárez, 2010). Por tanto, la situación actual en la empresa, que produce rotación del personal, inestabilidad laboral, desmotivación, hace que se los trabajadores con talento y conocimiento busquen otras oportunidades labores en otras organizaciones.

### ***Insatisfacción laboral***

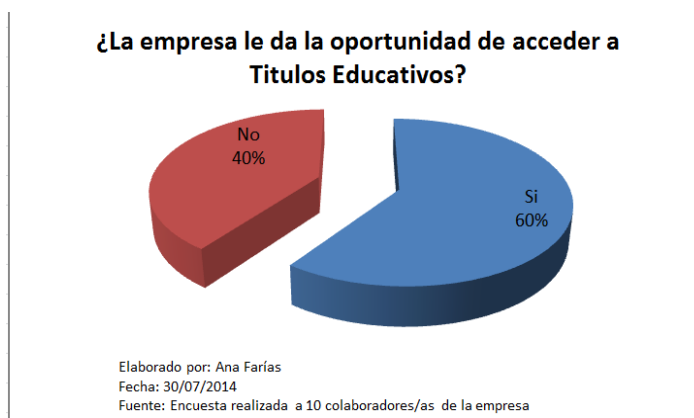
La insatisfacción laboral es un riesgo profesional muy extendido entre el personal que presta sus servicios en una organización, donde dicha satisfacción guardaría una intensa relación con las condiciones de trabajo (Amaya, 2010).

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones

obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren Strauss y Syles, 1982 citado en (Amaya, 2010).

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son ciertos factores de la organización del trabajo o psico-sociales (falta de responsabilidades, malas relaciones, presión de tiempo, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo, etc.) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tiene gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera (Amaya, 2010).

Gráfico 51 Oportunidad de acceder a títulos educativos



Uno de los factores o aspectos de insatisfacción en los trabajadores es la poca oportunidad de acceder a la educación. Como se muestra en el gráfico el 60% indica que si mientras que el 40% donde están incluidos los niveles operativos dicen que no pueden acceder a estudios superiores.

**La Desmotivación en los trabajadores** por otra parte los factores motivacionales o intrínsecos, afirma el autor que estos factores están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que hace y desempeña, además, estos factores tienen relación con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las

necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo, según Herzberg los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundas y estables cuando son óptimas (León J. , 2005).

El tiempo de trabajo es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que tiene una repercusión más directa sobre la vida diaria. El número de horas trabajadas y su distribución pueden afectar no sólo a la calidad de vida en el trabajo, sino a la vida extralaboral. El **Poco tiempo libre de los trabajadores** en la medida en que la distribución del tiempo libre muchas veces no es utilizable para el esparcimiento, la vida familiar y la vida social, es un elemento que determina el bienestar de los trabajadores.

El estrés desde un punto de vista biológico se puede decir que estrés es el “proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla” (León J. , 2005).

Alto nivel de **estrés** producido por la percepción de injusticias e inseguridad laboral está asociado con incrementos de tensión, bajos niveles de rendimiento cognitivo, reducción de la confianza y del compromiso con la empresa. A su vez, incrementa las quejas de origen psicosomático y la tensión física en los trabajadores De Witte, 1999 citado en (Maglio, Injorque-Ricle, & Leibovich de Figueroa, 2010).

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

#### **6.1. Objetivos de la Propuesta**

Los objetivos que se van a ejecutar en esta propuesta son los siguientes:

##### **Objetivo a largo Plazo**

Incidir en la mejora de la cultura organizacional a través de la intervención del equipo de Trabajadores Sociales dirigida a mejorar el clima organizacional.

##### **Objetivo General**

Mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia de la ciudad de Guayaquil a través del diseñar un programa de empowerment, con el fin de incidir en la mejorar de su cultura laboral.

**Objetivos Específico 1:** Fomentar hábitos saludables y emprendimiento familiares, con el fin de obtener un óptimo nivel de bienestar físico, mental y social.

Los objetivos indirectos que aportaría para el componente 1 son:

- 1.1. Fomentar hábitos de ahorro constructivo entre los integrantes de las familias.
- 1.2. Incentivar la independencia económica del cónyuge de los colaboradores.

- 1.3. Disminuir problemas de salud en los colaboradores relacionados con malos hábitos.
- 1.4. Incentivar adecuados hábitos de salud.

**Objetivo Específico 2:** Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales de los colaboradores de una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil.

Los objetivos indirectos que aportaría para el componente 2 son:

- 2.1. Generar oportunidades a los colaboradores a acceder a estudios Superiores.
- 2.2. Establecer políticas de capacitación y formación del Talento Humano.

**Objetivo Específico 3:** Disminuir el ausentismo laboral en el Centro de Operación.

Los objetivos indirectos que aportaría para el componente 3 son:

- 3.1. Organización de los turnos asignados a los trabajadores en horario nocturno.
- 3.2. Promover trabajo en equipo en el área de almacenamiento.
- 3.3. Mejorar la comunicación organizacional con el fin de lograr mayor fluidez, clara y satisfacción laboral.

**(Ver Informe Diagnóstico Anexo # 11 Diagrama de Estrategias)**



## **6.2. Análisis de Impactos, Factibilidad y Sostenibilidad**

### **Impacto Social**

La integración de la perspectiva social en la gestión y las operaciones de la empresa dan lugar a lo que se conoce como Responsabilidad Social de la empresa, se refiere al compromiso de la empresa con la sociedad. Por tanto, constituyen los principales grupos de interés de la empresa y además interviene directamente en la actividad empresarial y en sus resultados (Celma, 2012). Hace referencia al conjunto de actividades responsables que realiza la empresa con sus empleados tales como la mejora de la información en la empresa, el equilibrio entre el trabajo, familia y ocio, la salud laboral. Cabe mencionar que unos de los principales grupos de interés en Responsabilidad Social son los empleados. Respecto a la empresa alimenticia, en el análisis de las causas se puede observar el ausentismo en los trabajadores, donde el mayor porcentaje es por problemas de salud, también las faltas injustificadas ya sea porque están cansados por la desorganización de los turnos o por falta de compromiso que tienen hacia la empresa.

### **Impacto Equidad**

A pesar de los significativos progresos logrados en la actualidad, pero los mercados de trabajo siguen estando divididos por género. La participación femenina en la fuerza laboral se ha mantenido por debajo de la participación masculina, las mujeres realizan la mayor parte de los trabajos no remunerados. Cabe mencionar que nuestro grupo meta son hombres, trabajadores del área de almacenamiento. Sin embargo, se ha tomado en cuenta las convivientes y cónyuges de los trabajadores. De acuerdo al *gráfico #40 Dependencia económica del cónyuge de los trabajadores de C.O*, de 59 familias, 42 mujeres no trabajan mientras que el 17 si trabajan. A través de

estos resultados la mayor parte de los cónyuges siguen estando dependientes económicamente de sus esposos.

### **Impacto Ambiental**

No provee un impacto ambiental negativo ya que se considera que no afecta al medio ambiente, puesto que la propuesta es de tipo social, no implica construcciones físicas, ni obras que dañen el medio ambiente.

### **Factibilidad Técnica**

El Personal de la empresa posee la experiencia técnica requerida para diseñar, implementar, operar y mantener el proyecto que se está proponiendo. Tienen las capacidades técnicas requeridas por cada alternativa del diseño que se está considerando. La empresa también cuenta con equipos tecnológicos para realizar a cabo el proyecto.

### **Factibilidad Financiera**

El proyecto que se refiere a mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia podría ser factible económicamente, ya que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se genera, el ambiente desfavorable en las empresas genera desmotivación falta de compromiso y baja productividad. En la actualidad la empresa alimenticia cuenta con presupuesto para temas de clima.

### **Factibilidad Política**

Uno de los principios del derecho del trabajo de acuerdo a la Constitución del Ecuador indica que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, es decir

que la institución mantenga un buen clima laboral. Donde “garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución del Ecuador, 2008, Art. 326; 5). Por tanto, a través de las normas que regula el país es factible la propuesta.

### **Análisis de Factibilidad**

Podría ser sostenible ya que las autoridades de la institución, están invirtiendo en proyectos relacionados a mejorar el clima organizacional. Por otra parte, tendría una mayor apropiación de los trabajadores del área de almacenamiento, son los principales afectados. Aquí es importante referirse que hay políticas que nos da apoyo durante la ejecución y tras la realización del proyecto. Cabe señalar que se preservará el medioambiente durante y después de la ejecución del proyecto.

### **6.3. Plan de Acción**

La principal estrategia prevista para el Plan de Acción es la implementación de un programa de **Empowerment** con el fin de aumentar el control de los colaboradores sobre sus competencias laborales, incrementar la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

El empowerment busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todo el sistema organizacional, rompiendo con viejos, pero siempre vigentes, “vicios” al “quitar” al gerente el monopolio del poder, de la información y del desarrollo del sistema. Por tanto, ayuda a tantos los gerentes a crear un ambiente de confianza en donde, los subordinados no sientan que están en situaciones de privilegio o poder, por el contrario reconocen el trabajo en equipo y una relación horizontal en la organización.

**Empowerment** significa “dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar” (Chiavenato, La gestión del Talento Humano , 2002). El aplicar el empowerment en el área de almacenamiento de la empresa alimenticia ayudará en tomar en cuenta o utilizar todo el personal y aprovechar al máximo el talento de cada uno de ellos, sin preferencias, ya que todos poseen habilidades y potencialidades que agreguen valor a la organización.

Al respecto conviene decir, los Principios para dar empowerment a las personas, los cuales son:

- ✓ Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- ✓ Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus, tareas y recursos.
- ✓ Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.

Estos principios mencionados nos dan indicaciones para la implementación del empowerment, el dar a los trabajadores que consideren importante permite realizar análisis de los cargos en el cuál le permita tomar decisiones en sus puestos de trabajo.

La empresa Dupont Merck Pharmaceutical Company, desarrolla un programa de integración para los empleados que se diseñó como un programa de socialización compuesto de tres fases (Chiavenato, 2002):

**Fase 1:** *Focalización del papel específico de T.S. Y su contribución significativa a la organización.*

La propuesta de intervención presentada genera significativo aportes para la práctica profesional del Trabajador Social y debe considerarse como eje central, el enfoque de Derechos para el sector laboral.

Como práctica profesional el trabajo social interviene mediante acción planificada en la solución de problemas sociales específicos que afectan a resultantes de los conflictos relacionados con la justicia y/o equidad intra e intergeneracional, o del grado de socialización y apropiación del medio ambiente, esto es, de “los conflictos generados por las diferentes concepciones e interpretaciones del desarrollo”.

Por otra parte, “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente” (Constitución del Ecuador, 2008). Por tanto, la práctica profesional interviene en la soluciones de problemas sociales específicos. Sin embargo, se da aportes al desarrollo del país el garantizar los derechos de los trabajadores así se podrá incidir en las políticas públicas.

Según PNUD, 1991 citado en Contreras 1999, El desarrollo Humano “es el proceso mediante el cual se ofrece a hombres y mujeres mayores oportunidades, entre las cuales destacan por su mayor importancia: una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y a los recursos necesarios para tener una mejor calidad vida; además incluye la libertad política, la garantía de los derechos

humanos y el respeto a sí mismo” (Contreras, 1999). En la actualidad el ser humano es visto como sujeto de derecho, por eso hay que velar por la garantía e igualdad de los derechos humanos.

De esta forma, el Desarrollo Humano se convierte en un paradigma que permite comprender el desarrollo económico y social de un país, y determina qué factores son necesarios para lograrlo (Contreras, 1999). Por lo tanto, es importante de este proceso es la creación de un ambiente propicio para que las personas puedan desarrollar todas sus potencialidades y contar con una oportunidad razonable para llevar una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses.

Así como se evalúa el desempeño de los trabajadores, también debe de haber **Sistema de recompensas**, incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

### **Remuneración por competencias**

La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, se haya con el nivel de capacitación de cada empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración está relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas, en consecuencia, el empleado multifuncional tiene más ventajas. Regularmente la empresa cuenta con este tipo de remuneración por competencia.

## **Clases de beneficio sociales**

**En cuanto a la exigibilidad legal:** Beneficios legales exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.

**Beneficios espontáneos:** no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales (fringe Benefits) o beneficios voluntarios, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados, asistencia médico hospitalaria, complementación de jubilación. Actualmente la empresa cuenta con asistencia hospitalaria, préstamo a empleados, transporte, seguro de vida.

Los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios: asistencia médico hospitalaria, asistencia odontológica, etc.

**Beneficios recreativos:** servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Este tipo de beneficios es muy importante, el bienestar físico y mental de los trabajadores.

**Fase 2:** *Fortalecimiento personal y trabajo en equipo.*

Como los empleados logran una imagen clara de los papeles que desempeñan para alcanzar la misión. En esta fase, se trata de la evaluación de desempeño, en donde permite medir al trabajador de

acuerdo a las competencias de la compañía trabajo en equipo, desarrollo de personas, comunicación, servicio al cliente, orientación a resultados, etc. Desde el punto de vista de la organización, significa que las personas conocen el comportamiento organizacional y entienden que es deseable y necesario.

La **evaluación de desempeño** es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo (Terry, 2000).

Las organizaciones regularmente se orientan hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales (Chiavenato, La gestión del Talento Humano , 2002):

1. Resultados: Es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado.
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

**Fase 3:** Reingeniería de Cargos, funciones, turnos.

Es decir, cada empleado aprende porque existe su cargo y cuál es el papel que cada uno desempeña para ayudar a la unidad organizacional o la división a conseguir sus objetivos. Por tanto, es esta fase se realizará un análisis de diseño de cargos de manera participativa.

La empresa tiene que tener una **estructura es flexible y adaptable**, los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos, y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea.



Cuanto más manejable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más adaptables serán los cargos y más fuerte la presencia de equipos multidisciplinarios y autogestionados, en lugar de órganos permanentes y definitivos (Terry, 2000) Por lo tanto, trabajar para que la estructura sea flexible y adaptable nos ayudará en que los cargos sean manejables, abiertos y más fuerte la presencia de los equipos.

Por otro lado, el **diseño de cargos** incluye la descripción del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Entonces diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas (Chiavenato, 2002):

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. ¿Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)?.
3. ¿A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato?
4. ¿A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados?

*Al respecto conviene decir que la adecuación del cargo al ocupante mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, no solamente se espera el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal (Chiavenato, 2002).*

Aquí he de referirme también, que el proyecto se basa en Mejorar el Clima organizacional con el fin de incidir en la cultura de la empresa alimenticia. De acuerdo a la investigación diagnóstica que se realizó

sobre la calidad de vida laboral y familiar. Es importante mencionar el enriquecimiento de cargos ofrece (Chiavenato, 2002):

- a) Elevada motivación intrínseca del trabajo.
- b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- c) Elevada satisfacción y reducción de ausencias (ausentismo) y desvinculación (rotación).

Como se puede visualizar en los resultados diagnósticos, los efectos que generan el problema se podrán notar como la desmotivación, la insatisfacción laboral, etc. son efectos que se refleja en la empresa. Por tanto, es primordial analizar los cargos que ejercen los trabajadores del área de almacenamiento.

Por otra parte, los resultados del trabajo aumentan cuando están presente tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo (Chiavenato, La gestión del Talento Humano , 2002):

- a) Cuando la persona cree que el trabajo es significativo o tiene valor.
- b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo.

Es así que, el Empowerment significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones. Requiere personas entrenadas y capacitadas e impone las siguientes condiciones (Chiavenato, 2002):

1. Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
2. Crear un ambiente de cooperación, información compartida y análisis y establecimiento conjunto de los propios objetivos.
3. estimular a las personas a tomar iniciativas, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades.
4. Respetar la opinión de las personas. Cuando surjan los problemas, preguntar qué piensan y pedirles que ayuden a diseñar soluciones.
5. No interferir. Dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. Mantener elevadas la moral y la confianza del equipo.
7. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

Estas condiciones nos permiten tener una lógica de como poder implementar el empowerment en la empresa.

*Cabe mencionar que se define seis pasos del proceso de análisis de cargos (Chiavenato, 2002):*

Paso 1: Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

Paso 2: Definir la información requerida para el análisis de cargos.

Paso 3: Seleccionar los cargos que se deben analizar.

Paso 4: Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos.

Paso 5: Preparar las descripciones de cargos.

Paso 6: Preparar las especificaciones de cargos.

Para analizar estos pasos se realizarán de manera participativa, que nos permita identificar como deben desempeñar sus tareas a quien deben reportar, etc.

### **Duración**

La duración de este proyecto es de 2 años, según se puede apreciar en el Diagrama de Gantt que se adjunta.

**Tabla 13 Fase 1 de la Ruta de ejecución**

<b>RUTA PEDAGOGICA DE EJECUCIÓN</b>									
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>									
NOMBRE									
OBJETIVO GENERAL	Mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia de la ciudad de Guayaquil. a través del diseñar un programa de empowerment, con el fin de incidir en la mejorar de su cultura laboral.								
<b>FASE I</b>									
NOMBRE	Focalización de mi papel específico y su contribución significativa a la organización								
OBJETIVO	Fomentar hábitos saludables y emprendimiento familiares, con el fin de obtener un óptimo nivel de bienestar físico, mental y social.								
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGÍAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LIMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	
1.1. Fomentar hábitos de ahorro constructivo entre los integrantes de las familias.	<b>Implementación del Empowerment</b>	*Diseño de un Plan de incentivos a nivel de bienestar físico, mental y social * Una campaña para que los trabajadores junto a su familia accedan al derecho de tener una vivienda. * Difusión de la campaña "una familia, una vivienda". *Realización de una casa abierta donde se exponga como acceder las viviendas a través de las inmobiliarias y como acceder a financiamientos a través de los créditos bancarios. *Diseño de un campaña de sensibilización en materia de género, derechos humanos y violencia contra las mujeres * Reuniones de discusión con conviviente o cónyuges de los trabajadores a través de grupos focales. *Realización de una casa abierta tanto para las conviviente y trabajadores donde se encuentren instituciones educativas y los varios financiamiento de créditos educativos.	*Convivientes o Cónyuges de los trabajadores * Jefes Inmediatos *Trabajadores		3 Trabajador Social		Fotos, Vídeos *Infome de diseño de las campañas *Registro de Asistencia al Grupo Focal	Trabajadora Social	
1.2 . Incentivar la independencia económica del cónyuge de los colaboradores.									
1.3. Disminuir problemas de salud en los colaboradores relacionados con malos hábitos.		<b>Subprograma de Medicina Laboral</b>	*Campañas informales de Salud relacionados a la Adecuada alimentación, Importancia del sueño y ejercicios físicos * Conferencias sobre farmacodependencia, alcoholismo, tabaquismo y temas que se aborden diferentes aspectos en relación con el autocuidado y la salud * Actividades para contrarrestar el estrés ocupacional.	*Jefes directos *Trabajadores		* Dra. Salud Ocupacional * Coord. Seguridad Ocupacional * Lcda. Enfermería		Registro de asistencias a las conferencias	Dra. Salud Ocupacional
1.4. . Incentivar adecuados hábitos de salud.									

**Tabla 14 Fase 2 de la Ruta de ejecución**

<b>RUTA PEDAGOGICA DE EJECUCIÓN</b>								
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>								
NOMBRE								
OBJETIVO GENERAL	Mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia de la ciudad de Guayaquil. a través del diseñar un programa de empowerment, con el fin de incidir en la mejorar de su cultura laboral.							
<b>FASE II</b>								
NOMBRE	Fortalecimiento personal y trabajo en equipo.							
OBJETIVO	Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales de los colaboradores de una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil.							
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGÍAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LIMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
2.1. Generar oportunidades a los colaboradores a acceder a estudios Superiores	<b>Implementación del empowerment</b>	11. Construcción de la evaluación desempeño circular 360° (Jefe inmediato, clientes internos y externos, subordinados, Órgano T.H., colegas,etc)	* Los jefes directos *Los trabajadores *Dpto. Talento Humano & Trabajo Social		*Jefe de Talento Humano *Trabajador a Social *Asist. Talento Humano		* Matriz de detalle de resultados de la evaluación * Fotos, Videos *Informe Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento	*Jefes directos del área * Jefe de Talento Humano
2.2. Establecer políticas de capacitación y formación del Talento Humano.		12. Difusión de la Evaluación de desempeño o desarrollo CRECE 13. Aplicación de la Evaluación de Desempeño 14. Entrega de los resultados a los trabajadores 15. Realización del Feedback 16. Seguimiento de la realización del feedback 17. Convocatoria e involucrar a los actores en el proceso cíclico de entrenamiento y continuo: 17.1. Diagnostico de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. 17.2. Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas 17.3. Aplicación y conducción del programa de entrenamiento *17.3.1. Método de desarrollo de persona Rotación de cargo (desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades) *17.3.2. Participación de Cursos y Seminarios externos 17.4. Verificación de los resultados del entrenamiento.						

**Tabla 15 Fase 3 de la Ruta de ejecución**

<b>RUTA PEDAGOGICA DE EJECUCIÓN</b>								
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>								
<b>NOMBRE</b>								
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Mejorar el clima organizacional de una empresa alimenticia de la ciudad de Guayaquil. a través del diseñar un programa de empowerment, con el fin de incidir en la mejorar de su cultura laboral.							
<b>FASE III</b>								
<b>NOMBRE</b>		Reingeniería de Cargos, funciones, turnos.						
<b>OBJETIVO</b>		Disminuir el ausentismo laboral en el Centro de Operación.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ACTORES PARTICIPANTES</b>	<b>SECTORES A INVOLUCRAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA LIMITE PARA SU EJECUCIÓN</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
3.1. Organización de los turnos asignados a los trabajadores en horario nocturno.	<b>Diseño de Sistema de rotación de turnos</b>	1. Convocatoria del equipo de trabajo que participarán en el Proyecto de la Organización. * Fijar reglas en el grupo 2. Diagnóstico sobre la situación actual de los turnos a los colaboradores en horarios nocturnos 2.1. Elaboración y aplicación de instrumentos 2.2. Análisis de la información adquirida sobre situaciones personales y grupales 2.3. Elaboración del documento diagnóstico 3. Diseño de un sistema de rotación de turnos semi-continuo 3.1. Determinar grupos de trabajo 3.2. Realización de Formato o calendario de rotación de turnos por mes. 3.3. Establecer políticas de rotación 4. Aplicación del Sistema de rotación de turnos semi-continuo. 5. Seguimiento y Evaluación del proceso del Sistema de Rotación	* Los jefes directos * Los trabajadores * Dpto. Talento Humano & Trabajo Social * Dpto. Salud & Seguridad Ocupacional		* Trabajador a Social * Jefe de T. H. * Jefe loguístico * Dra. Salud Ocupacional		* Informe sobre la situación de turnos * Fotos, videos	Los jefes directos
3.1. Promover trabajo en equipo en el área de almacenamiento.		6. Convocatoria a Reunión a los líderes del área de almacenamiento y equipos de rotación 7. Análisis de los objetivos generales del área y equipos de rotación 8. Disufisión de la filosofía de la compañía y objetivos del área. 9. Comprensión de la filosofía de la compañía y objetivo del área. 10. Diseño de análisis de cargos 10.1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto 10.2. Definir la información requerida para el análisis de cargos. 10.3 Seleccionar los cargos que se deben analizar. 10.4 Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos. 10.5. Preparar las descripciones de cargos. 10.5.1. Revisar información preliminar sobre el cargo * Revisar documentos existentes * Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir las entrevista * Anotar los principales ítemes que requieran más claridad 10.5.2. Conducir las entrevistas * Localizar ocupantes capaz de proporcionar una visión global del cargo * El ocupante del cargo deberá ser un empleado que conozca el cargo * Los entrevistados deben ocupantes o supervisor 10.5.3. Consolidar información sobre el cargo 10.5.4. Verificar la descripción del cargo 10.6. Preparar las especificaciones del cargo	* Los jefes directos * Los trabajadores * Dpto. Talento Humano & Trabajo Social		* Jefe de Talento Humano * Trabajador a Social * Asist. Talento Humano		* Informe de análisis de los objetivos generales del área * Informe de descripción de cargos	Jefe de Talento Humano * Jefes directos
3.3. Mejorar la comunicación organizacional con el fin de lograr mayor fluida, clara y satisfacción laboral	<b>Implementación del empowerment</b>							







## 6.5. Presupuesto del Proyecto

El valor presupuestado para la consecución de los objetivos e intereses del proyecto, se ha cuantificado en \$ 57.328,32 dólares americanos. En la segregación observamos que la empresa cuenta \$ 42.104,76 dólares, lo que corresponde al 73% de los recursos usarse en el proyecto; mientras que el valor solicitado asciende a \$ 15.337,56 dólares o 27% del valor. Este valor será solicitado a la Gerencia Nacional de la empresa.

A los costos del párrafo anterior se le suma el 10% de imprevistos y el 4% de inflación de nuestro país en referencia al costo de vida que actualmente posee desde inicio del año 2014.

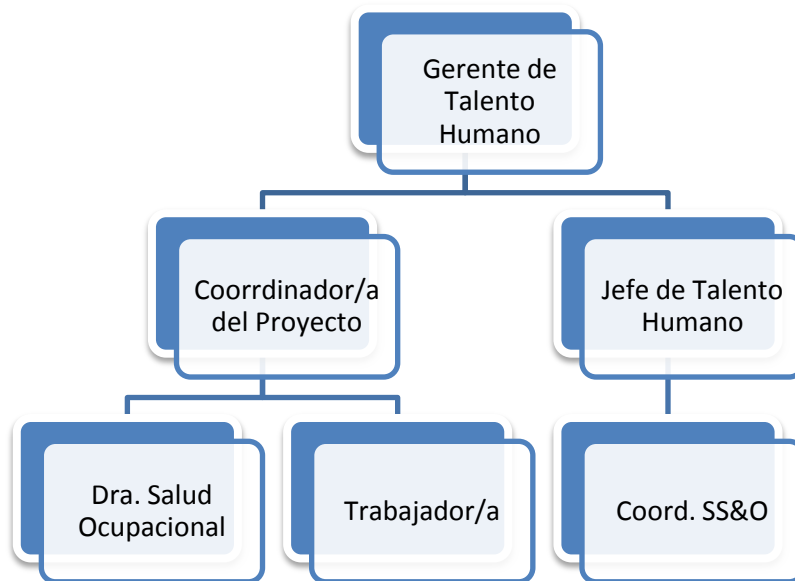
Para revisar el detalle del presupuesto por cada componente, **ver anexo # 8 Matriz de actividades con presupuesto.**

FASES	TOTAL	PROPIO	SOLICITADO
Focalización de mi papel específico y su contribución significativa a la organización	\$ 25.194,00	\$ 18.560,00	\$ 6.734,00
Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales de los colaboradores de una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil.	\$ 13.940,00	\$ 9.230,00	\$ 4.710,00
Reingeniería de Cargos, funciones, turnos.	\$ 11.154,00	\$ 9.144,00	\$ 2.010,00
<b>SUMA SUBTOTALES:</b>	<b>\$50.288,00</b>	\$ 36.934,00	\$ 13.454,00
10% Imprevistos:	\$5.028,80	\$3.693,40	\$1.345,40
4% Inflación anual:	\$2.011,52	\$1.477,36	\$538,16
<b>TOTAL PROYECTO:</b>	<b>\$57.328,32</b>	<b>\$42.104,76</b>	<b>\$15.337,56</b>
		73%	27%

## 6.6. Sistema de Gestión y Evaluación de la Propuesta

### 6.5.1. Organigrama del Proyecto

Gráfico 52 Organigrama del Proyecto



**Elaborador por:** Ana Farías H.  
**Fecha:** 20/01/2015  
**Fuente:** Manual de Descripción de funciones de la empresa.

### 6.6.2. Descripción de Funciones del equipo del Proyecto

El equipo del proyecto estará conformado por 5 cargos/profesionales: 1 Coordinador del Proyecto; 3 Trabajadores/as Social, 2 Psicólogo /, 1 Doctora de Salud Ocupacional; 1 Coord. SSO.

## **Coordinador/a del Proyecto**

### **Perfil**

- ✓ Profesional Titulado en Trabajo Social y Desarrollo Humano
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en administración de proyectos sociales.
- ✓ El Coordinador será la Trabajador/a Social del área de Talento Humano.

### **Conocimiento:**

- Profesional con conocimiento del manejo de las etapas o ciclo de un proyecto.
- Experiencia en manejo de proceso de intervención familiar y de grupos de crecimiento para fortalecimiento de las habilidades sociales en mujeres.

### **Competencia:**

- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo

### **Funciones:**

- ✓ Coordinar las actividades programadas en el Proyecto de acuerdo al cronograma y presupuesto definido y en cumplimiento con los objetivos y resultados propuestos.
- ✓ Garantizar el cumplimiento con la normatividad del proyecto, incluyendo la rendición de informes narrativos y financieros a la Institución.
- ✓ Desarrollar, coordinar y/o dar seguimiento a la realización de materiales de los objetivos y actividades.

## **Trabajador/a Social**

### **Perfil**

- ✓ Profesional Titulado en Trabajo Social y Desarrollo Humano
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de laboral.

- ✓ Amplios conocimientos en las leyes de relaciones laborales como el Código de Trabajo.
- ✓ Profesional con experiencia en intervención con familias, y conocimiento de modelos y métodos de trabajo con familias y mujeres, preferible con enfoque de género.
- ✓ Actitud comunicativa y escucha activa.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo.

### **Conocimientos:**

### **Función:**

- Elaboración de un plan de trabajo
- Aplicación de técnicas de investigación-diagnóstica
- Ejecución de las entrevistas domiciliarias
- Diseñar programas y proyectos de desarrollo social
- Liderar los equipos interdisciplinarios que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida.
- Realizar investigaciones sociales que contribuyen a identificar e interpretar las causas de los fenómenos sociales que se presentan en la institución planteando alternativas de solución a las mismas.

### **Psicólogo /a**

### **Perfil**

- ✓ Profesional Psicólogo/a titulada
- ✓ Conocimiento en procesos de en intervención familia y modelo teóricos de interacción social (enfoque de derechos y equidad de género).
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de familiar.

- ✓ Conocimientos proceden tales (planificación, orientación, evaluación, intervención, seguimiento).
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Actitud comunicativa y escucha activa

**Funciones:**

- Alteraciones del Comportamiento en el Trabajo
- Comportamiento Organizacional
- Evaluación del Desempeño
- Análisis y valoración de cargos vinculado a competencias laborales - Comunicación organizacional
- Capacitación, orientación y formación del personal
- Análisis estadístico del ausentismo laboral

***Doctor/a de Salud Ocupacional***

***Perfil***

Profesional titulado/a en Medicina Laboral  
Experiencia 5 años

***Conocimientos***

- ✓ Capacidad de resolución de enfermedades o situaciones de emergencia
- ✓ Atención médica, preventiva, curativa y de rehabilitación
- ✓ Conocimiento de Ley de Salud Pública, IESS

**Funciones:**

- ✓ Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la Institución
- ✓ Liderar los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial y salud ocupacional
- ✓ Diseñar y elaborar planes, programas , proyectos de Salud preventiva e indicadores de salud preventiva

**Coord. Seguridad y Salud Ocupacional**  
**Perfil**

Profesional Ing. Industrial titulado/a  
Experiencia mínima de 2 años

**Funciones**

- ✓ Evaluar las condiciones de salud de los trabajadores de una empresa, utilizando herramientas evaluativas acordes con la actividad económica de las empresas.
- ✓ Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica conjuntamente con higiene y seguridad industrial que incluirán accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, patologías relacionadas con el trabajo y ausentismo por tales causas
- ✓ Evaluar puestos de trabajo desde la perspectiva de la Ergonomía aplicada a los sistemas de trabajo.
- ✓ Formar grupos interdisciplinarios comprometidos en los planes de mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios de una empresa, desarrollando el componente de Salud Ocupacional y Riesgos profesionales.
- ✓ Organizar la brigada de emergencia empresarial e implementar el servicio de primeros auxilios.

**6.6.3. Flujograma del proceso clave**

Esta parte del proyecto se presenta el Flujograma del proceso del proyecto que es la fase 2: Fortalecimiento personal y trabajo en equipo.

Gráfico 53 Flujograma clave





## Bibliografía

- Alimenticia, E. (2009). *Filosofía Corporativa*. Recuperado el 08 de Julio de 2013
- Amaya, M. d. (agosto de 2010). "La insatisfacción laboral y sus consecuencias en la productividad de la empresa Veracruzanas". Recuperado el 10 de enero de 2015, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28259/1/Amaya%20Carmona.pdf>
- Angeles, C. (diciembre de 2010). *Gestión de procesos y productividad con tecnologías de la información*. Recuperado el 10 de enero de 2015, de [http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/T02\\_OPT\\_NEG TIC\\_DIC2010.pdf](http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/T02_OPT_NEG TIC_DIC2010.pdf)
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogota: COE ediciones.
- Ardilla, R. (2003). Calidad de Vida: Una definición Inegradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, año/vol. 35, número 002, 161-164..
- Asamblea. (30 de abril de 2008). *Mandato 8*. Recuperado el 19 de 09 de 2013, de Asamblea Constituyente: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>
- Aylwin, N., & Solar, O. (2002). Diferentes perspectivas para analizar las familias. En N. Aylwin, & O. Solar, *Trabajo social familiar* (pág. 106). Chile: Universidad Catolica de Chile.
- Bayo, A. (2002). *Promoción Interna frente a contratación Externa: Evidencias en establecimientos industriales*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de Universidad Pública de Navarra: [http://dea.uib.es/digitalAssets/123/123480\\_bayopromociones.pdf](http://dea.uib.es/digitalAssets/123/123480_bayopromociones.pdf)
- Belbin, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de [http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias\\_municipales/253294213\\_115200911344.pdf](http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias_municipales/253294213_115200911344.pdf)
- [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5905/1/ALT\\_01\\_10.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5905/1/ALT_01_10.pdf)
- Bello, I., & Riveros, R. (noviembre de 2003). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de Republica de Colombia: Departamento de Administración de la función pública: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>
- Beltrán, J., & Carmona, M. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de Instituto Andaluz y Tecnología IAT: <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf>
- BME, Bolsas y Mercados Españoles. (2011). *Estudio sobre la Promoción de Salud y la Cultura de Bienestar en las empresas IBEX 35*. Recuperado el 7 de febrero de 2014, de

- <http://www.bienestarcorporativo.com/img/I%20ESTUDIO%20PRO MOCION%20SALUD%20Y%20BIENESTAR%20IBEX35.pdf>
- Briones, G. (2002). *Epistemología de las ciencias sociales*. Bogotá Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior ICFES.
- Burbano, A. C. (2011). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*. España: Eumed net.
- Cabral, J. (04 de junio de 2013). *Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Candamil, M. d., & Mario, L. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social*. Manizales-Colombia : Editorial Universidad de Caldas.
- Carchile. (9 de mayo de 2003). *fundacion de la Familia*. Recuperado el 23 de 09 de 2013, de carchile: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Orientador%20y%20Jefe%20UTP/55%20Comunicacion.pdf>
- Carrasco, J. B. (2008). *Gestión de procesos (con responsabilidad social)*. Santiago de Chile: Editorial evolución S.A.
- Casilimas, C. A. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá - Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior-ICFES.
- Castaña, S., & Cristina, G. (2002). *Guía de Sensibilización y Formación en igualdad de Oportunidades en hombres y mujeres*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de [http://www.uah.es/otros/igualdad/documentos/Guia\\_sensibilizacion.pdf](http://www.uah.es/otros/igualdad/documentos/Guia_sensibilizacion.pdf)
- CEDEFOP. (diciembre de 2013). *Centro Europeo para el Desarrollo*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de [www.cedefop.europa.eu/files/9084\\_es.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9084_es.pdf)
- Celma, D. (2012). *Impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de Análisis para Catalunya : <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf;jsessionid=1601C3381847C0D310B4A1FE93480328.tdx1?sequence=2>
- CEPAL. (Agosto de 2011). *Reunión Internacional Políticas públicas, uso del tiempo y economía del cuidado: la importancia de las estadísticas nacionales*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de La carga global de trabajo como insumo para la elaboración de políticas públicas de equidad: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/Seminarios/utiempos/2011/29agosto/Sesion3/Lucia\\_Scuro.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/Seminarios/utiempos/2011/29agosto/Sesion3/Lucia_Scuro.pdf)
- cgtrabajosocial. ( julio de 2014). *Definición Internacional de Trabajo Social*. Melbourne , España: Portal del Consejo General del Trabajo Social.
- Chiavenato, I. (2002). *La gestión del Talento Humano* . Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General de La Administración*. Mexico: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiluiza, E. (2006). *Comportamiento Organizacional y Talento Humano*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de <http://oasis.cisc-ug.org/zhunetutoriales/QUINTO/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL/Comp%20Organizacional%20Sesi%F3n%206.pdf>
- Chiner, E. (2004). *Investigación Descriptiva mediante Encuesta*. Recuperado el 25 de febrero de 2014, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- CIDAC. (marzo de 1991). *Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.* Recuperado el 5 de enero de 2015, de Vivienda y Estabilidad Política reconcebir las políticas sociales: [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Vivienda\\_y\\_estabilidad\\_pol\\_tica\\_PDF.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Vivienda_y_estabilidad_pol_tica_PDF.pdf)
- Código de Trabajo . (2008).
- Colombo, M. (2003). *La Cultura Organizacional y el Trabajo en Equipo*. . Recuperado el 27 de enero de 2015, de <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/Trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Comisión Europea . (2002). *Guía de Gestión del Ciclo de Proyecto* .
- Constitución del Ecuador. (2008).
- Contreras, E. (1999). *Desarrollo humano, trabajo y adolescencia*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de Un abordaje conceptual para la comprensión de la salud integral del adolescente: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-41851999000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-41851999000100009&script=sci_arttext)
- Convención Americana sobre Derechos Humanos. (1969). Recuperado el 2 de febrero de 2015, de <http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/america/CADH/1969-CADH.htm#a5>
- Coronel, T., & Fárez, M. (2010). *Gestión del Talento Humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa "Duramas" CIA, LTDA*". Recuperado el 10 de enero de 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Cruz, M., & Chaves, M. (2010). *Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud*. Recuperado el 8 de febrero de 2014, de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/enf/vol26\\_1\\_10/enf090110.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/enf/vol26_1_10/enf090110.pdf)
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management: La gestión Competitiva por excelencia*,. Barcelona: Editorial profit.
- De la Cruz, N. (2009). *La Motivación, Comunicación y Actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Definición.de. (2008-2014). Recuperado el 04 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

- Departamento de Educación Universidades e Investigación . (2007). *Eusko Jaurlaritz*a. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de [http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED11\\_marko\\_teorikoak/4\\_Social\\_y\\_ciudadana.pdf](http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED11_marko_teorikoak/4_Social_y_ciudadana.pdf)
- Díaz, R. (2006). *Visibilizando a las mujeres en los contextos de la dependencia*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de Comunicación e Ciudadanía: [http://cdd.emakumeak.org/ficheros/0000/0340/Visibilizando\\_a\\_las\\_mujeres\\_en\\_los\\_contextos\\_de\\_la\\_dependencia.pdf](http://cdd.emakumeak.org/ficheros/0000/0340/Visibilizando_a_las_mujeres_en_los_contextos_de_la_dependencia.pdf)
- EFQM. (2005). Factores críticos para el éxito empresarial. En EFQM, *La gestión por procesos* (pág. cap. 4 Y 5). Europa: EFQM.
- Empresa Alimenticia. (Septiembre de 2010). *Organigramas de la Institucion*. Recuperado el 15 de Julio de 2013
- Empresa Alimenticia, E. (2009). *Filosofía Corporativa*. Recuperado el 08 de Julio de 2013.
- Escalada, M. (2004). *El diagnóstico Social*. Proceso de conocimiento e intervención profesional: Espacio Editorial. Buenos Aires.
- Escalona, E. (2006). *Rev Cubana Salud Pública* . Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de Relación salud-trabajo y desarrollo social: visión particular en : [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32\\_1\\_06/spu12106.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32_1_06/spu12106.pdf)
- Excelencia empresarial.com*. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2013, de <http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion procesos.htm>.
- Fantova, F. (2008). estrategias, agentes y políticas de cooperación al desarrollo. En F. Fantova, *Gestión de las organizaciones no gubernamentales* (págs. 14 -15). España: Universidad del país Vasco.
- Favaro, D. (2006). *Comunicación Organizacional* . Recuperado el 12 de enero de 2015, de Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones : <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
- Federación de Usuarios Consumidores Independientes. (2012). *Economía doméstica:El presupuesto doméstico;conceptos básicos y consejos en esta materia*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de Madrid: <http://www.fuci.es/wp-content/uploads/2012/11/Economia-domestica-web.pdf>
- Feres, J. C., & Mancero, X. (febrero de 2001). *El método de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) y sus aplicaciones en América latina*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de División de Estadística y Proyecciones Económicas: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4784/S0102117.pdf?sequence=1>
- Fernández, E. (2002). Diseño de sistema de turnos de Trabajo. *Revista Seguridad en Acción*, 32,33.
- Fernández, G. (junio de 2011). *Teoría de Género: una aproximación a sus postulados, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/12/gfp.pdf>

- Fernández, J. M. (1989). *Planificación de Proyectos Orientado a Objetivos: el Método Zopp*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS8989110115A/8637>
- Flores, J. (febrero de 2010). *La comunicación Humana*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de Universidad Autónoma de San Luis Potosí: <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Estudiantes/apuntes/HUMANIDAD%20ADES%20B.pdf>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (marzo de 2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Forehand, & Gilmer, V. (1964). *Clima Laboral*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de Definiciones: <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- Gálvez, A. (julio de 2004). *Actividad física habitual de los adolescentes de la región de Murcia*. . Recuperado el 7 de enero de 2015, de Análisis de los motivos de práctica y abandono de la actividad físico-deportiva: <http://www.efdeportes.com/efd107/motivos-de-practica-y-abandono-de-la-actividad-fisico-deportiva.pdf>
- García, M., & Escalante, M. (2012). *Clima laboral. Inportancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Mexico: Universidad Autonoma de Tamaulipas.
- Gasteizko, V. (1986). *Vitoria gasteizko. org*. Obtenido de <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/86/77/8677.pdf>
- Gelabert, M. P. (2008). *Recursos humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España.
- Gómez, J. F., & Posada, Á. (2011). *La crianza Humanizada*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de Boletín del Grupo de Puericultura de la Universidad de Antioquia: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/PublicacionesMedios/BoletinPrincipioActivo/132-crisis-familiares-y-resolucion-de-conflictos.pdf>
- Gómez, M. A. (diciembre de 2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle Arrubá -Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas Vol. 18 | No. 24*, 225-236.
- Hall, & Fagen. (1956). *De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42732/3/ParteI.pdf>
- Hernández, L. (18 de noviembre de 2011). *"La Cultura Organizacional como factor de éxito en las empresas"*. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31630/1/hernandezfelipearena.pdf>

- Hernández, Z. (2006). *Estudio exploratorio sobre el proyecto de vida en el adulto mayor*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de Universidad de Veracruz, México: <http://www.redalyc.org/pdf/291/29116112.pdf>
- Herrera, J., & Fernandez, A. (2004). *Trabajano con los Procesos: Guia de Gestión por Procesos*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de Junta de Castilla y León: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Pr ocesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL\\_Presidencia&blobheadervalue1=attach ment%3Bfilename%3DGestionporProcesos.pdf&blobheadervalue2=JCYL\\_Presidencia&blo](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Pr ocesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attach ment%3Bfilename%3DGestionporProcesos.pdf&blobheadervalue2=JCYL_Presidencia&blo)
- Iglesias, V. (2000.). *Diseño Transversal*. Obtenido de [http://www.bvsde.paho.org/cursoa\\_epi/e/pdf/modulo9.pdf](http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/pdf/modulo9.pdf)
- IPE Buenos Aires. (1998). *Trabajo en Equipo*. Recuperado el 29 de diciembre de 2014, de Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/M09Trabajo\\_en\\_equ ipo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/M09Trabajo_en_equ ipo.pdf)
- INEI. (1994). *Instituto Nacional de Estadística e Información*. Recuperado el 28 de marzo de 2014, de <http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1G8TFJM82-16RKYJR-M62/TGS.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2007). *ERGAPF Formación Profesional*. Recuperado el 8 de enero de 2014, de Realización de tareas en ambientes fríos : [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/ErgaFP/2007/ErFP53\\_07.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/ErgaFP/2007/ErFP53_07.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (2013). *Resolución No. C.D.390*. Recuperado el 29 de Agosto de 2014, de <http://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/08/IESSResolucion390.pdf>
- Jiménez, L. (02 de octubre de 2012). *Se confirma de nuevo la teoría de motivación e Higiene*. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de <http://www.euskalit.net/gestion/?p=100>
- Knauth, P. (1992). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Recuperado el 30 de Octubre de 2013, de Horas del Trabajo: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/43.pdf>
- Koenes, A. ( 1996 ). *Gestipon de la calidad total*. España: Dias de Santos. La Voz de Galicia . (09 de Mayo de 2013). La excesiva carga de trabajo, principal causa de estrés para los españoles. págs. <http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2013/05/09/excesiva-carga-trabajo-principal-causa-estres-espanoles/00031368099392366194546.htm>.
- Lara, J. (2009). *Consumo y Consumismo. Algunos elementos traza sobre estudiantes universitarios en México*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/21/davidlara.pdf>

- León, A. (2007). *Qués es Educación*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de Universidad de los Andes:  
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20200/2/articulo2.pdf>
- León, D. (1999). *Estadística como apoyo a la investigación* . Recuperado el 24 de febrero de 2014, de  
<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Muestreo.pdf>
- León, J. (septiembre de 2005). *"La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública"*. Recuperado el 11 de enero de 2015, de Universidad de San Carlos Guatemala : [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2118.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2118.pdf)
- Leonett, D., & Oscar, M. (Abril de 2005). *Análisis de los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2014, de  
[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/663/1/TESIS-658.314\\_L524\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/663/1/TESIS-658.314_L524_01.pdf)
- Ley de Seguridad Social . (30 de noviembre de 2001). Recuperado el 30 de agosto de 2014, de <http://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/base-legal/LEY-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>
- Littuma, H. (diciembre de 2012). *"El sobreendeudamiento de las familias ecuatorianas de clase media por el uso de tarjetas de créditos"*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5084/1/TESIS%20DE%20HOLGER%20LITTUMA%20PDF.pdf>
- Lizardi, & molina. (2002). *La intervención Grupal como estrategia de cambio en situaciones de Violencia Intrafamiliar*. Recuperado el 31 de enero de 2013, de  
[http://www.ramajudicial.pr/Miscel/Conferencia/PDF/7\\_Lizardi\\_Molina.pdf](http://www.ramajudicial.pr/Miscel/Conferencia/PDF/7_Lizardi_Molina.pdf)
- Lledo, P., & Rivarola, G. (2007). Gestión de tiempos. En P. Lledo, & G. Rivarola, *Gestión de proyecto. Como dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. (pág. 33 a 57). Buenos aires: Prentice hall - Pearson Educación.
- Londoño, C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones,pag n°107*. Madrid España.: Fundación CONFEMETAL.
- López, C. (2010). *Nutrición saludable y prevención de los trastornos alimentarios*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de  
[http://www.fhspereclaver.org/userfiles/file/guia\\_nutricion\\_saludable.pdf](http://www.fhspereclaver.org/userfiles/file/guia_nutricion_saludable.pdf)
- Loza, A., & Cervones, M. (2012). *Sistema de Gestion de Calidad*. Guayaquil.
- Machado, J. (Caracas de 2009). *Diagnóstico Participativo* . Recuperado el 27 de enero de 2015, de Escuela de Formación para la Organización Comunitaria:  
[http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/materiales/Diagnostico\\_Participativo.pdf](http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/materiales/Diagnostico_Participativo.pdf)
- Maglio, A. L., Injoque-Ricle, I., & Leibovich de Figueroa, N. (2010). *Inestabilidad laboral. Presentación de un modelo empírico acerca de su impacto psicológico*. Recuperado el 8 de enero de 2015, de

- [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4756/pr.4756.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4756/pr.4756.pdf)
- Maglio, A., & Leibovich de Figueroa, N. (2010). *Inestabilidad laboral. Presentación de un modelo empírico acerca de su impacto psicológico*. Recuperado el 7 de febrero de 2014, de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4756/pr.4756.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4756/pr.4756.pdf)
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.
- Marbin, É. (2006). *Unidad en Cuestiones de dinero*. Recuperado el 4 de enero de 2015, de Una guía para la economía familiar: [https://www.lds.org/bc/content/shared/content/spanish/pdf/language-materials/33293\\_ofm\\_spa.pdf?lang=spa](https://www.lds.org/bc/content/shared/content/spanish/pdf/language-materials/33293_ofm_spa.pdf?lang=spa)
- Margalef, R. (1978). *Perspectiva de la Teoría Ecológica*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.icm.csic.es/bio/personal/fpeters/margalef/papers/424.pdf>
- Martínez, L. (2007). *La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un tema de Investigación*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de [http://www.ulibertadores.edu.co:8089/recursos\\_user/documentos/editores/7118/9%20La%20observaci%F3n%20y%20el%20diario%20de%20Campo%20en%20la%20Definici%F3n%20de%20un%20Tema%20de%20Investigaci%F3n.pdf](http://www.ulibertadores.edu.co:8089/recursos_user/documentos/editores/7118/9%20La%20observaci%F3n%20y%20el%20diario%20de%20Campo%20en%20la%20Definici%F3n%20de%20un%20Tema%20de%20Investigaci%F3n.pdf)
- Martinez, M. (2006). *La investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Max-Neef, M., & Elizalde, A. (1986). *Desarrollo a Escala Humana una opción para el Futuro*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de [http://www.dhf.uu.se/pdf/86\\_especial.pdf](http://www.dhf.uu.se/pdf/86_especial.pdf)
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn. (2010). *Desarrollo Humana a Escala Humana opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Max-Neef, M. (1993). *DESARROLLO HUMANO Y ESCALA*. Barcelona : Nordan-Comunidad, Editoria.
- Mejía, Á., & Rojas, C. (2011). *Las relaciones interpersonales en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de Universidad Estatal de Bolívar: <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/1338/1/TESIS%20RELACIONES%20HUMANAS-APRENDIZAJE.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del empleo . (2009). *Las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfacción laboral de los asalariados privados de Lima Metropolitana*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_39.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf).
- Mora, C. (19 de febrero de 2009). *La importancia del empowerment para las empresas*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de Gestiopolis:



- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/topicos-administrativos-y-herramientas-gerenciales-4.htm>
- Morales, J. (2008). *Sociedad y Bienestar: El concepto de bienestar*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <https://hdiunlp.files.wordpress.com/2014/09/sociedad-y-bienestar-julic3a1n-morales.pdf>
- Morin, E. (1977). Del objeto al sistema: de la interacción a la organización. En E. Morin, *El Metodo I* (pág. 126). Mexico: Multiversidad Mundo Real.
- Morin, E. (2004). *Patente n° N° 20 Gazeta Antropologica, texto 20-02*. Paris.
- Moulian, T. (1997). *El consumo me consume - Libros del ciudadano*. Chile: Lom Ediciones.
- Muñoz, D. (2006). *Nuevas Formas de Representación Social: Una Investigación Exploratoria-Descriptiva del Fenómeno del Graffiti Hip Hop en Santiago*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/munoz\\_d/sources/munoz\\_d.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/munoz_d/sources/munoz_d.pdf)
- Nieves, & Irma. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? . *Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 3, N° 5, enero-junio*, 75-92.
- Nogareda, C. (1998). *La carga mental del trabajo: definición y evaluación*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de Centro Nacional de Condiciones de Trabajo- Barcelona : [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp\\_179.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_179.pdf)
- Nogareda, C., & Nogareda, S. (1999). *Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_455.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_455.pdf)
- Ochoa, M. (30 de agosto de 2011). *Impacto del proceso de implementación del empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán -El Salvador: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/30/MPO/ADMASOI0001331.pdf>
- Oficina Internacional de Trabajo Ginebra. (s.f.). *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de [http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES\\_Texto.pdf](http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf)
- Oficina Internacional de Trabajo, GINEBRA . (2004). *Romper el techo de cristal* . Recuperado el 4 de enero de 2015, de Las mujeres en puestos de dirección: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ucmp/cont/descargas/documento6323.pdf>
- OIT. (1989). *Covenio No. 169 Sobre pueblos indígenas y Tribunales en el País Independientes*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de [http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/convenio\\_169\\_07.pdf](http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/convenio_169_07.pdf)

- OIT. (2013). *Desarrollo Económico y Social*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/lang-es/index.htm>
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2009).
- Oliva, D. (2014). *Bienestar*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de 4 hábitos que dañan tu salud: <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/4-habitos-que-danan-tu-salud>
- Orbegoso, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de Universidad César Vallejo: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1992-2012). Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C128](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C128)
- Organización Mundial de la Salud. (diciembre de 2013). *Salud mental: un estado de bienestar*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/)
- Pacheco, R. (2009). *Eficacia del programa educativo "Construyendo mi proyecto de vida" en el nivel de conocimientos de las adolescentes*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de Lima -Perú: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/518/1/pacheco\\_r.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/518/1/pacheco_r.pdf)
- Paez, J., & Miño, C. (noviembre de 2008). *Visión Histórica de las Cosntituciones 1998 y 2008*. Recuperado el 02 de septiembre de 2014, de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-449.html>
- Pardo, L. P., & Arteaga, P. (2001). *Gestión Social del talento humano*. Colombia: Grupo Editorial Lumen /Humanitas.
- Paul Watslawick, J. H., & Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación Humana Interacciones, Patologías y Paradoja*. Barcelona: Editorial Herder .
- Peña, N. (2009). *Rol de la Mujer* . Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/NANPENORol-de-la-mujer-1688462>
- Periódico "el Tiempo". (15 de agosto de 2011). Las recientes muertes de al menos 39 personas por ingesta de licor adulterado han reactivado la alerta en torno a las secuelas del alto consumo de alcohol en Ecuador. *Ecuador, el segundo país más bebedor de América Latina*, págs. <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/75784-ecuador-el-segundo-pais-mas-bebedor-de-america-latina/>.
- Plan del Buen Vivir 2013-2017. (2013).
- PNUD. (2009). *Programas de Naciones Unidas*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de Desarrollo de Capacidades: Texto básico del PNUD: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

- Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (septiembre de 2012). *Necesidades Humanas: Evolución del concepto según la perspectiva social*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de revista de ciencias sociales, apostá:  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigglob.pdf>
- Pulido, S. (1995). *Manual de calidad total para operarios*. Pag. N° 70-73 . Mexico: ,Limusa Noriega Editores.
- Quezada, F., Sanhueza, A., & Silva, F. (2009). *Diagnóstico de la calidad de vida laboral percibida por los trabajadores de cuatro servicios clínicos del complejo asistencial "Dr. Víctor Ríos Ruíz" de los Ángeles (CAVRR)*. Los Ángeles : Universidad del Bio-Bio. .
- Quintero, N., & Africano, N. (abril de 2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Quintero, N., & Africano, N. F. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresas Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, pag. 33-51.
- Ramirez, V. (2002). Reseña de "La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación" de Edmond Marc y Dominique Picard. *Readalyc*, Vol. VIII, Núm 15 pp. 162-165.
- Reddin, W. (noviembre de 2004). *Cuaderno de Management para una dirección eficaz*. Recuperado el 29 de enero de 2015, de Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad:  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
- Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente* . (2012). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Resolución de la Asamblea General 217 . (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de <http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm#A3>
- Reyes, B., & Paladines, I. (2010). *El Trabajador Social en el ámbito laboral* . Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-41.pdf>
- Riechmann, J., & Albert, R. (1999). *Quién Parte y Reparte...* Recuperado el 29 de diciembre de 2014, de El debate sobre la reducción del tiempo de trabajo:  
[https://books.google.com.ec/books?id=02pld5h\\_arsC&pg=PA30&lp g=PA30&dq=reparto+inequitativo+de+la+carga+laboral&source=bl &ots=PYIInGYs3k&sig=2gzw9d7NodH9Dc9gbNok27lcUNE&hl=es&sa=X&ei=MmSnVMa3PI2HNSqdgbgC&ved=0CCwQ6AEwAw #v=onepage&q=reparto%20inequitativo%2](https://books.google.com.ec/books?id=02pld5h_arsC&pg=PA30&lp g=PA30&dq=reparto+inequitativo+de+la+carga+laboral&source=bl &ots=PYIInGYs3k&sig=2gzw9d7NodH9Dc9gbNok27lcUNE&hl=es&sa=X&ei=MmSnVMa3PI2HNSqdgbgC&ved=0CCwQ6AEwAw #v=onepage&q=reparto%20inequitativo%2)

- Rincón de Parra, H. (Julio de 2001). *Calidad, productividad y costo: Análisis de relaciones entre estos tres conceptos* . Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo118.pdf>
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico de la cultura Organizacional* . Recuperado el 29 de enero de 2015, de [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico_de_la_cultura_organizacional.pdf)
- Sanchez, I. P. (2012). *UFO520: Comunicación en las relaciones profesionales*. Malaga: ic editorial, .
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2013 -2017). *Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Talento Humano del Sector Productivo*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-nacional-de-capacitacion-y-formacion-profesional-del-talento-humano-del-sector-productivo.pdf>
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de visa laboral:hacia un enfoque integrado desde la Psicología Social. (págs. 828-836). Universidad de Oviedo.
- Staricco, P. (31 de agosto de 2011). Periodico El Observador . *Alta rotación: mala relación con los jefes y falta de líderes*, pág. 14.
- Stephen, R., & Coulter, M. ( 2005). *Administración*. Mexico : Pearson prentice hall.
- Suarez, M. (2002). Conversación. En M. Suarez, *Mediando en sistemas familiares* (pág. Cap.3). Buenos Aires - Argentina: Paidós.
- Subdirección General de Programación. (octubre de 2000). *Gerencia de Planeación Hidráulica*. Recuperado el 29 de enero de 2015, de Planeación de Proyectos orientada a objetivos Método ZOOP: [www.jjponline.com/marcologico/resumido.html](http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html)
- Supervisor, d. A. (diciembre de 2014). Ausentismo. (A. Farías, Entrevistador)
- Taylor, F. W. (2013). *Los Principios del Management Científico*. Ediciones Links .
- Terry, W. (2000). *Manual del Empowerment*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Torres, J., & Ríos, L. A. (2 de septiembre de 2011). *Las necesidades habitacionales de los hogares bogotanos: una mirada que trasciende el déficit convencional de vivienda*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de [http://www.javeriana.edu.co/viviendayurbanismo/pdfs/CVU\\_V5\\_N9-06.pdf](http://www.javeriana.edu.co/viviendayurbanismo/pdfs/CVU_V5_N9-06.pdf)
- Trujillo, À. (Junio de 2004). *El diagnóstico participativo como herramienta para la elaboración de proyectos educativos* . Recuperado el 27 de enero de 2015, de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17575/2/articulo\\_4.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17575/2/articulo_4.pdf)

- UGT Aragon . (2006). *Manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de <http://www.ugtcai.org/portada/manual.pdf>
- Vaca, K. (diciembre de 2009). "*Propuesta de un Plan de Capacitación para el personal que maneja los desechos Hospitalarios, Aplicado al Hospital Metropolitano de Quito*". Recuperado el 4 de enero de 2015, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6590/1/41198\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6590/1/41198_1.pdf)
- Vargas, R. (2005). *Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de <http://www.capitalemocional.com/libros/Proyecto%20de%20Vida.pdf>
- Verdugo, Á., Aguilera, A. R., & Modinos, F. S. (2012). Escala de calidad de vida familiar. *Manual de aplicación*. Universidad de Salamanca: Publicaciones del INICO.
- Verdugo, M., Rodríguez, A., & Sainz, F. (2012). *Escala de calidad de vida familiar, Manual de aplicación*. Recuperado el 22 de enero de 2015, de Universidad de Salamanca: [http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO26164/herramientas\\_6.pdf](http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO26164/herramientas_6.pdf)

# Anexos

**Anexo 1 Informe Diagnóstico**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas  
Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano**

**TÍTULO:**

**Informe Diagnostico**

**AUTORA:**

**Ana María Farías Hungría**

**TUTORA:**

**Paola Mejía**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b> .....	203
<b>2. Enfoque Conceptual del Diagnóstico: Identificación de temática de interés para el desarrollo del diagnóstico</b> .....	204
<b>3. Aspecto Metodológico</b> .....	216
3.1. Enfoque Metodológico del diagnóstico .....	216
3.2. Categorías y Variables del Estudio .....	218
3.3. Procesamiento técnico ZOOP. ....	220
3.4. Técnica e instrumento.....	221
<b>4. Proceso Metodológico</b> .....	222
<b>5. Objetivos</b> .....	227
<b>6. Análisis de la organización partícipe. Análisis contextual de la situación actual</b> .....	228
<b>7. Actores Institucionales vinculados con el diagnóstico. Unidad Social y contexto de acción</b> .....	229
<b>8. Hallazgos</b> .....	229
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	239
<b>Bibliografía</b> .....	241
<b>ANEXOS</b> .....	243
Anexo # 1 Ficha Socio-económica .....	244
Anexo # 2 Encuesta de calidad de vida .....	248
Anexo # 3 Matriz de Categorías de Calidad de Vida Laboral .....	251
Anexo # 4 Matriz de Categorías de Calidad de Vida Familiar .....	252
Anexo 5 Matriz de Descripción de Problemas.....	253
Anexo # 6 Matriz de Vester-Análisis Estructural.....	255
Anexo # 7 Plano Cartesiano.....	256
Anexo # 8 Árbol de Problemas.....	257
Anexo # 9 Árbol de Objetivos .....	258
Anexo # 10 Matriz de Análisis de Alternativas.....	259
Anexo # 11 Diagrama de Estrategias.....	261



## Índice de Tablas

Tabla 1 Percepción del lugar donde labora .....	205
Tabla 2 Innovación en la empresa .....	206
Tabla 3 Trabajo en equipo .....	207
Tabla 4 Acceso a estudios educativo.....	208
Tabla 5 Distribución de la carga laboral.....	208
Tabla 6 Distribución de manera equitativa los turnos .....	209
Tabla 7 Objetivos o retos 2014 .....	210
Tabla 8 Necesidad de vivienda .....	211
Tabla 9 Comentarios respecto a la necesidad de vivienda .....	212
Tabla 10 Etapa de Identificación del Problema.....	222
Tabla 11 Matriz de Descripción del Problema .....	222
Tabla 12 Matriz de Vester .....	223
Tabla 13 Impacto Social .....	225
Tabla 14 Factibilidad Técnica .....	226
Tabla 15 Sostenibilidad.....	226
Tabla 16 Matriz de Análisis de Alternativas .....	226
Tabla 17 Diagrama de estrategias .....	227

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Innovación en la empresa.....	206
Gráfico 2 Trabajo en equipo .....	207
Gráfico 3 Acceso a estudios educativos.....	208
Gráfico 4 Distribución de la carga laboral .....	208
Gráfico 5 Distribución de manera equitativa los turnos.....	209
Gráfico 6 Objetivos o retos 2014 .....	210
Gráfico 7 Necesidad de vivienda .....	211
Gráfico 9 Desayunos .....	212
Gráfico 8 Consumo de frutas en las familias .....	212
Gráfico 10 Consumo en los hogares de legumbres .....	213
Gráfico 11 Consumo de verduras.....	213
Gráfico 12 Actividades físicas .....	213
Gráfico 13 Recibe ayuda de sus familiares .....	214
Gráfico 14 Resolución de problemas .....	214
Gráfico 15 Vida sexual en pareja .....	214
Gráfico 16 Apoyo en la familia.....	214
Gráfico 17 Capacidad de ahorro .....	215
Gráfico 18 Dependencia económica .....	215
Gráfico 19 Persona económicamente activa .....	215
Gráfico 20 Turnos de los trabajadores .....	216
Gráfico 21 Plano Cartesiano .....	224
Gráfico 22 Árbol del problema .....	224
Gráfico 23 Árbol de Objetivo .....	225
Gráfico 24 Trabajo en equipo .....	230
Gráfico 25 Objetivos o retos 2014 .....	231
Gráfico 26 Necesidad de vivienda .....	232
Gráfico 27 Capacidad de ahorro .....	233
Gráfico 28 Consumo de frutas en las familias .....	234
Gráfico 29 Desayunos .....	234
Gráfico 30 Consumo en los hogares de legumbres .....	234
Gráfico 31 Consumo de verduras.....	234
Gráfico 32 Actividades físicas .....	235
Gráfico 33 Ausentismo Laboral .....	235
Gráfico 34 Motivos de Ausentismo laboral .....	235
Gráfico 35 Ausencias por enfermedades.....	235
Gráfico 37 Acceso a estudios educativos.....	236
Gráfico 38 Turnos de los trabajadores .....	237
Gráfico 39 Motivo de rotación del personal .....	238
Gráfico 40 Rotación del personal.....	238
Gráfico 41 Motivos del retorno del producto.....	239
Gráfico 42 Retorno de Productos .....	239

## **1. Introducción**

En este informe diagnóstico se presentan resultados de investigación realizada a un Centro de distribución de una empresa alimenticia donde se busca identificar problemáticas actuales para desarrollar objetivos que permitan realizar posibles soluciones previas a la identificación de falencias o no conformidad en el centro.

Esta investigación se la realizó en el área de almacenamiento de cárnicos y secos de la compañía, utilizando este grupo de personas, como una muestra para la formulación de un proyecto orientado a fortalecer las competencias laborales generales como una propuesta general de mejora.

En este proceso de investigación se manejaron varias técnicas de levantamiento de información como entrevistas, encuesta, etc. Donde se realizaron acciones presenciales dentro de la organización para la mejor y más efectiva agrupación de datos interesantes.

La investigación se enfoca en la calidad de vida laboral y familiar. Perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, ampliando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que forman las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo. (Segurado & Agulló, 2002). Por otro lado, La "Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona" (Ardilla, 2003).

## **2. Enfoque Conceptual del Diagnóstico: Identificación de temática de interés para el desarrollo del diagnóstico**

Para realizar este diagnóstico, se ha realizado una Matriz de Calidad de Vida Laboral y Familiar. A través de determinadas categorías y variables estructuradas para conocer la calidad de vida laboral y familiar. Al tener ya identificadas las categorías con la que se evaluará la calidad de vida se elaboró la encuesta y se aplicó a 10 colaboradores.

Para la identificación de las temáticas de intereses se realizó el siguiente procedimiento:

- Realización de encuestas y entrevistas al personal para recopilación y tabulación de información de forma directa.
- Organización y determinación de variables de calidad de vida familiar y laboral de las problemáticas importantes a rescatar de la información levantada mediante los instrumentos aplicados.
- Análisis de los problemas encontrados y reconocimiento del nivel de importancia de cada uno de ellos para su siguiente análisis de los objetivos del proyecto.

En este documento se presentarán los resultados de la encuesta, la temática de interés se determinó las siguientes:

En esta pregunta de tipo abierta los colaboradores encuestados respondieron lo siguiente:

Según Chiavenato, 2004 citado en Gómez, 2010, la "Calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella". La

calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo realizado, posibilidades de crecimiento en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, posibilidad de participar (Gómez M. A., 2010).

En **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (Definición.de, 2008-2014). Por tanto, es la forma de interacción o relacionarse con sus demás compañeros de la empresa.

Para observar las relaciones interpersonales en la empresa sea establecido que son:

**Las interacciones:** que “es todo un referente conceptual para abordar tres dimensiones de la interacción social: comunicacional, intersubjetiva e institucional” (Ramirez V. , 2002).

Tabla 18 Percepción del lugar donde labora

---

**¿Cuál es su percepción del lugar donde labora?**

**Es un lugar agradable para laborar**

**Es un lugar seguro**

**Considero que es un lugar para vencer retos paradigmas laborales y establecerse como un iniciador de su propio carácter laboral**

**es una de las mejores empresa**

**No hay unidad de trabajo hoy en día**

**Es un lugar que tiene los recursos necesarios para realizar las labores diarias**

---

Una de las primeras preguntas, que se realizó a los colaboradores es la percepción del lugar donde labora en la tabla N°1, se menciona que es un lugar agradable, seguro y vencer retos mientras que otros indicaron que a través de las medios de comunicación es un de las mejores empresa y no hay unidad de trabajo hoy en día.

Las contestaciones de los colaboradores es un resultado muy favorable. La mayoría de las personas que trabajan en la empresa consideran que es un lugar agradable ya que no es fácil crear un lugar donde la gente se sienta a gusto.

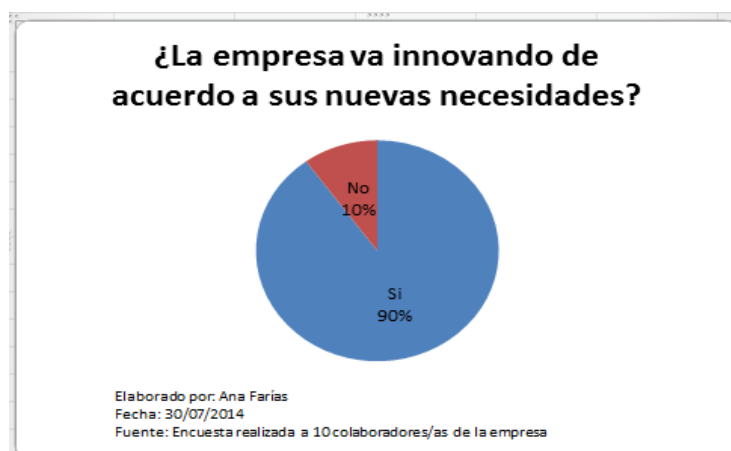
**Competencias Sociales:** La competencia social está plenamente vinculada a la formación integral de la persona, a la construcción de una identidad personal y comunitaria (Departamento de Educación Universidades e Investigación , 2007) . Por tanto, permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general. a través de esta subcategoría se mencionan los siguientes indicadores:

- ✓ Percepción de confianza en los líderes de la empresa.
- ✓ Las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la institución

Tabla 19 Innovación en la empresa

¿La empresa va innovando de acuerdo a sus nuevas necesidades?	
<b>Si</b>	9
<b>No</b>	1
<b>Total</b>	10

Gráfico 54 Innovación en la empresa



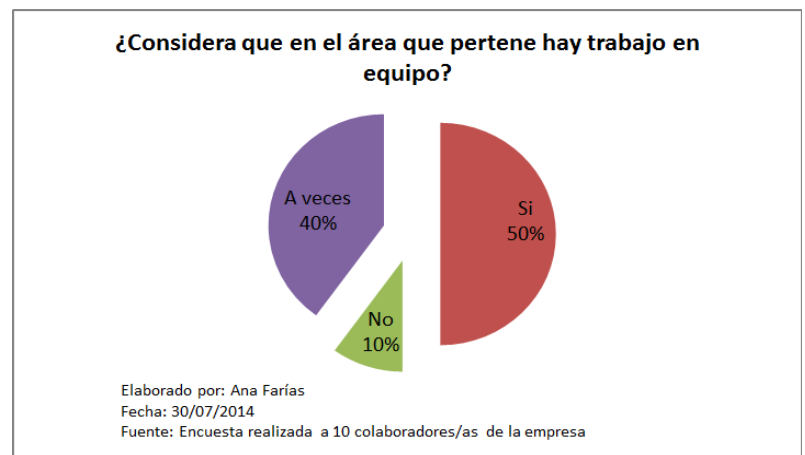
Como se puede observar en el grafico N° 1 la mayoría de los trabajadores perciben que la empresa va innovando de acuerdo a sus nuevas necesidades. Eso es muy importante, las empresas no pueden dejar de innovar ya que los cambios avanzan con rapidez en el mercado.

**Trabajo en equipo:** “es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial (Colombo, 2003)”

Tabla 20 Trabajo en equipo

¿Considera que en el área que pertenece hay trabajo en equipo?	
Si	5
No	1
A veces	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

Gráfico 55 Trabajo en equipo



En el grafico N° 2 se observa que el 50% menciona que hay trabajo en equipo mientras que el 40% mencionada que a veces y el 10% que no. Al parecer en algunas áreas no influye en los trabajadores de forma positiva porque no permite que haya compañerismo.

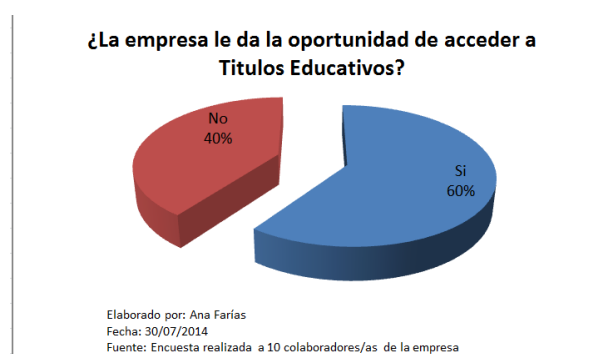
**Desarrollo Personal:** es un proceso de formación tanto personal y profesional, donde tenga la capacidad de desarrollar sus habilidades y potencialidades.

**Educación:** La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto (León A. , 2007) . Por tanto, la educación es un proceso de aprendizaje.

**Tabla 21 Acceso a estudios educativo**

¿La empresa le da la oportunidad de acceder a Títulos Educativos?	
Si	6
No	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Gráfico 56 Acceso a estudios educativos**

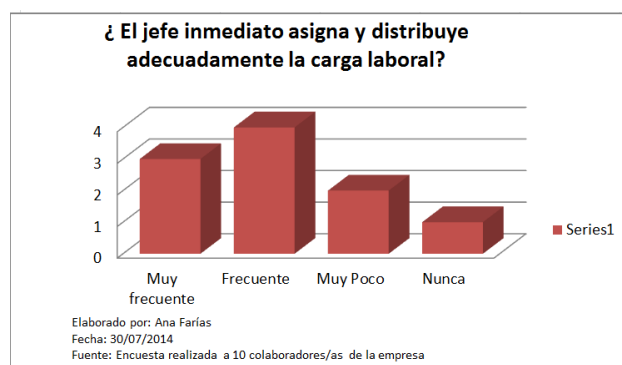


En este gráfico N°56 se visualiza que el 60% de los colaboradores encuestado, indicaron que si pueden acceder a títulos educativos mientras que el 40% indica que no pueden acceder. En la actualidad, es de mucha importancia seguir preparándose profesionalmente.

**Tabla 22 Distribución de la carga laboral**

¿El jefe inmediato asigna y distribuye adecuadamente la carga laboral?	
Muy frecuente	3
Frecuente	4
Muy Poco	2
Nunca	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Gráfico 57 Distribución de la carga laboral**



Respecto a la distribución de la carga laboral en el gráfico N° 6, se puede observar a través de los datos estadísticos que 3 personas



respondieron muy frecuente, 4 frecuente, 2 muy poco y 1 nunca. Como se puede ver los colaboradores su percepción es que algunos sienten que con frecuencia hay una adecuada distribución de carga mientras que 30% no siente que distribuyen de manera adecuada.

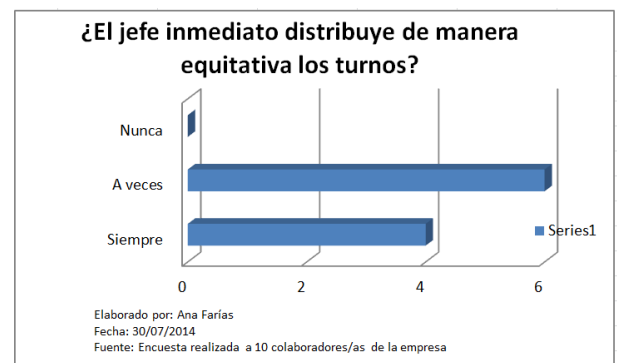
**Competencias Personales:** Se refiere a las funciones, tareas o roles de un profesional para desarrollar adecuadamente su puesto de trabajo que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

**Derechos Humanos:** Apuestan por el respeto a la persona con su dignidad y sus derechos y exigen que los Estados elaboren leyes positivas, representan como un conjunto de exigencias legales.

Tabla 23 Distribución de manera equitativa los turnos

<b>¿El jefe inmediato distribuye de manera equitativa los turnos?</b>	
<b>Siempre</b>	4
<b>A veces</b>	6
<b>Nunca</b>	0
<b>Total</b>	10

Gráfico 58 Distribución de manera equitativa los turnos



Otro aspecto, la distribución de los turnos de manera adecuada. En el gráfico N° 7 se puede observar que la mayoría piensa que a veces hay una adecuada distribución de los turnos mientras que otros dicen que siempre hay. El trabajo es una actividad humana a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia, transforma la realidad. La ejecución de un trabajo implica el desarrollo de unas operaciones motoras y unas operaciones cognoscitivas (Nogareda, La carga mental del trabajo: definición y evaluación, 1998). El grado de movilización que el individuo debe

realizar para ejecutar la tarea, los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego determinará la carga de trabajo.

### *Relaciones interpersonales*

**Comunicación:** “Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” .Por tanto, cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc., lo que hacemos es crear una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Gráfico 59 Objetivos o retos 2014

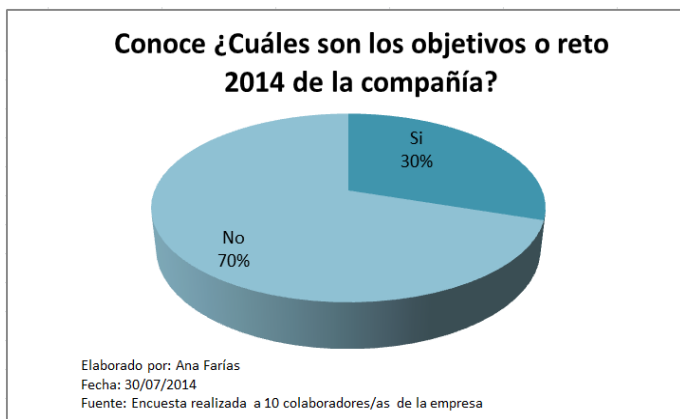


Tabla 24 Objetivos o retos 2014

Conoce ¿Cuáles son los objetivos o reto 2014 de la compañía?	
Si	3
No	7
<b>Total</b>	<b>10</b>

Habría que decir que la “Calidad de vida familiar es un estado dinámico de bienestar de la familia, definido de forma colectiva y subjetiva y valorado por sus miembros, en el que interactúan las necesidades a nivel individual y familiar “.

### **Bienestar Material y Físico:**

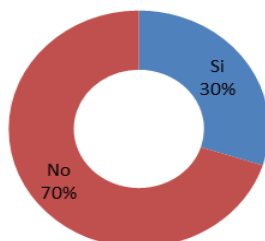
El concepto de Bienestar lo podríamos definir como "aquella situación en la que se está cuando se satisfacen las necesidades, y cuando se prevee que han de seguir siendo satisfechas" (Morales, 2008). En tema material nos referimos a tema de vivienda e ingresos, pues se trata de una necesidad que "todo hombre" tiene de

dar satisfacción a sus necesidades materiales. Otro factor, es el Bienestar físico que se refiere a su salud.

**Vivienda:** Para que una vivienda cumpla con un nivel mínimo de habitabilidad, debe ofrecer a las personas protección contra diversos factores ambientales -aislamiento del medio natural-, privacidad y comodidad (CEPAL / PNUD, 1989) citado en (Feres & Mancero, 2001).

Gráfico 60 Necesidad de vivienda

¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?



Elaborado por: Ana Farías  
Fecha: 30/07/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Tabla 25  
Necesidad de vivienda

¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?

Si	3
No	7
Total	10

En el gráfico N° 9, se puede observar que el 70% de los trabajos siente que no han satisfecho sus necesidad de vivienda mientras que el 30% siente que si ha satisfecho su necesidad de vivienda.

Tabla 26 Comentarios respecto a la necesidad de vivienda

¿Por qué?

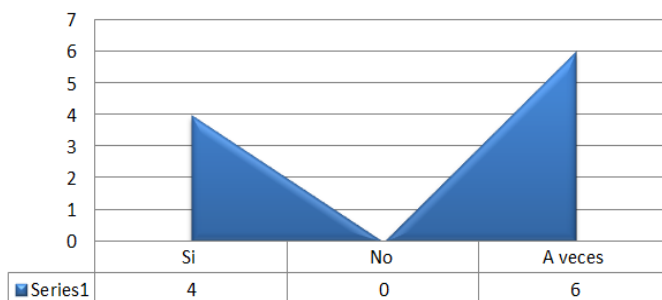
Si Tengo un Sueldo Digno  
Ha mejorado nuestro estilo de vida  
La empresa me ha brindado desarrollo y de ello he podido satisfacer a mi familia

No hay el recurso necesario			
No se puede sentarse a comer sin preocupación a trabajar			
Aspiro mejores objetivos para un buen vivir			
No he podido lograr todas mis metas			
No han tenido la oportunidad			
No	N/A		

En la tabla N° 9 se pueden observar los comentarios el ¿Por qué? No han satisfecho su necesidad de vivienda. Según Olano 2006 citado en Torres & Ríos 2011.” El derecho a la vivienda digna presupone unas circunstancias que permiten a la persona acceder a una vivienda que se encuentre acorde con su valor como ser humano, es decir, que ostente una calidad necesaria para proteger la dignidad de las personas que conformen el núcleo familiar que pretende asentar su familia en un determinado lugar” (Torres & Ríos, 2011).

Gráfico 61 Consumo de frutas en las familias

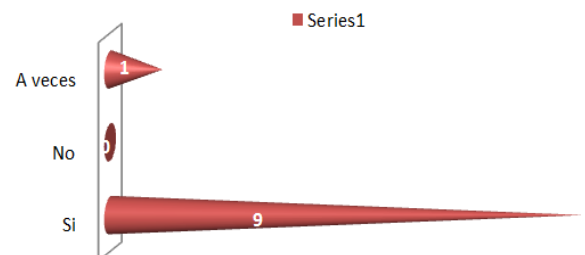
En la familia se come frutas todos los días



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Gráfico 62 Desayunos

En mi familia, siempre tomamos desayunos



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Como se puede observar en los cuadros estadísticos donde se quiere conocer si los colaboradores comen los alimentos nutritivos, la mayoría contestaron que si comen frutas, verduras, legumbres y la mayoría 6 colaboradores indicaron a veces.

Gráfico 64 Consumo de verduras

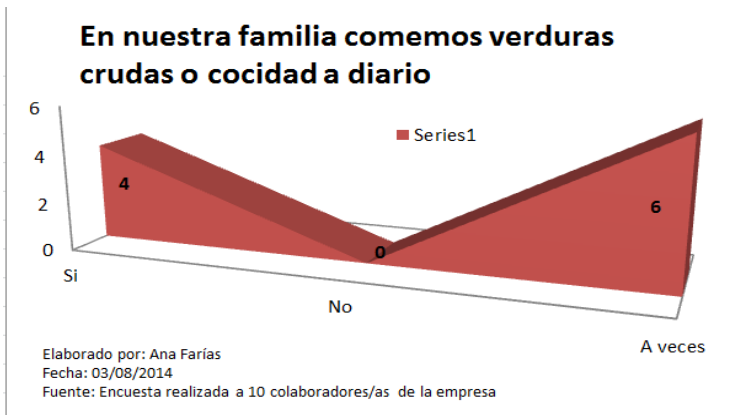
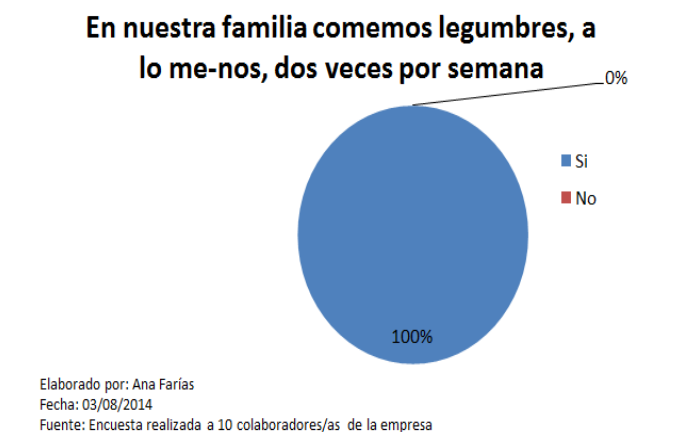


Gráfico 63 Consumo en los hogares de legumbres



Los hábitos alimentarios nacen en la familia, pueden reforzarse en el medio escolar y se contrastan en la comunidad en contacto con los pares y con el medio social. Sufren las presiones del marketing y la publicidad ejercida por las empresas agroalimentarias (López, 2010).

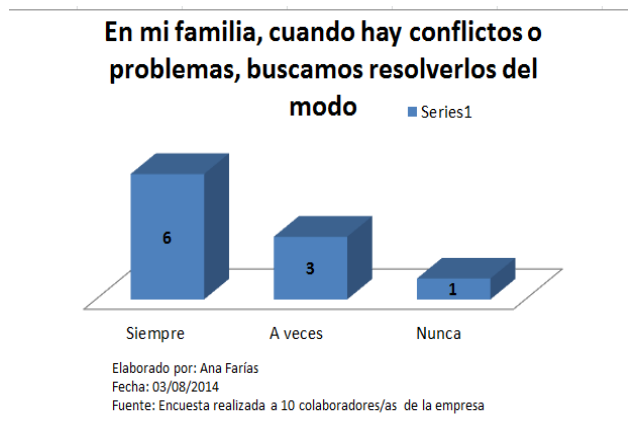
Gráfico 65 Actividades físicas



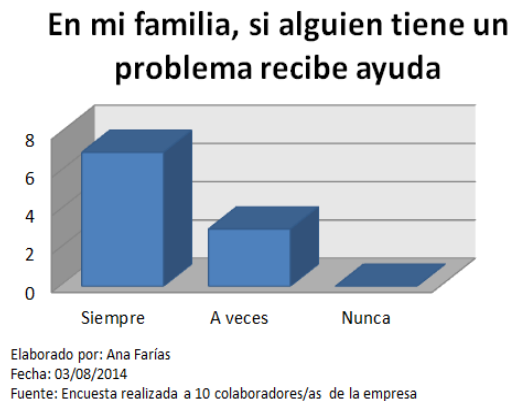
Como se puede observar en el gráfico N° 14, se realizó la pregunta si realizan actividades físicas o ejercicios, 6 colaboradores indicaron

que a veces, 3 colaboradores contestaron que nunca, mientras que 3 dijeron que siempre.

**Gráfico 67 Resolución de problemas**

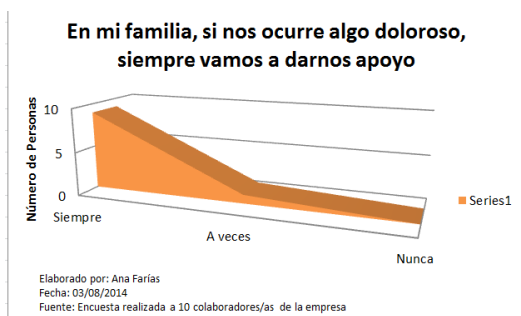


**Gráfico 66 Recibe ayuda de sus familiares**

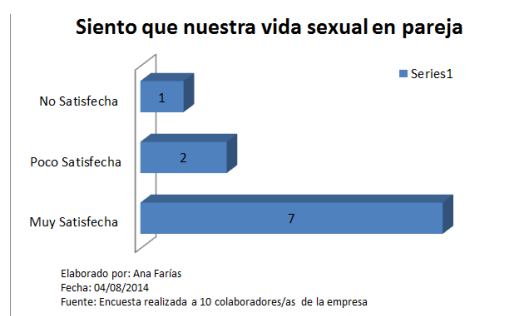


Las crisis familiares generan muchas veces conflictos notables. Todo conflicto dentro del sistema familiar debe ser resuelto de manera positiva, con firmeza. Para ello debe escogerse un momento adecuado, sin la presencia de terceros o personas ajenas a la familia (Gómez & Posada, 2011)

**Gráfico 68 Apoyo en la familia**



**Gráfico 69 Vida sexual en pareja**



Otra técnica que se utilizó para el levantamiento y recopilación de la información es la entrevista a domicilio a través de la aplicación de la Ficha Socio-Económica. A continuación se muestran los siguientes resultados:

## Bienestar Material y Físico

**Gastos:** Los gastos personales están directamente relacionados con los rubros de vivienda, alimentación, educación, salud y vestimenta. Sin embargo, las tienen otros de consumo como productos o artefactos tecnológicos y eléctricos.

Gráfico 71 Capacidad de ahorro

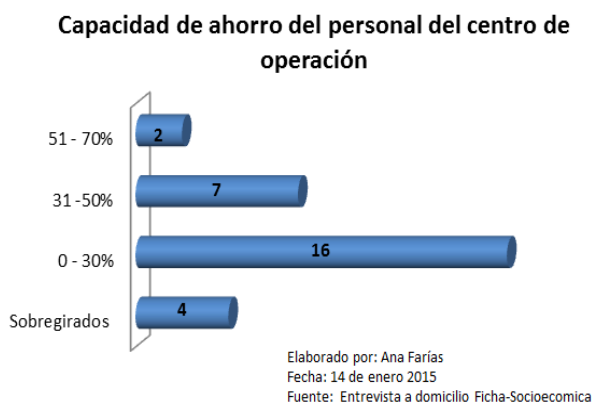
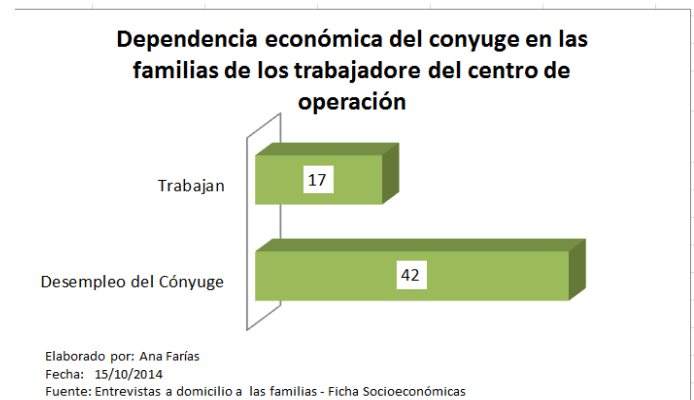
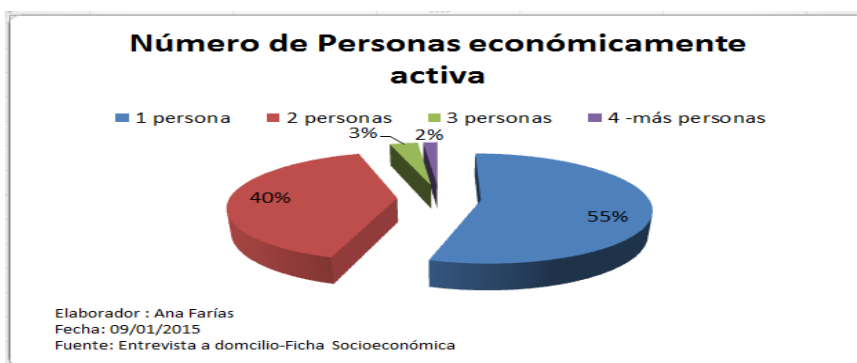


Gráfico 70 Dependencia económica



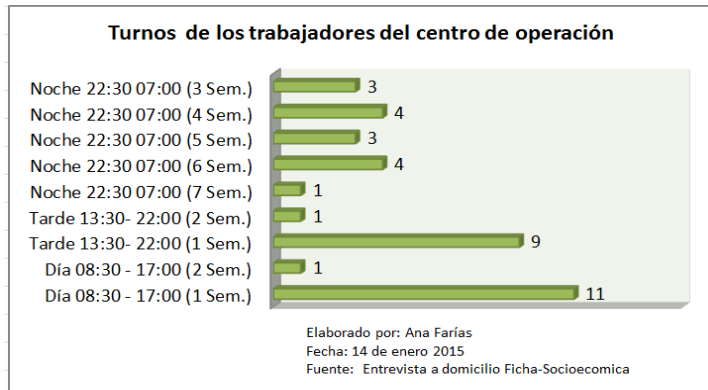
Como se pueden observar en el gráfico N° 19, donde la capacidad de ahorro en las familias entrevistadas, 16 familias su capacidad de ahorro es de 0 a 30%, 7 familias es de 31 al 50%, 4 familias están con un sobregiro ya que sus egresos son más altos que sus ingresos mientras que 2 personas poseen una capacidad de ahorro del 51 al 70%. Por otra parte el gráfico N° 20 se puede visualizar que 42 mujeres dependen económicamente del cónyuge mientras que 17 mujeres trabajan en empresas y tienen sus propios ingresos.

Gráfico 72 Persona económicamente activa



En este gráfico N° 21, se puede ver el número de personas económicamente activa, el 55 % solo trabaja 1 personas, el 40% son 2 personas mientras que el 5% trabajan entre 3 o más personas.

**Gráfico 73 Turnos de los trabajadores**



En este gráfico se puede visualizar con qué frecuencia los trabajadores rotan pues regularmente suelen estar de 3 a 6 semanas en la noche bajan una semana puede ser en el día o en la tarde ya sea una o dos semanas y luego nuevamente suben a la noche. La empresa tiene un sistema de rotación semi-continuo: la interrupción es semanal. Supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos.

### 3. Aspecto Metodológico

#### a. Enfoque Metodológico del diagnóstico

Cabe señalar que para la identificación de temática de intereses se realizó una investigación diagnóstica es un tipo específico de investigación empírica, que nos permite entender los hechos sociales "situados" o "contextuados", brindándonos un doble resultado. Por un lado una comprensión de la sociedad y dinámica de los problemas sociales, precisando la magnitud cuali-cuantitativa de los mismos, desde los cuales se pretende generar un proceso de intervención profesional. Por otro lado, la investigación diagnóstica nos ofrece una demarcación de los



espacios estratégicos para la acción. Esto supone el análisis de la acción de los actores sociales involucrados. En este sentido, la investigación diagnóstica que supone la evaluación situacional, nos permitirá:

- Priorizar problemas
- Identificar actores y fuerzas sociales.
- Detectar contingencias y condiciones a tener en cuenta
- Realizar un análisis situacional (Escalada, 2004).

El diagnóstico participativo consistió en identificar, definir y jerarquizar los problemas, así como elaborar estrategias de solución a los mismos y establecer un sistema de seguimiento y evaluación a los planes de acción (Trujillo, 2004).

En términos generales podemos afirmar que un diagnóstico participativo se caracteriza por lo siguiente:

- No parte de cero, es decir, aprovecha toda la información disponible para conocer a la situación actual y los problemas.
- Posibilita el análisis de los problemas y revaloriza los elementos positivos que existen en la empresa.
- Permite conocer problemas específicos particulares y concretos de cualquier aspecto de la compañía.
- Permite la participación de todas las personas involucradas en la solución de los problemas que afectan a la empresa.

Según Villasante, 1998 citado (Machado, 2009), en “La participación es un elemento metodológico transversal a todo el proceso de diagnóstico, es desarrollada desde la IAP como mecanismo de inclusión e incorporación para impulsar las voluntades e intereses existentes desde el inicio de la construcción de conocimiento y cambio”.

## **b. Categorías y Variables del Estudio**

Para la identificación de variables o categorías para medir la calidad de vida se elaboró una matriz de calidad de vida laboral y familiar donde se divide en tres columnas Categorías, subcategorías e indicadores.

A continuación se dará la definición de las categorías laboral y el posible resultado de su aplicación:

**Relaciones Interpersonales**, “Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (Definición.de, 2008-2014). Las relaciones interpersonales se vuelven para un ser humano una necesidad. Por tanto, constituye un factor importante para la empresa.

Esta categoría se divide en subcategorías las cuales son:

**Interacciones:** Desde algunas áreas de investigación de las ciencias humanas según Edmon Marc y Dominique Picard citado en Ramírez, 2002 “es todo un referente conceptual para abordar tres dimensiones de la interacción social: comunicacional, intersubjetiva e institucional” (Ramírez V. , 2002). Así la interacción se establece a partir de una acción de recíproca entre dos o más personas. En esta subcategoría se identificó los siguientes indicadores:

- ✓ Percepción de los colaboradores sobre el lugar donde laboran
- ✓ La empresa va innovando a las nuevas necesidades
- ✓ Trabajo en equipo y Redes de Apoyo
- ✓ Necesidad de desarrollo al personal operativo, etc.

**Comunicación:** El ser humano es un ser social. La comunicación es un proceso innato en el hombre, una necesidad básica, para la que venimos determinados biológicamente (Flores J. , 2010). Es importante la comunicación en las relaciones humanas ya que toda conducta comunica y se hace imposible a las personas no comunicarse. Por tanto, se indentifico los siguientes indicadores:

- ✓ Formas y medios de comunicación que utiliza la compañía
- ✓ Sistemas de comunicación en la Institución

**Competencias Sociales:** La competencia social está plenamente vinculada a la formación integral de la persona, a la construcción de una identidad personal y comunitaria (Departamento de Educación Universidades e Investigación , 2007) . Por tanto, permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general. a través de esta subcategoría se mencionan los siguientes indicadores:

- ✓ Percepción de confianza en los líderes de la empresa
- ✓ Las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la institución

A partir de este procedimiento se realizó con las demás categorías y subcategorías del ámbito laboral las cuales son:

El bienestar físico como subcategoría está la salud donde se observó si la empresa cuenta con programas de prevención de enfermedad, los colaboradores cuenta con seguros privados, dispensario médico, comité de SSO, realizan exámenes ocupaciones, manejo de riesgo de salud. Otras de las subcategorías son las actividades diarias, atención sanitaria y Ocio.

Del mismo modo se realizó la matriz de categorías familiar con los siguientes aspectos:

*Necesidades básicas* como si han satisfecho la necesidad de vivienda, el nivel de instrucción de los colaboradores y su familia y respecto al vestuario.

*Salud física y conductas saludables familiares* en este tema se realizó preguntas sobre los hábitos alimenticios si regularmente comen verduras, frutas, etc. También si realizan ejercicios y actualmente el estado de salud de los colaboradores. En otros aspectos como aspectos relacionados con la comunicación y relaciones familiares, etc.

### **c. Procesamiento técnico ZOOP.**

La filosofía subyacente al método ZOPP es la del desarrollo integrado, otorgando al desarrollo social un nivel de prioridad igual al del desarrollo económico. Se pone especial énfasis en la participación de los diferentes agentes como condición necesaria de un desarrollo incitado desde la base, bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación. Para lograr este objetivo, las medidas a poner en marcha han de responder a las necesidades de los grupos destinatarios (Fernández J. M., 1989).

El método ZOPP conduce a un proceso ordenado de reflexión conjunta, así como también a la comprensión uniforme por todos los involucrados de la meta a lograr, la problemática que tiene que ser resuelta y las acciones a comenzar y sus implicaciones de los términos empleados. De esta manera se facilita la comunicación y la

cooperación entre todos los participantes (Subdirección General de Programación., 2000).

Se ha determinado las siguientes características de la metodología ZOOP (Subdirección General de Programación., 2000):

- Se aprovecha los conocimientos, ideas y experiencias de los miembros del equipo
- Mejora la calidad del planteamiento, de esta manera se benefician quienes toman las decisiones y realizan el trabajo práctico en el proyecto
- Identifica los problemas que deben ser superados para alcanzar los objetivos propuestos
- Representa grandes programas, subprogramas, grandes proyectos o proyectos muy específicos, en una metodología que al ser bien aplicada se convierte en un lenguaje universal de comunicación.

#### d. Técnica e instrumento

A continuación, me muestran las técnicas e instrumentos aplicados en la empresa alimenticia, para la recopilación o levantamiento de la información:

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Población</b>
<b>Encuesta</b>	Encuesta de Calidad de vida	Se realizó con 10 trabajadores de cada una de las diferentes áreas.
<b>Entrevista Estructurada</b>	Ficha Socioeconómica Guía Entrevista	Se aplicó a 59 familias de los colaboradores del área de almacenamiento.
<b>Revisión Documental</b>	Guía de Revisión	Información de la Institución como informes, estadísticas, entre otras
<b>Entrevista Semi-estructurada</b>	Guía de temas	1. Supervisor del área de almacenamiento. 2. Doctora y enfermera del dispensario de la institución. 3. Jefe de Talento Humano

#### 4. Proceso Metodológico

Al tener ya la recopilación y tabulación de la información. Se realizó una Matriz de descripción de las problemáticas a través de la metodología zoop donde se realizó los siguientes pasos:

Tabla 27 Etapa de Identificación del Problema

MOMENTOS	PROCESO	ACTIVIDADES
IDENTIFICACIÓN	DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar situaciones</li> <li>2. Establecer relaciones intercausalidad.</li> <li>3. Establecer relaciones intercausalidad.</li> <li>4. Delimitar o focalizar el problema.</li> <li>5. Jerarquizarlo.</li> <li>6. Identificar actores.</li> <li>7. Plantear alternativas</li> </ul>

Para la realización de estos pasos se elaboró la matriz de descripción de los problemas de acuerdo a la información recopilada a través de los varios instrumentos aplicados en la empresa.

Tabla 28 Matriz de Descripción del Problema

PROBLEMA (Situación de insatisfacción o indeseada)	DESCRIPCIÓN (Significado)	EVIDENCIA (Datos, cifras o hechos que indiquen la presencia del problema)
1.		
2.		

Hasta este momento se tiene una serie de problemas, donde aún no se han interrelacionado, solo se conocen los hechos sociales más no su interacción. Al terminar de realizar la anterior matriz mencionada, se construyó la Matriz de Vester o estructural.

Una vez que están identificados y definidos los problemas, se pasa a realizar un análisis de conjunto, lo que permitirá conocer sus relaciones y el grado de dependencia o influencia que poseen entre sí. Lo que se hace ahora es valorar el grado de influencia (causa), o dependencia (consecuencia) que tiene cada problema o variable sobre las demás; es decir, si p1 influye o afecta o es causa de p2 y si p2 influye o afecta o es causa de p1 y así sucesivamente hasta que todos se hayan confrontado entre sí (Candamil & Mario, 2004).

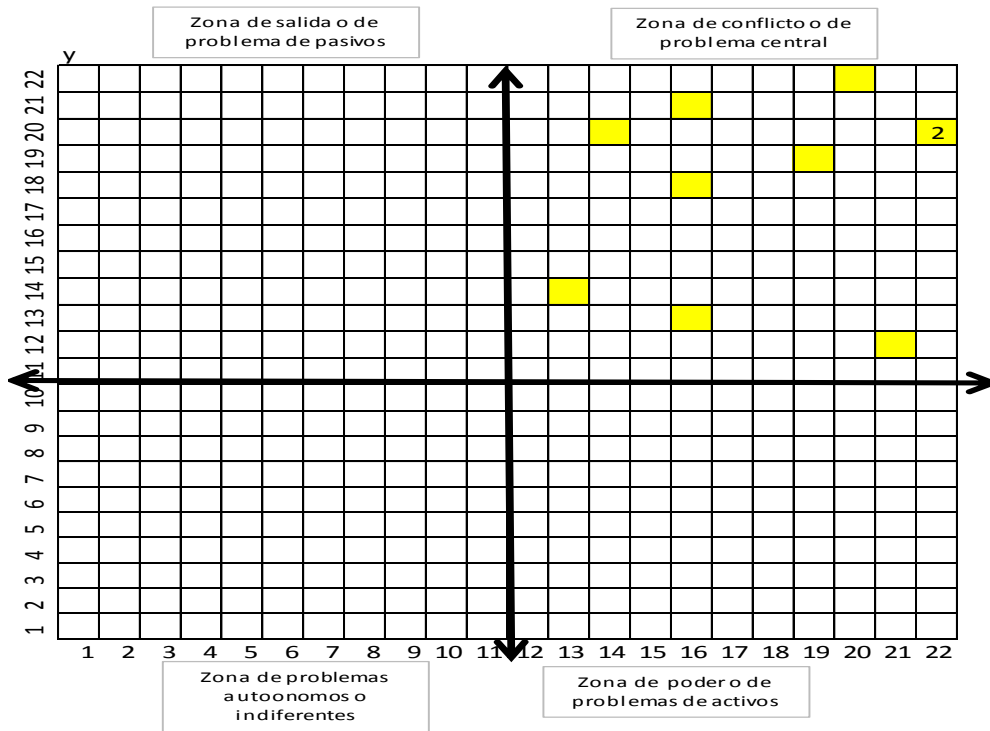
### ***ESTIMACIÓN DE PRIORIDADES DE LAS VARIABLES.***

Tabla 29 Matriz de Vester

<b>VARIABLES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>MOTRICIDAD Causalidad</b>
1.										
2.										

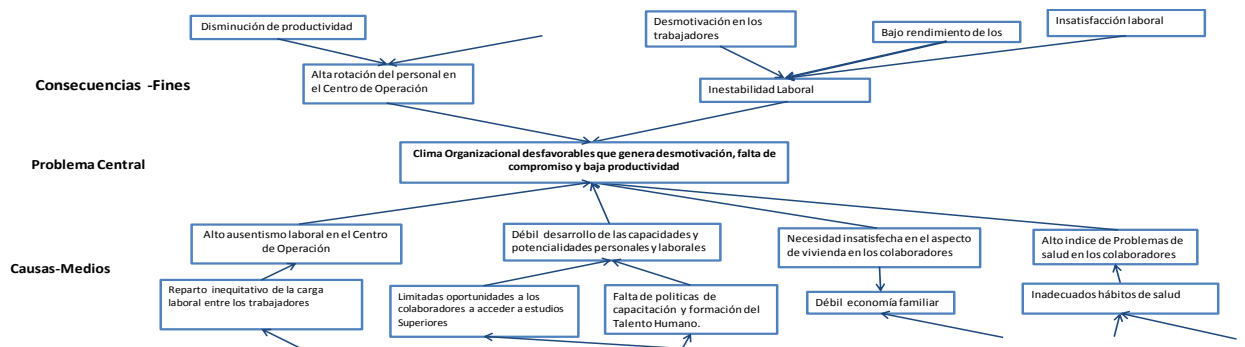
Al terminar de realizar la matriz de Vester o Estructural tienen que tener el mismo resultado tanto la motricidad causalidad como la fila que se encuentra al final de la matriz. Para jerarquizar el problema de acuerdo con su grado de causalidad o dependencia, se llevan los problemas en la matriz de Vester, a un plano cartesiano. Se ubicaran en cuadrantes de acuerdo como haya sido el resultado de su valoración.

Gráfico 74 Plano Cartesiano



Al tener ya seleccionado el problema central de acuerdo al plano cartesiano se procede a realizar el Árbol del problema, como se observa en el gráfico el problema central están en medio del árbol en la parte de abajo del árbol se escriben las causas directas e indirectas del problema central y en la parte de arriba se escriben las consecuencias del problema.

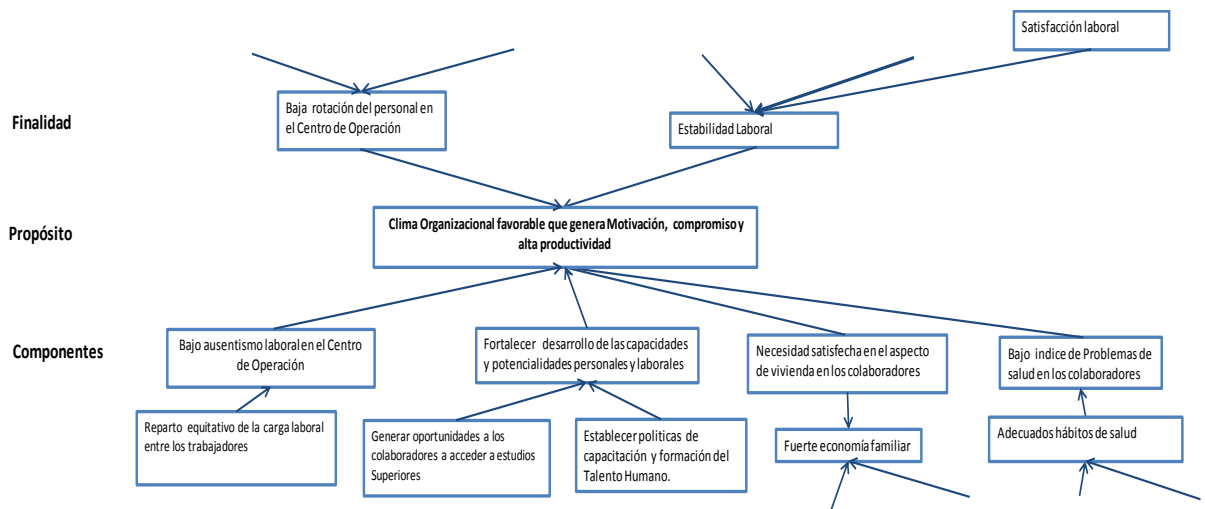
Gráfico 75 Árbol del problema





Al finalizar de elaborar el árbol del problema. Por consiguiente, se procede a realizar el árbol de objetivo, en la parte central se escribe el propósito del proyecto en la parte de abajo se escribe los objetivos directos e indirectos y en la parte de arriba se escribe la finalidad del proyecto.

Gráfico 76 Árbol de Objetivo



Con esta información se procede a elaborar la matriz de Alternativas y el Diagrama de objetivos. Para elaborar se realizó unos códigos con determinadas preguntas para la ponderación de la matriz (Comisión Europea , 2002) .

Tabla 30 Impacto Social

Cód.	Impacto Social
IP 1	¿Contribuye el objetivo a aspectos sociales, culturales y a la sociedad que han sido analizadas para todos los principales subgrupos de beneficiarios?
<b>Cód.</b>	<b>Impacto Equidad</b>
IE 1	¿Contribuye el objetivo a la igualdad entre mujeres y hombres?
<b>Cód.</b>	<b>Impacto Ambiental</b>
IA 1	¿Influye el objetivo en un alto impacto ambiental?

**Tabla 31 Factibilidad Técnica**

<b>Cód.</b>	<b>Factibilidad Técnica</b>
<b>FT 1</b>	¿Serán capaces de implementar el objetivo a los socios y los organismos encargados de la ejecución?
<b>FT 2</b>	¿Se cuenta con profesionales para realizar este objetivo?
<b>Cód.</b>	<b>Factibilidad Financiera</b>
<b>FF 1</b>	¿La institución decidirá financiar este objetivo?
<b>FF 2</b>	¿Hay pruebas de que los recursos financieros estarán disponibles?
<b>Cód.</b>	<b>Factibilidad Política</b>
<b>FP 1</b>	¿Están conformes los objetivos del proyecto con los objetivos políticos más amplios de fomento de derechos humanos, de democratización y la reducción de la pobreza?

**Tabla 32 Sostenibilidad**

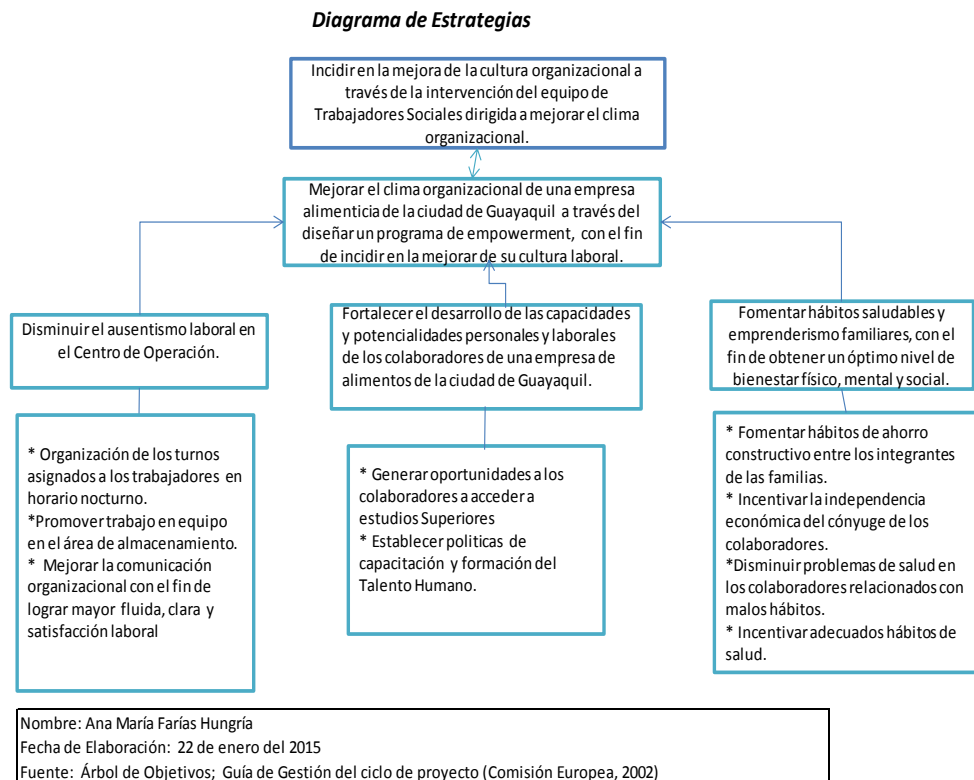
<b>Cód.</b>	<b>Sostenibilidad</b>
<b>S1</b>	¿Habrà una apropiación adecuada del objetivo por los grupo meta/ beneficiarios?
<b>S2</b>	¿Tendrán las autoridades competentes una política de apoyo durante la ejecución y tras la realización del proyecto?
<b>S3</b>	¿Se preservará el medioambiente durante y después de la ejecución del proyecto?
<b>S4</b>	¿Habrà apoyo tanto de recursos humano y económico para este objetivo?

**Tabla 33 Matriz de Análisis de Alternativas**

<i>Matriz de Análisis de Alternativas</i>														
No	Objetivos	Impacto			Factibilidad					Sostenibilidad				Total
		Social	Equidad	Ambiental	Técnica		Financiera		Política	Sostenibilidad				
		IS 1	IE 1	IA 1	FT 1	FT 2	FF 1	FF 2	FP 1	S1	S2	S3	S4	
1	Reparto equitativo de la carga laboral entre los trabajadores	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	27
2	Organización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno	4	1	1	3	4	4	3	4	4	3	3	4	38

Se ha tomado en cuenta para el diagrama de objetos, los que tienen como resultado en la columna total desde el 34 hasta 38 de puntajes

**Tabla 34 Diagrama de estrategias**



## 5. Objetivos

Objetivo General:

Identificar las problemáticas actuales en el área de almacenamiento de una empresa Alimenticia en Guayaquil, con el fin de diseñar un plan de acción de soluciones aplicable una respectiva área. Ejecutar una aplicación de técnicas de levantamiento de información sobre problemáticas actuales que se presenta en las determinadas

áreas, para la respectiva planificación de un plan de acción de soluciones aplicable a una respectiva área.

Objetivos Específicos:

- Identificar las condiciones Socio-económica familiares de los colaboradores del área de almacenamiento de la empresa alimenticia.
- Analizar las condiciones laborales de los colaboradores del área de almacenamiento de una empresa alimenticia.
- Conocer y analizar las causas – efectos que generan la situación actual o problema en el área de almacenamiento.

#### **6. Análisis de la organización partícipe. Análisis contextual de la situación actual**

La situación actual de la compañía a través del levantamiento total de información que se realizó mediante el uso y aplicación de todos los instrumentos detallados sobre lo que se pudo obtener en la compañía, por lo tanto esto conlleva el tema de la desorganización de los turnos del área, ya que suelen estar de 3 a 6 semanas en la noche.

Además se puede verificar que hay un déficit de comunicación que se encuentra dentro del área de almacenamiento, por ello en el momento en que se realizan las entrevistas se pudo obtener información sobre estas molestias y se determinó que regularmente cuando faltan no le comunican directamente a su supervisor, ni tampoco suelen decir que le otorgue permiso ya que el supervisor regularmente no da. Al referirnos en la entrevista sobre los objetivos de la empresa los colaboradores no conocen los objetivos o retos de la compañía, esto se debe a la mala gestión de información sobre la empresa y por no tener un buen manejo de la comunicación interna.

Una empresa alimenticia de carácter privada, es un tipo de compañía nacional, pertenece al sector agropecuario. Posee aproximadamente 123 centros de operación y 8000 empleados en todo el Ecuador. Cabe señalar que se realizó la investigación diagnóstica en un Centro de Distribución en Guayaquil.

## **7. Actores Institucionales vinculados con el diagnóstico.**

### **Unidad Social y contexto de acción**

Este diagnóstico se realizó con la participación de los trabajadores de una empresa alimenticia de la ciudad de Guayaquil, está vinculado al área de almacenamiento de **cárnico y seco**, el cual está compuesto por 94 colaboradores los cuales son: 2 supervisores de Almacenamiento, 79 Auxiliar de Bodega, 8 Despachadores y 5 Asistente de Bodega.

## **8. Hallazgos**

Este punto, es muy importante para el informe, nos permite observar los descubrimientos de la situación de la empresa:

En **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (Definición.de, 2008-2014). Por tanto, es la forma de interacción o relacionarse con sus demás compañeros de la empresa.

Para observar las relaciones interpersonales en la empresa sea establecido que son:

**Las interacciones:** que “es todo un referente conceptual para abordar tres dimensiones de la interacción social: comunicacional, intersubjetiva e institucional” (Ramirez V. , 2002).

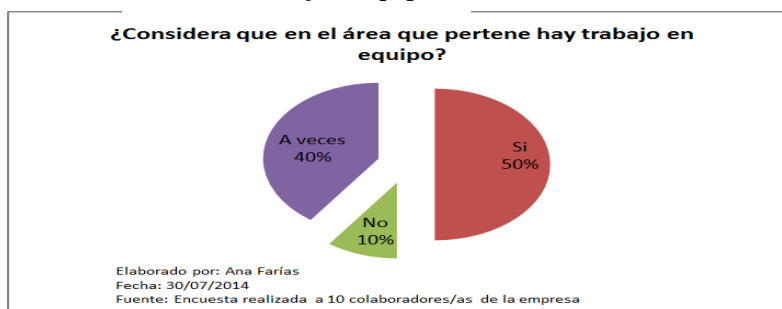
Tabla 35 Percepción del lugar donde labora

<b>¿Cuál es su percepción del lugar donde labora?</b>
<b>Es un lugar agradable para laborar</b>
<b>Es un lugar seguro</b>
<b>Considero que es un lugar para vencer retos paradigmas laborales y establecerse como un iniciador de su propio carácter laboral</b>
<b>es una de las mejores empresa</b>
<b>No hay unidad de trabajo hoy en día</b>
<b>Es un lugar que tiene los recursos necesarios para realizar las labores diarias</b>

Los colaboradores encuestados mencionaron que es un lugar agradable, seguro y se puede vencer retos mientras que otros indicaron que a través de las medios de comunicación es un de las mejores empresa y no hay unidad de trabajo hoy en día.

**Trabajo en equipo:** “es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial (Colombo, 2003)”

Gráfico 77 Trabajo en equipo



En el gráfico N° 2 se observa que el 50% menciona que hay trabajo en equipo mientras que el 40% mencionada que a veces y el 10% que no. Al parecer en algunas áreas no influye en los trabajadores de forma positiva porque no permite que haya compañerismo.

**Comunicación:** “Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” .Por tanto, cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc., lo que hacemos es crear una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Gráfico 78 Objetivos o retos 2014

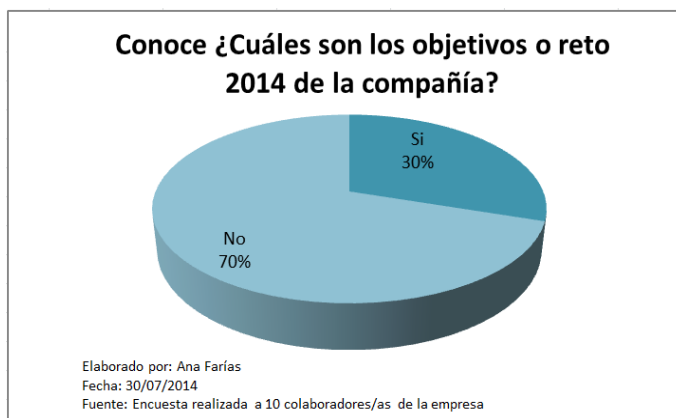


Tabla 36 Objetivos o reto 2014

Conoce ¿Cuáles son los objetivos o reto 2014 de la compañía?	
<b>Si</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Por eso, en la encuesta realizada se preguntó, ¿Cuál es el objetivo o reto 2014? Lo cual se difunde a través de comunicación interna la mayoría de tiempo en la empresa. En el gráfico 6 Se puede observar que el 70% respondió que no conoce mientras que el 30 % indicó que sí conocía.

**Competencias Sociales:** La competencia social está plenamente vinculada a la formación integral de la persona, a la construcción de una identidad personal y comunitaria (Departamento de Educación

Universidades e Investigación , 2007) . Por tanto, permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general. a través de esta subcategoría se mencionan los siguientes indicadores:

- ✓ Percepción de confianza en los líderes de la empresa
- ✓ Las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la institución

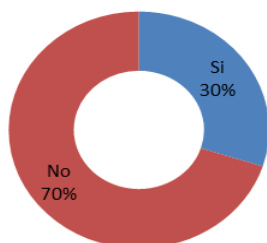
### **Bienestar Material y Físico:**

El concepto de Bienestar lo podríamos definir como "aquella situación en la que se está cuando se satisfacen las necesidades, y cuando se prevee que han de seguir siendo satisfechas" (Morales, 2008). En tema material nos referimos a las vivienda e ingresos, pues se trata de una necesidad que "todo hombre" tiene de dar satisfacción a sus necesidades materiales. Otro factor, es el Bienestar físico que se refiere a su salud.

**Vivienda:** Para que una vivienda cumpla con un nivel mínimo de habitabilidad, debe ofrecer a las personas protección contra diversos factores ambientales -aislamiento del medio natural-, privacidad y comodidad (CEPAL / PNUD, 1989) citado en (Feres & Mancero, 2001).

**Gráfico 79 Necesidad de vivienda**

**¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?**



Elaborado por: Ana Farías  
 Fecha: 30/07/2014  
 Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

**Tabla 37 Necesidad de vivienda**

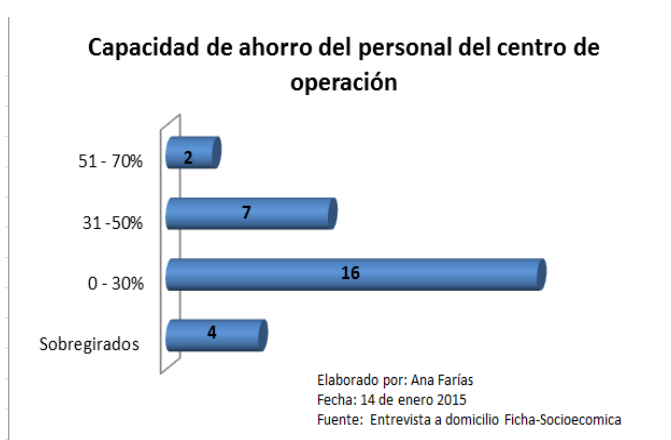
¿Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?	
Si	3
No	7
<b>Total</b>	<b>10</b>



En el gráfico N° 9, se puede observar que el 70% de los trabajos siente que no han satisfecho sus necesidad de vivienda mientras que el 30% siente que si ha satisfecho su necesidad de vivienda.

**Gastos:** Los gastos personales están directamente relacionados con los rubros de vivienda, alimentación, educación, salud y vestimenta. Sin embargo, las tienen otros de consumo como productos o artefactos tecnológicos y eléctricos.

Gráfico 80 Capacidad de ahorro

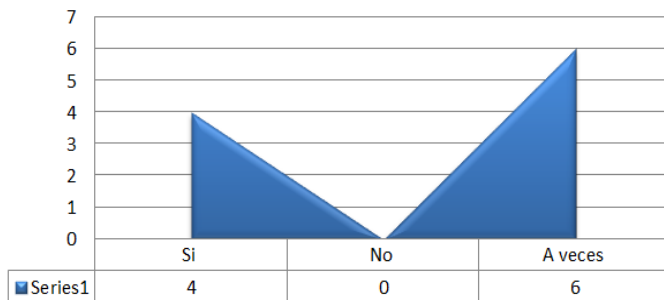


Como se observa en el gráfico de 29 trabajadores 4 están sobregirados mientras que 16 trabajadores su capacidad de ahorro es baja de un rango de 0 a 30 %. Otro dato es que 7 trabajadores tienen una capacidad de ahorro media que son de un rango de 31 a 50% y 2 trabajadores que tienen el 51 a 70%.

**Salud:** Según OMS “La salud es un estado de completo *bienestar físico, mental y social*, y no es solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 2013).

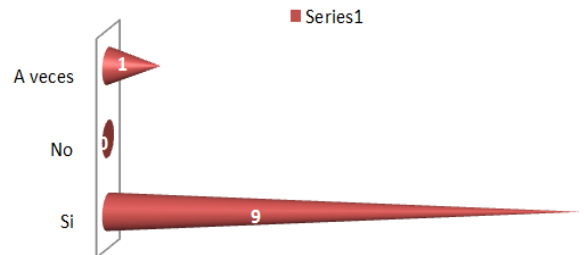
Gráfico 82 Desayunos

Gráfico 81 Consumo de frutas en las familias  
En la familia se come frutas todos los días



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

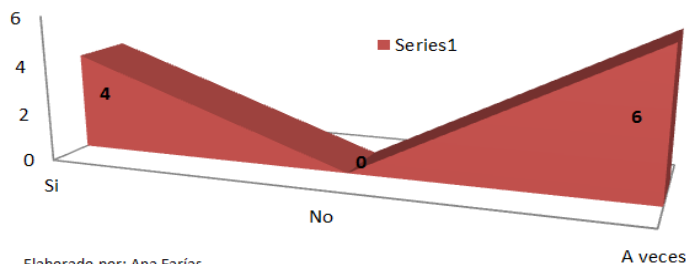
En mi familia, siempre tomamos desayunos



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Gráfico 84 Consumo de verduras

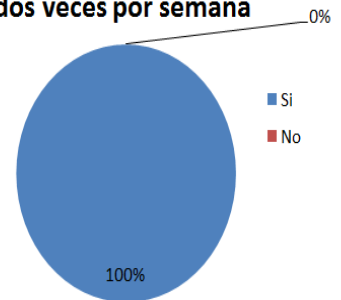
En nuestra familia comemos verduras crudas o cocidas a diario



Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Gráfico 83 Consumo en los hogares de legumbres

En nuestra familia comemos legumbres, a lo me-nos, dos veces por semana

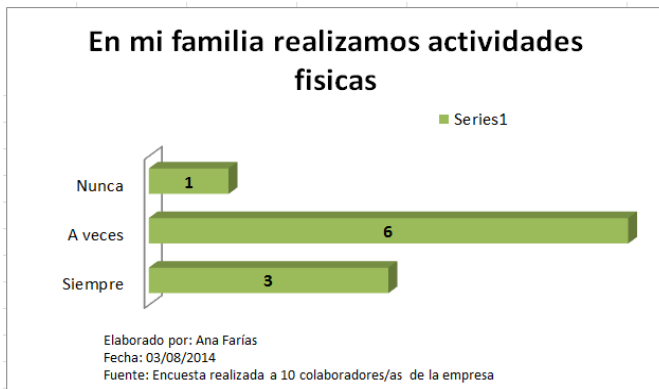


Elaborado por: Ana Fariás  
Fecha: 03/08/2014  
Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

Como se puede observar en los cuadros estadísticos donde se quiere conocer si los colaboradores comen los alimentos nutritivos, la mayoría contestaron que si comen frutas, verduras, legumbres y la mayoría 6 colaboradores indicaron a veces.

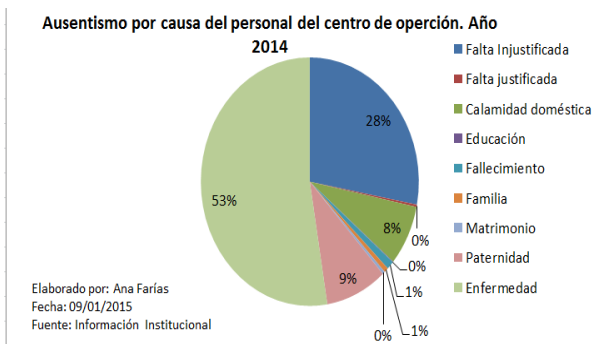
Los hábitos alimentarios nacen en la familia, pueden reforzarse en el medio escolar y se contrastan en la comunidad en contacto con los pares y con el medio social. Sufren las presiones del marketing y la publicidad ejercida por las empresas agroalimentarias (López, 2010).

**Gráfico 85 Actividades físicas**



Como se puede observar en el gráfico N° 14, se realizó la pregunta si realizan actividades físicas o ejercicios, 6 colaboradores indicaron que a veces, 3 colaboradores contestaron que nunca, mientras que 3 dijeron que siempre realizan actividades física.

**Gráfico 87 Motivos de Ausentismo laboral**



**Gráfico 88 Ausentismo Laboral**



**Gráfico 86 Ausencias por enfermedades**



Como se puede observar en los tres gráficos N° 27 hasta el N° 29, el ausentismo en la empresa alimenticia es alto ya sea por falta injustificada, enfermedad, paternidad, calamidad doméstica, etc. A continuación se muestran los datos de rotación del personal donde se puede observar esa inestabilidad laboral en los colaboradores en sus puestos de trabajo.

**Desarrollo Personal:** es un proceso de formación tanto personal y profesional, donde tenga la capacidad de desarrollar sus habilidades y potencialidades.

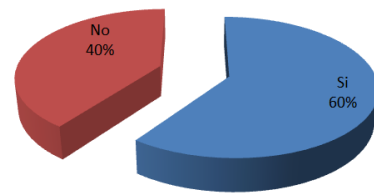
**Educación:** La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y la naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto (León A. , 2007) . Por tanto, la educación es un proceso de aprendizaje.

**Tabla 38 Acceso a estudios educativo**

¿La empresa le da la oportunidad de acceder a Títulos Educativos?	
Si	6
No	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Gráfico 89 Acceso a estudios educativos**

¿La empresa le da la oportunidad de acceder a Títulos Educativos?



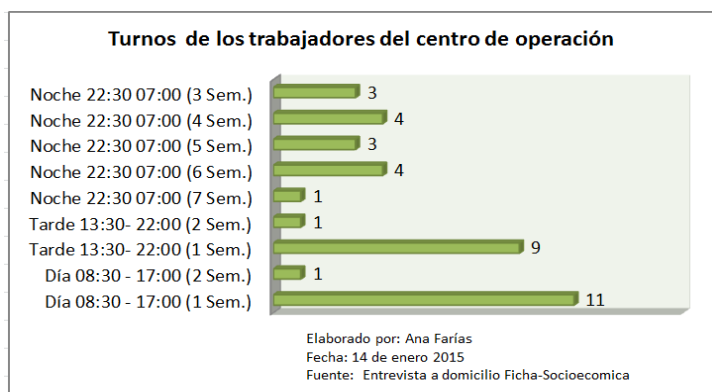
Elaborado por: Ana Farias  
 Fecha: 30/07/2014  
 Fuente: Encuesta realizada a 10 colaboradores/as de la empresa

En este gráfico N° 3, se visualiza que el 60% de los colaboradores encuestado, indicaron que si pueden acceder a títulos educativos mientras que el 40% indica que no pueden acceder. En la actualidad, es de mucha importancia seguir preparándose profesionalmente.

**Competencias Personales:** Se refiere a las funciones, tareas o roles de un profesional para desarrollar adecuadamente su puesto de trabajo que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

**Derechos Humanos:** Apuestan por el respeto a la persona con su dignidad y sus derechos y exigen que los Estados elaboren leyes positivas, representan como un conjunto de exigencias legales.

**Gráfico 90 Turnos de los trabajadores**



En este gráfico se puede visualizar con qué frecuencia los trabajadores rotan pues regularmente suelen estar de 3 a 6 semanas en la noche bajan una semana puede ser en el día o en la tarde ya sea una o dos semanas y luego nuevamente suben a la noche. La empresa tiene un Sistema de rotación semi-continuo: la interrupción es semanal. Supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos.

**Tabla 39 Distribución de manera equitativa los turnos**

<b>¿El jefe inmediato distribuye de manera equitativa los turnos?</b>	
<b>Siempre</b>	4
<b>A veces</b>	6
<b>Nunca</b>	0
<b>Total</b>	10

Otro aspecto, la distribución de los turnos de manera adecuada. En el gráfico N° 7 se puede observar que la mayoría piensa que a veces hay una adecuada distribución de los turnos mientras que otros dicen que siempre hay.

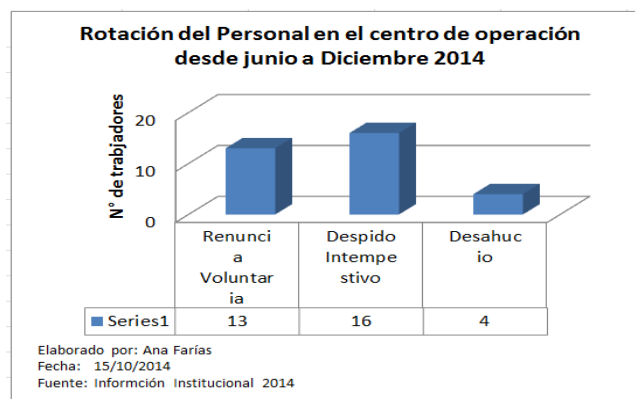
De acuerdo a los resultados a través de la aplicación de las técnicas para recopilación de la información que están establecidas en la identificación de las temáticas de interés. También fueron saliendo otros problemáticas.

Otros hallazgos, donde se muestran algunos efectos o consecuencias:

**Gráfico 92 Rotación del personal**



**Gráfico 91 Motivo de rotación del personal**



Como se puede visualizar en el gráfico donde se ve el número de trabajadores que han desvinculado a la empresa desde el mes de julio hasta diciembre del 2014, suman un total de 33 colaboradores donde es un alto índice de rotación. En el gráfico 27 se encuentran los motivos ya sea por renuncia voluntaria, desahucio y despido intempestivo.

Gráfico 94 Retorno de Productos

Cientes que han retornado los Productos

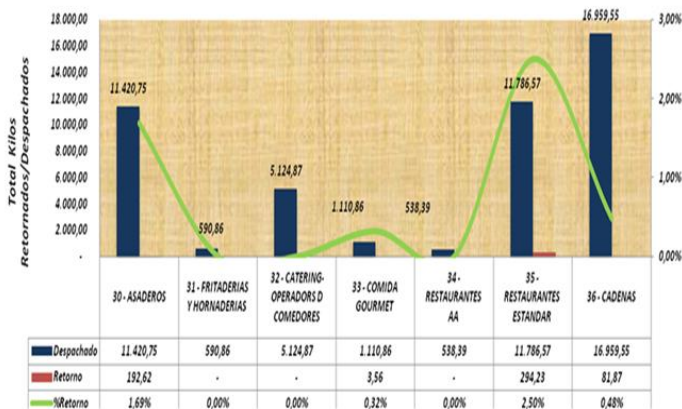
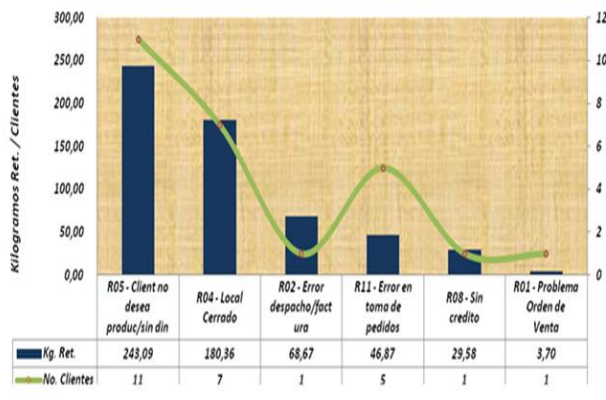


Gráfico 93 Motivos del retorno del producto

Motivos que los Clientes que han retornado los Productos



También se pudo obtener información sobre la baja productividad y la calidad del servicio en el gráfico N° 32 y 33, se visualiza los retornos de los productos en un día de labores en la empresa, eso genera pérdida económica.

9. Conclusiones y Recomendaciones

Antes de iniciar una propuesta se realiza el levantamiento o recopilación de la información en el cual nos permite en tener el cumplimiento exitoso de los objetivos que se plantean. La recopilación de información no permite la elaboración de un plan de acción o solución, los cuales serán detallados con herramientas y tiempos específicos para su aplicación. En conclusión, el diagnóstico ha permitido obtener las problemática a solucionar en el área de almacenamiento de la empresa alimenticia.

Conclusiones

- ❖ En el presente informe demuestra que la investigación se enfoca a la calidad de vida laboral y familiar a través de unas

determinadas variables, recogida a través de la metodología ZOOP.

- ❖ La investigación diagnóstica se realizó con la participación del área de almacenamiento de secos y cárnicos, ya que se encontró varias problemáticas que afectan al área como el ausentismo laboral, desorganización de los turnos y suelen estar entre 3 a 6 semanas en la noche, etc.
- ❖ A través de todos estos hallazgos obtenidos se tiene una mayor claridad y sustento para la realización de la justificación del proyecto.

### **Recomendaciones**

- ❖ Fomentar la Interdisciplinariedad en el proyecto y experiencias innovadoras, que permitan utilizar los conocimientos relacionándolos entre sí.
- ❖ Se recomienda que en la aplicación del plan de acción sea participe más actores perteneciente a la empresa.
- ❖ A través de las temáticas de interés se observó diversos hallazgos a problemáticas como la Inestabilidad laboral, rotación del personal. Se recomienda que se dé una mirada más amplia, donde se tiene que tomar en cuenta la cultura Organizacional.



## Bibliografía

- Candamil, M. d., & Mario, L. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social*. Manizales-Colombia : Editorial Universidad de Caldas.
- Comisión Europea . (2002). *Guía de Gestión del Ciclo de Proyecto* .
- Definición.de. (2008-2014). Recuperado el 04 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Departamento de Educación Universidades e Investigación . (2007). *Eusko Jaurlaritz*a. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de [http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED11\\_marko\\_teorikoak/4\\_Social\\_y\\_ciudadana.pdf](http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED11_marko_teorikoak/4_Social_y_ciudadana.pdf)
- Escalada, M. (2004). *El diagnóstico Social*. Proceso de conocimiento e intervención profesional: Espacio Editorial. Buenos Aires.
- Fernández, J. M. (1989). *Planificación de Proyectos Orientado a Objetivos: el Método Zopp*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS8989110115A/8637>
- Flores, J. (febrero de 2010). *La comunicación Humana*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de Universidad Autónoma de San Luís Potosí: <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Estudiantes/apuntes/HUMANIDAD/ADES%20B.pdf>
- Gómez, J. F., & Posada, Á. (2011). *La crianza Humanizada* . Recuperado el 30 de enero de 2015, de Boletín del Grupo de Puericultura de la Universidad de Antioquia: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/PublicacionesMedios/BoletinPrincipioActivo/132-crisis-familiares-y-resolucion-de-conflictos.pdf>
- Gómez, M. A. (diciembre de 2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle Arrubá -Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas Vol. 18 / No. 24, 225-236*.

- Machado, J. (Caracas de 2009). *Diagnóstico Participativo* . Recuperado el 27 de enero de 2015, de Escuela de Formación para la Organización Comunitaria:  
[http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/materiales/Diagnostico\\_Participativo.pdf](http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/materiales/Diagnostico_Participativo.pdf)
- Morales, J. (2008). *Sociedad y Bienestar: El concepto de bienestar*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <https://hdiunlp.files.wordpress.com/2014/09/sociedad-y-bienestar-julic3a1n-morales.pdf>
- Nogareda, C. (1998). *La carga mental del trabajo: definición y evaluación*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de Centro Nacional de Condiciones de Trabajo- Barcelona :  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp\\_179.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_179.pdf)
- Ramirez, V. (2002). Reseña de "La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación" de Edmond Marc y Dominique Picard. *Readalyc*, Vol. VIII, Núm 15 pp. 162-165.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de visa laboral:hacia un enfoque integrado desde la Psicología Social. (págs. 828-836). Universidad de Oviedo.
- Subdirección General de Programación. (octubre de 2000). *Gerencia de Planeación Hidráulica*. Recuperado el 29 de enero de 2015, de Planeación de Proyectos orientada a objetivos Método ZOOP:  
[www.jjponline.com/marcologico/resumido.html](http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html)
- Torres, J., & Ríos, L. A. (2 de septiembre de 2011). *Las necesidades habitacionales de los hogares bogotanos: una mirada que trasciende el déficit convencional de vivienda*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de [http://www.javeriana.edu.co/viviendayurbanismo/pdfs/CVU\\_V5\\_N9-06.pdf](http://www.javeriana.edu.co/viviendayurbanismo/pdfs/CVU_V5_N9-06.pdf)
- Trujillo, À. (Junio de 2004). *El diagnóstico participativo como herramienta para la elaboración de proyectos educativos* . Recuperado el 27 de enero de 2015, de

[http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17575/2/articulo\\_4.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17575/2/articulo_4.pdf)  
f

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Ficha Socio-económica

### FICHA SOCIO ECONOMICA

#### DATOS DE IDENTIFICACION

Nombres: _____		Estado Civil:	Sexo
Apellidos: _____		Soltero <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Lugar y fecha de nacimiento: _____		Casado <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Nivel de Instrucción _____		Divorciado <input type="checkbox"/>	
DIRECCION DOMICILIARIA		Viudo <input type="checkbox"/>	
Provincia _____		Union Libre <input type="checkbox"/>	
Parroquia _____			
Sector: _____			
Calle principal _____			
No. de Casa _____			
		Intersección _____	
		Teléfono _____	

#### DATOS LABORALES

Area a la que pertenece: _____	Cargo que desempeña: _____
Fecha de ingreso a la compañía: _____	Turno de trabajo:
	Fijo <input type="checkbox"/>
	Rotativo <input type="checkbox"/>

#### ASPECTOS DE VIVIENDA

Tenencia	Tipo	Materiales- Construcción	Ambiente que ocupa	Servicios Disponibles
Propia <input type="checkbox"/>	Casa <input type="checkbox"/>	Bloque <input type="checkbox"/>	Sala <input type="checkbox"/>	Agua Potable <input type="checkbox"/>
Arrendada <input type="checkbox"/>	Departamento <input type="checkbox"/>	Hormigón <input type="checkbox"/>	Comedor <input type="checkbox"/>	Luz Eléctrica <input type="checkbox"/>
Anticrecis <input type="checkbox"/>	Media Agua <input type="checkbox"/>	Ladrillo <input type="checkbox"/>	Cocina <input type="checkbox"/>	Alcantarillado <input type="checkbox"/>
Prestada <input type="checkbox"/>	Cuarto <input type="checkbox"/>	Adobe <input type="checkbox"/>	Dormitorio <input type="checkbox"/>	Teléfono <input type="checkbox"/>
Por servicio <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	Madera <input type="checkbox"/>	Baño <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>
		Mixta <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
		Otros <input type="checkbox"/>		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ASPECTO FAMILIAR

Tipo de familia: Nuclear  Reorganizada  Incompleta  Circunstancial

Organización Familiar: Organizada  Desorganizada

La relación intrafamiliar es considerada

Satisfactoria  Muy Buena  Buena  Regular  Mala

Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### GRUPO FAMILIAR

Nombres y Apellidos	Parentesco	Edad	Sexo		Estado Civil	Instrucción	Ocupación	Observación
			M	F				

Problemas familiares existentes en el hogar y/o en alguno de sus miembros

- |  |   |
|--|---|
| 1) Núcleo familiar en riesgo <input type="checkbox"/>    | 10) Crisis de Valores <input type="checkbox"/>  |
| 2) Falta de recursos económicos <input type="checkbox"/> | 11) Consumo de drogas <input type="checkbox"/>  |
| 3) Abandono del Hogar <input type="checkbox"/>           | 12) Consumo de alcohol <input type="checkbox"/> |
| 4) Ausencia de roles <input type="checkbox"/>            | 13) Discapacidad _____ <input type="checkbox"/> |
| 5) Desempleo <input type="checkbox"/>                    | 14) Bebedor Moderado <input type="checkbox"/>   |
| 6) Subempleo <input type="checkbox"/>                    | 15) Alcohólico <input type="checkbox"/>         |
| 7) Promiscuidad <input type="checkbox"/>                 | 16) Invalidez <input type="checkbox"/>          |
| 8) Violencia Intrafamiliar <input type="checkbox"/>      | 17) Hacinamiento <input type="checkbox"/>       |
| 9) Maltrato _____ <input type="checkbox"/>               | 18) Migración <input type="checkbox"/>          |

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Que actividades realizan en familia en su tiempo libre: \_\_\_\_\_

Recreativas \_\_\_\_\_ Educativas \_\_\_\_\_ Sociales \_\_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_\_ Recreativas \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### ASPECTO ECONOMICO

Nº de miembros económicamente activos \_\_\_\_\_

Situación laboral del conyuge: Empleado  Subempleado  Desempleado

En qué actividad laboral adicional le gustaría desempeñarse? \_\_\_\_\_

Cuántas horas dedicaría a esta actividad? \_\_\_\_\_

<u>Activos</u>		<u>Ingresos</u>	<u>Valor mensual</u>	<u>Egresos</u>	<u>Valor mensual</u>
Vivienda	<input type="checkbox"/>	Conyuge	_____	Vivienda	<input type="checkbox"/> _____
Negocio	<input type="checkbox"/>	Padres y Filiales	_____	Educación	<input type="checkbox"/> _____
Terreno	<input type="checkbox"/>	Otros	_____	Serv. Básicos	<input type="checkbox"/> _____
Vehículo	<input type="checkbox"/>			Movilización	<input type="checkbox"/> _____
Otros	<input type="checkbox"/>			Alimentación	<input type="checkbox"/> _____
				Salud	<input type="checkbox"/> _____
				Otros	<input type="checkbox"/> _____

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ASPECTO SALUD

Enfermedades y cirugías que haya padecido?

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

Presencia de enfermedades congénitas en la familia? SI  NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En donde recibe atención médica?

IESS, Seguro general  Hospital de la zona


IESS, Seguro campesino  Centro de salud

Seguro Privado  Otros

Consultorio privado



## Anexo # 2 Encuesta de calidad de vida

	 <small>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</small>	
<b>ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA</b>		
Nombre:		Fecha:
Puesto:		Nivel de Estudio:
Edad:		
<p>1. ¿Cuál es su percepción del lugar donde labora?</p>          <p>2. ¿La empresa va innovando de acuerdo a sus nuevas necesidades?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales?</p>          <p>4. ¿ Considera que en el área que pertenece hay trabajo en equipo?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿ La empresa le da la oportunidad para acceder a Titulos Educativos?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>6. Con que frecuencia observas que su jefe inmediato asigna y distribuye adecuadamente la carga laboral</p> <p>Muy frecuente <input type="checkbox"/> Frecuente <input type="checkbox"/> Muy Poco <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>7. El jefe inmediato distribuye de manera equitativa los turnos</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>8. Conoce ¿Cuáles son los objetivos o reto 2014 de la compañía?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Detalle:</p>          <p>9. ¿ Siente que ha satisfecho su necesidad de Vivienda?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>		
Porque:		



10. Como familia, siento que tenemos satisfechas nuestras necesidades de acceso a la Educación para nuestros hijos.

Si  No

11. Con respecto a mi familia, siento que tenemos satisfechas nuestras necesidades de vestuario.

Si  No

Porque:

12. En mi familia, siempre tomamos desayuno.

Si  No  A veces

13. En la familia se come frutas todos los días.

Si  No  A veces

14. En nuestra familia comemos verduras crudas o cocidas a diario.

Si  No  A veces

15. En nuestra familia comemos legumbres, al menos, dos veces por semana.

Si  No

16. En mi familia realizamos actividad física como deportes, acondicionamiento, baile, natación, etc., al menos tres o más veces por semana.

Siempre  A veces  Nunca

17. En mi familia, cuando hay conflictos o problemas, siempre buscamos resolverlos del modo que sea mejor para los que están en el conflicto.

Siempre  A veces  Nunca

18. En mi familia, cuando tenemos un problema no se le saca el cuerpo, lo enfrentamos con ayuda de los demás.

Siempre  A veces  Nunca

19. Como familia tenemos relaciones más bien tensas con otros familiares cercanos.

Siempre  A veces  Nunca

Como considera su comunicación entre los miembros de la familia

Muy Buena  Buena  Regular  Mala



20. Completar con x	Siempre	A veces	Nunca
En mi familia, si alguien tiene un problema recibe ayuda.			
En mi familia, siempre nos ayudamos cuando alguno de nosotros tiene algún problema.			
En mi familia siempre podemos contar con un buen consejo en las dificultades.			
En nuestra familia nos prestamos atención unos a otros.			
Siento que en mí familia el cariño pesa por sobre todo las cosas			
En mi familia. si nos ocurre algo doloroso, siempre vamos a darnos apoyo.			
Se puede decir con fluidez las inconformidades que tienen cada uno			
Siempre que es posible, nos juntamos para las horas de comida.			
Siento que en mi familia me reconocen el derecho a pensar de modo diferente a los demás.			
Siempre nos preocupamos de ser y enseñar a ser honestos con los demás.			
En familia nos ridiculizamos unos a otros. ☒			
Siento que en mi familia nos respetamos unos a otros.			
En mi familia, se respeta y valora el derecho a la intimidad de cada uno de nosotros			
En nuestra familia, siempre tenemos oportunidades para divertirnos juntos.			
<p>Siento que nuestra vida sexual en pareja es muy satisfactoria.</p> <p>Muy Satisfactoria <input type="checkbox"/></p> <p>Poco Satisfactoria <input type="checkbox"/></p> <p>No Satisfactoria <input type="checkbox"/></p>			

## Anexo # 3 Matriz de Categorías de Calidad de Vida Laboral

### CALIDAD DE VIDA LABORAL Y FAMILIAR DE UNA EMPRESA ALIMENTICIA.

C A L I D A D D E V I D A L A B O R A L	Categorías	Sub. Categorías	Indicadores
	Relaciones Interpersonales	Interacciones	Percepción de los colaboradores sobre el lugar donde laboran
			La empresa va innovando a las nuevas necesidades
			Calidad en las relaciones de coordinación con las diferentes áreas de la institución
		Comunicación	Trabajo en equipo y Redes de Apoyo
			Motivación al personal
			Necesidad de desarrollo al personal operativo
		Competencia Sociales	Apiraciones del personal
			Sistemas de comunicación en la Institución
			Formas o medios de comunicación utiliza la compañía
Bienestar Material	Gastos	Percepción de confianza en los líderes de la empresa las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la institución	
		Apoyos financieros para adquisición de bienes o servicios	
	Vivienda	Beneficios de compra en Almacén	
		Convenio para optimizar ingresos, Participación Caja de Ahorro	
Desarrollo Personal	Educación	Oportunidad de acceso vivienda	
		Nivel de Educación	
		Acceder a títulos educativos	
	Competencia Personales	Inducción al personal	
		Oportunidad de capacitación de acuerdo al puesto que ocupa tanto el nivel Administrativo y Operativo	
Bienestar Físico	Salud	Desarrollo de habilidades y competencia frente a las diferentes actividades	
		Enfocado a los objetivos de la empresa	
	Actividad Diaria	Creatividad y recursividad	
		La Institución cuenta con Programas de Prevención de enfermedad	
	Atención Sanitaria	Los colaboradores tienen seguro privado	
		La Institución cuenta con Dispensario médico	
		Realización de exámenes Pre -Ocupacionales	
Ocio	Manejo de Riesgo en Salud		
	Cuenta con un Comité SSO		
	Alimentación, horas de sueño.		
Autodeterminación	Autonomía	Talleres realizados por la empresa temas sobre hábitos, higiene y cuidado personal	
		Conciliación Trabajo y Familia	
Inclusión Social	Integración y Participación	Realización de días de integración en la Institución	
		Capacidad de decidir frente a la propia vida.	
	Roles Comunitarios	Varoles personales, expectativas y deseos que dirijan sus acciones	
		Acceder a todos los lugares, grupos y comunidades	
Derechos	Derechos Humanos	Olimpiadas en la Institución	
		Día de Integración en la Institución	
	Derechos Legales	contribución de la Institución con la sociedad implementando programas de Responsabilidad Social	
Dispone de apoyo Sociales			
		Derechos Humanos	El jefe inmediato asigna y distribuye adecuadamente la carga laboral
		Derechos Legales	El jefe inmediato distribuye de manera equitativa los turnos
			Buena Remuneración acorde al trabajo
			Cumplimiento de las 8 horas diarias

## Anexo # 4 Matriz de Categorías de Calidad de Vida Familiar

CALIDAD DE VIDA LABORAL Y FAMILIAR DE UNA EMPRESA ALIMENTICIA.				
	Categorías	Sub. Categorías	Indicadores	
C A L I D A D E F A M I L I A R		<b>Vivienda</b>	Se ha Satisfecho las necesidades de Vivienda	
			Tenencia (Propia, Arrendada, Prestada, Por Servicio)	
			Tipo de Vivienda (Casa, Departamento, Cuarto)	
		<b>Educación</b>	Materiales-Construcción (Hormigón, Bloque, Ladrillo, Madera, Mixta)	
			Tipo de Sector ( Urbano, rural)	
			Como familia, siento que tenemos satisfechas nuestras necesidades de acceso a la Educación para nuestros hijos.	
		<b>Vestimenta</b>	Nivel de Instrucción de los miembros (Primaria, Secundaria, Superior)	
			Tipo de Institución que estudian los hijos de los colaboradores	
			Con respecto a mi familia, siento que tenemos satisfechas nuestras necesidades de vestuario.	
	<b>Salud física y conductas saludables familiares:</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Estado</b>	En mi familia, siempre tomamos desayuno.
				En la familia se come frutas todos los días.
				En nuestra familia comemos verduras crudas o cocidas a diario.
				En nuestra familia comemos legumbres, a lo menos, dos veces por semana.
				En mi familia realizamos actividad física como deportes, acondicionamiento, baile, natación, etc., al menos tres o más veces por semana.
				Nosotros preferimos caminar, bailar, ir de paseo y/o hacer otras actividades físicas antes que mirar televisión o videos, jugar en la
	<b>Aspectos relacionados con la resolución de conflictos y problemas familiares:</b>	<b>Afrontamiento de dificultades</b>		Actualmente creo que la salud de mi familia aparentemente sanos
En mi familia, cuando tenemos un problema no se le saca el cuerpo, lo enfrentamos con ayuda de los demás.				
<b>Aspectos relacionados con la seguridad y confianza al interior de la familia:</b>	<b>Solidaridad</b>		En mi familia, cuando hay conflictos o problemas, siempre	
			Como familia tenemos relaciones mas bien tensas con otros familiares cercanos.	
			En mi familia, si alguien tiene un problema recibe ayuda.	
<b>Aspectos relacionados con la afectividad familiar:</b>	<b>Apoyos y oportunidades en la familia</b>		En mi familia, siempre nos ayudamos cuando alguno de nosotros	
			En mi familia siempre podemos contar con un buen consejo en las	
			En nuestra familia nos prestamos atención unos a otros.	
			Siento que en mi familia el cariño pesa por sobre todo las cosas	
<b>Aspectos relacionados con la comunicación y relaciones familiares:</b>	<b>Valores</b>		En mi familia. si nos ocurre algo doloroso, siempre vamos a darnos	
			Se puede decir con fluidez las inconformidades que tienen cada uno	
			Siempre que es posible, nos juntamos para las horas de comida.	
			Siento que en mi familia me reconocen el derecho a pensar de modo	
			Siempre nos preocupamos de ser y enseñar a ser honestos con los demás.	
			En familia nos ridiculizamos unos a otros. ☹	
<b>Aspectos relacionados con la recreación y descanso familiar:</b>	<b>Ocio y recreación</b>		En familia nos respetamos unos a otros.	
			En mi familia, se respeta y valora el derecho a la intimidad de cada uno de nosotros	
			En nuestra familia, siempre tenemos oportunidades para divertirnos juntos.	
			Como familia, asistimos juntos a actividades culturales (ir al cine, al teatro, exposiciones, etc.).	
<b>Aspectos relacionados con la vida en pareja:</b>	<b>Calidad</b>		Como familia asistimos juntos a actividades de entretenimiento.	
			Como considera su relación intrafamiliar	
			Como considera su comunicación entre los miembros de la familia	
<b>Aspectos relacionados con la vida en pareja:</b>	<b>Satisfacción</b>		Siento que nuestra vida sexual en pareja es muy satisfactoria.	

## Anexo 5 Matriz de Descripción de Problemas

<b>PROBLEMA</b> (Situación de insatisfacción o indeseada )	<b>DESCRIPCIÓN</b> (Significado)	<b>EVIDENCIA</b> (Datos , cifras o hechos que indiquen la presencia problema)
Se observa una falta de Trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo	En el área de Almacenamiento se observa que a los nuevos colaboradores les hacen realizar todo el trabajo. Cuando algunos compañeros no termina su trabajo otro colaborador no lo apoya. La falta de un coordinador que recuerde el rumbo, dé forma al equipo y empuje en la dirección deseada	El 50% indica que si hay trabajo en equipo mientras que el 40% respondió que en algunas veces hay y el 10% no hay trabajo en equipo.
Inadecuada utilizadas de herramientas ya que no están realizando una comunicación clara, sencilla y fluida.	Al parecer la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a tus empleados. Los colaboradores no creen que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.	El 70% de los colaboradores encuestados no conocen cuales son los objetivos o reto de la compañía.
Los colaboradores en sus hogares no se alimentan de productos nutritivos	En varias ocasiones las frutas las combinan mal con otros alimentos. Esto se debe a que las frutas tienen azúcares simples que se digieren de forma rápida, mientras que otros alimentos –principalmente grasas y almidones permanecerán durante un largo tiempo en el estómago.	De 10 colaboradores 6 contestaron que a veces comen frutas y verduras crudas o cocidas.
Falta de realización de actividades físicas en el hogar	En los fines de semana que tiene tiempos libres no dedican tiempo a actividades físicas sino a ver televisión, visitar a la familia, etc.	De 10 colaboradores 6 contestaron que a veces realizan actividades físicas y 1 que nunca
Limitadas oportunidades a los colaboradores a acceder a estudios Superiores	En el área de Almacenamiento en donde los turnos no permiten que los colaboradores no puedan acceder a estudios superiores. Considerando que el área de Almacenamiento es donde hay mayor cantidad de colaboradores del Centro de Operación.	Del 100% de los colaboradores encuestados el 40% respondieron que no pueden acceder a títulos educativos
Varias alteraciones fisiológicas y psicológicas que el sistema de trabajo a turnos produce a los colaboradores del Centro de Operaciones	Los colaboradores del área de Almacenamiento los colaboradores permanecen 45 días en la noche trabajando de lunes a sábados bajando solo una semana en el día.	De 10 colaboradores 6 contestaron que a veces el jefe inmediato distribuye de manera equitativa los turnos
No se ha logrado un reparto igualitario de la carga laboral entre los trabajadores	En el área de Distribución y Almacenamiento se observa una desigualdad de carga laboral entre los trabajadores	De 10 colaboradores de 3 muy frecuente mientras que 4 contestaron frecuente, 2 muy poco y 1 nunca.
La capacitación laboral no beneficia a todos los trabajadores del centro de operación	En el Centro de Distribución se encuentra dos áreas macro que es Distribución y Almacenamiento donde se tiene diferentes horarios de trabajo. Por tanto, no todos se benefician de las capacitaciones.	Del 100% de los colaboradores acuden el 55% a una capacitación.

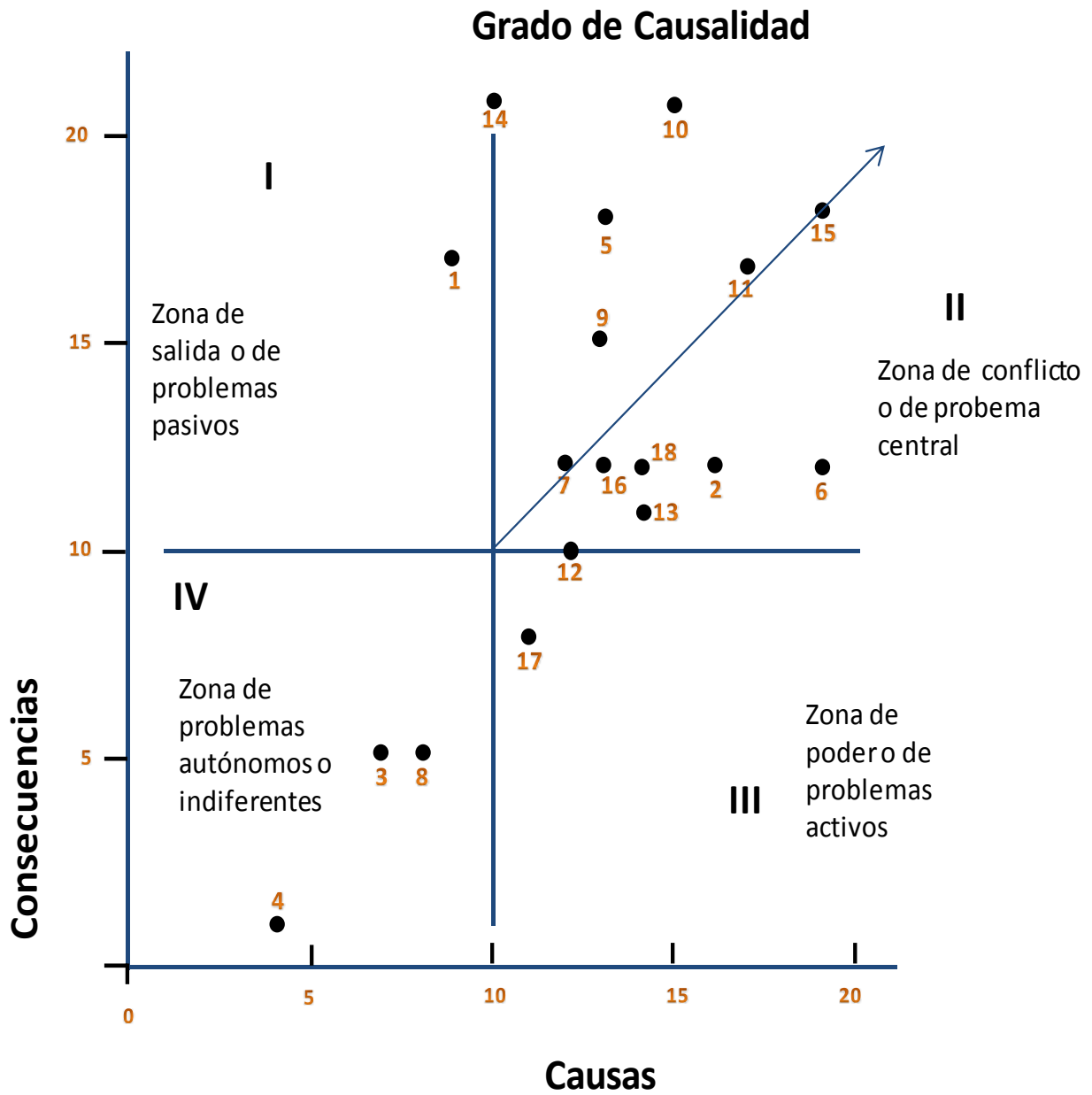
<b>PROBLEMA</b> (Situación de insatisfacción o indeseada )	<b>DESCRIPCIÓN</b> (Significado)	<b>EVIDENCIA</b> (Datos , cifras o hechos que indiquen la presencia problema)
Dependencia económica del cónyuge de los colaboradores	La mujer se queda al cuidado de los hijos, los que hacen de la casa, etc. La dependencia económica suele ser la base de muchas otras dependencias y sujeciones. El hombre, lo utilice o no, detectará un mayor poder a nivel intrafamiliar, mientras que la mujer estará más predispuesta a ceder en distintos aspectos y adoptar un rol de mayor pasividad.	De 319 colaboradores que se realizó la Ficha Socioeconómica 111 se encuentran en dependencia económica
Se presenta un alto ausentismo laboral en el Centro de Operación	En el área de almacenamiento hay un gran problema de ausentismo la mayor parte no entregan justificativo de sus faltas.	En el mes de agosto del 2014 en dos días llegaron a faltar en el área de almacenamiento aproximadamente 14 colaboradores.
Alta rotación del personal en el Centro de Operación	El centro de operación analizado en un centro que posee cargos críticos y que los colaboradores manejan dinero.	Aproximadamente en el Centro de Distribución salen al mes cerca de 7 trabajadores.
Se observan episodios de violencia intrafamiliar en las familias de los colaboradores	Acciones violentas que dañan la integridad física de las personas. Por lo general, es un maltrato visible. gesto o hecho que tienen por objeto humillar, devaluar, avergonzar y/o dañar la dignidad de cualquier persona.	De 319 colaboradores que se realizó la ficha socioeconómica 13 familias viven violencia intrafamiliar mientras que aproximadamente 35 familias viven episodios de violencia intrafamiliar
La naturalización del consumo de alcohol en los colaboradores	El consumo de alcohol en los colaboradores es por formar parte de un grupo donde se reúnen y lo ven como integración existiendo negocios de la parte del frente de la empresa con el uniforme. El cónyuge comunica algunas que suelen ser cada semana, quincena.	De 319 colaboradores que se realizó la ficha socioeconómica aproximadamente 15 colaboradores tienen problemas de alcohol.
Poco desarrollo de las capacidades y potencialidades del colaborador	Las capacitaciones son de limpieza e higiene, de seguridad y salud en el trabajo mientras que no se observa capacitación es que desarrollen las capacidades en su área.	De las 61 capacitaciones realizadas 9 son personas donde la compañía ha contratado personal externo. Donde las capacitaciones interna son de limpieza e higiene, de seguridad y salud en el trabajo mientras que no se observa capacitaciones
Clima organizacional desfavorable que genera motivación, compromiso y alta productividad	Se observa una alta rotación en el centro de operación que influye comportamiento de los miembros de la organización y genera problemas en el entorno y a la integración interna de la organización	Desde el mes de julio a diciembre del 2014 han salido 33 trabajadores del centro ya sea por renuncia voluntaria, despido intempestivo y desahucio.
Hacinamiento familiar de los colaboradores	La ausencia de privacidad y de buena circulación provocada por la falta de espacio. Suelen haber más de un hogar por vivienda	De 319 colaboradores que se realizó la ficha socioeconómica aproximadamente 27 familias viven en hacinamiento.
Los colaboradores de la compañía consideran que el aspecto de la vivienda es una necesidad insatisfecha	No han tenido la oportunidad de comprarse una vivienda. Otros consideran que no han llegado a cumplir todas sus metas.	El 70% de los colaboradores considera insatisfecha su necesidad de vivienda
Mala organización de los colaboradores de la empresa de su economía familiar	A través de las visitas al domicilio a los colaboradores se ha identificado que los colaboradores compran cosas innecesarias, han incurrido en crédito sin contar con la solvencia para pagarlo y excedimos en el uso de las tarjetas de crédito	De 10 personas aproximadamente 3 se quedan un restante de 70.00 dólares, siendo parejas que tienen hijos.

## Anexo # 6 Matriz de Vester-Análisis Estructural

### Estimación de Prioridades de las variables .

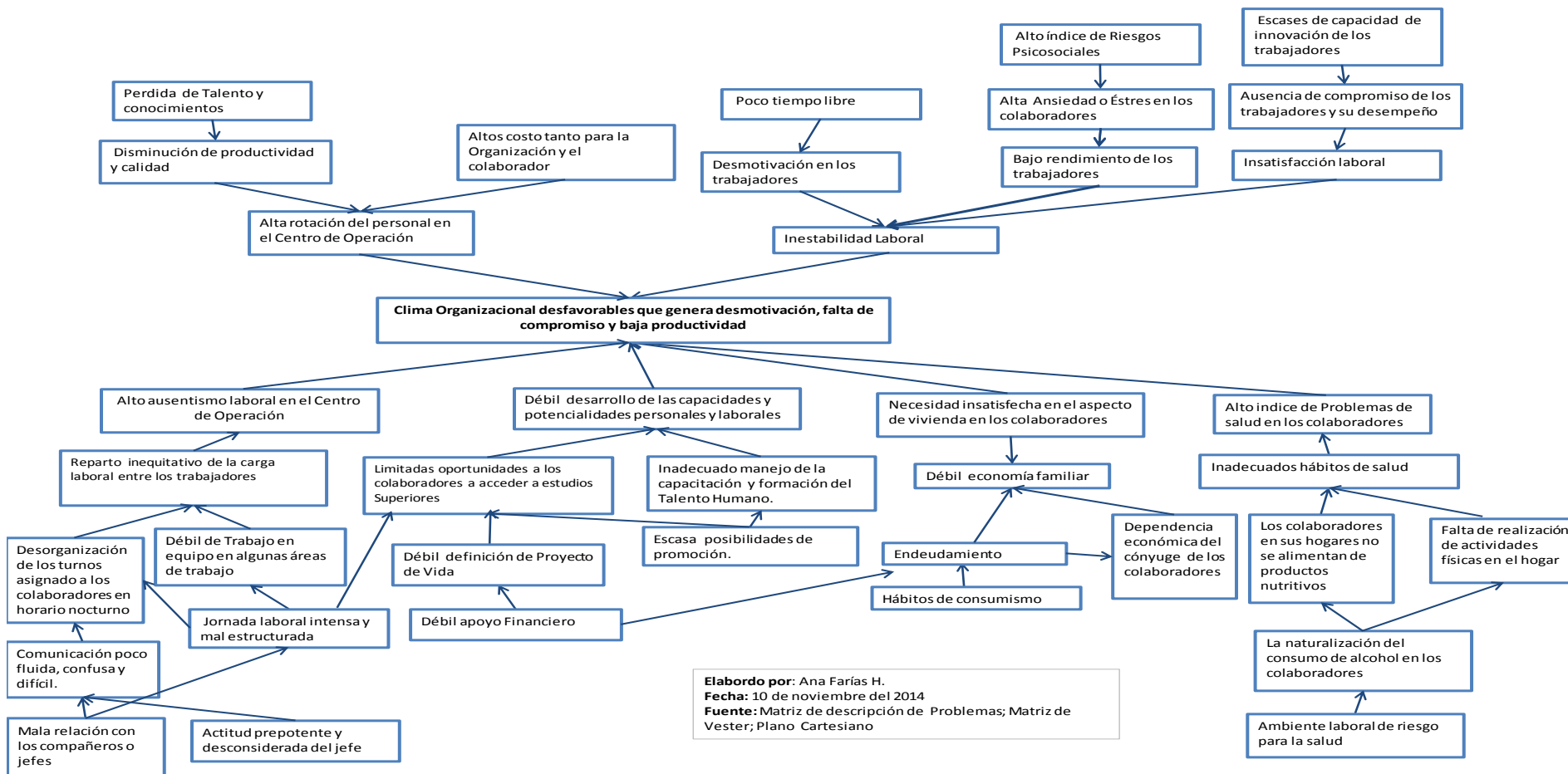
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total Causalidad
1. Falta de Trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo	0	1	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	9
2. Comunicación poco fluida, confusa y difícil.	3	0	0	0	2	2	0	1	1	2	1	0	1	1	2	0	0	0	16
3. Los colaboradores en sus hogares no se alimentan de productos nutritivos	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	7
4. Falta de realización de actividades físicas en el hogar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
5. Limitadas oportunidades a los colaboradores a acceder a estudios Superiores	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	2	2	1	1	0	13
6. Desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno	2	1	1	1	3	0	2	0	1	3	2	0	0	1	2	0	0	0	19
7. Reparto inequitativo de la carga laboral entre los trabajadores	2	1	0	0	1	1	0	1	0	2	1	0	0	1	2	0	0	0	12
8. La capacitación laboral no beneficia a todos los trabajadores del centro de operación	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	2		0	0	0	8
9. Dependencia económica del conyuge de los colaboradores	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	3	2	1	14
10. Alto ausentismo laboral en el Centro de Operación	3	1	0	0	1	0	2	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	1	16
11. Alta rotación del personal en el Centro de Operación	1	1	0	0	1	3	2	1	0	2	0	0	1	2	3	0	0	0	17
12. Violencia intrafamiliar en las familias de los colaboradores	0	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	1	2	0	1	1	2	13
13. La naturalización del consumo de alcohol en los colaboradores	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	2	2	0	0	0	1	1	2	14
14. Poco desarrollo de las capacidades y potencialidades personales, sociales y laborales	1	1	0	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	10
15. Clima Organizacional desfavorables que genera desmotivación, falta de compromiso y baja productividad	2	2	0	0	0	3		2	0	2	3	0		3	0	0	0	2	19
16. Hacinamiento familiar de los colaboradores	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	2	13
17. Necesidad insatisfecha en el aspecto de vivienda en los colaboradores	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	1	1	0	3	0	2	11
18. Mala organización de los colaboradores de la empresa de su economía familiar	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1	0	2	2	0	0	2	2	0	14
<b>Total Causalidad</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>226</b>

## Anexo # 7 Plano Cartesiano

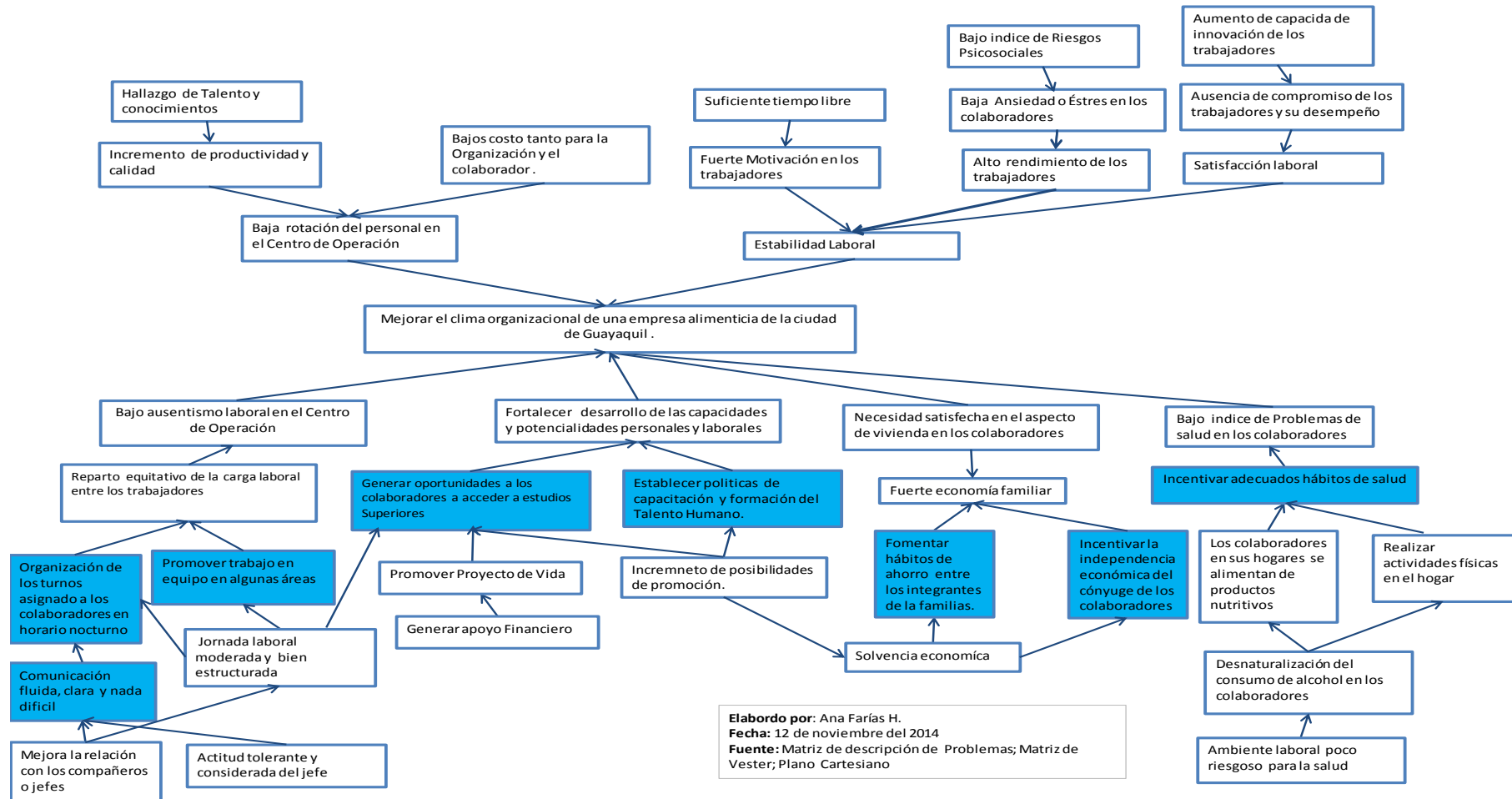




## Anexo # 8 Árbol del Problema



## Anexo # 9 Árbol de Objetivos



## Anexo # 10 Matriz de Análisis de Alternativas

<b>Matriz de Análisis de Alternativas</b>														
No	Objetivos	Impacto			Factibilidad					Sostenibilidad				Total
		Social	Equidad	Ambiental	Técnica		Financiera		Política	Sostenibilidad				
		IS 1	IE 1	IA 1	FT 1	FT 2	FF 1	FF 2	FP 1	S1	S2	S3	S4	
1	Reparto equitativo de la carga laboral entre los trabajadores	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	27
2	Organización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno	4	1	1	3	4	4	3	4	4	3	3	4	38
3	Promover trabajo en equipo en algunas áreas de trabajo	3	1	1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	36
4	Comunicación fluida, clara y nada difícil	3	1	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	35
5	Jornada laboral moderada y bien estructurada	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	31
6	Mejora la relación con los compañeros o jefes	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	29
7	Actitud tolerante y considerada del jefe	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	29
8	Generar oportunidades a los colaboradores a acceder a estudios Superiores	4	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	37
9	Establecer políticas de capacitación y formación del Talento Humano.	4	1	1	3	4	4	3	3	4	3	3	4	37
10	Promover Proyecto de Vida	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	30

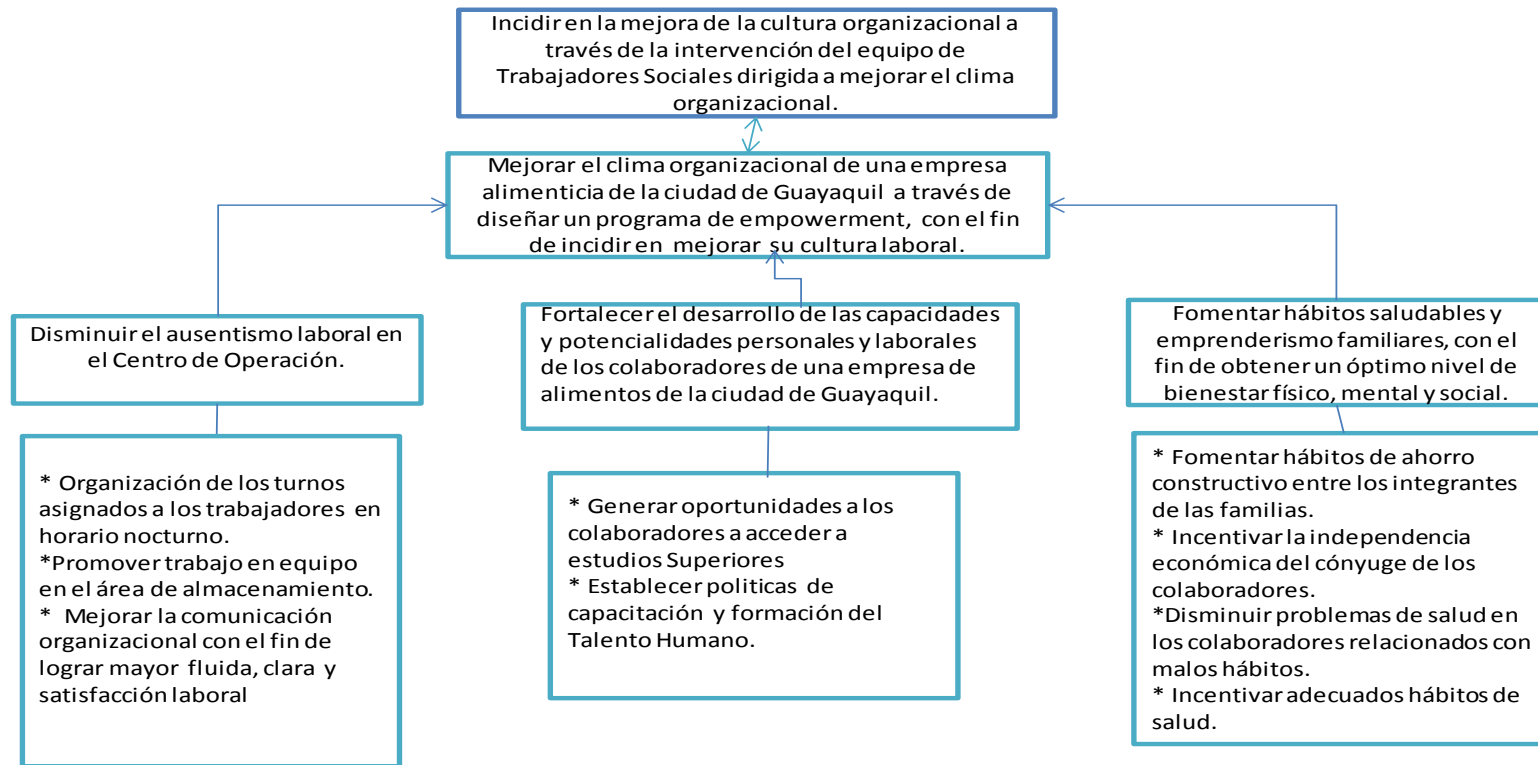
No	Objetivos	Impacto			Factibilidad					Sostenibilidad				Total
		Social	Equidad	Ambiental	Técnica		Financiera		Política	Sostenibilidad				
		IS 1	IE 1	IA 1	FT 1	FT 2	FF 1	FF 2	FP 1	S1	S2	S3	S4	
11	Incremento de posibilidades de promoción.	3	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	29
12	Generar apoyo Financiero	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	26
13	Fuerte economía familiar	3	1	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	28
14	Hábitos de ahorro constructivo	3	1	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	34
15	Independencia económica del conyuge de los colaboradores	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	35
16	Solvencia económica	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	30
17	Adecuados hábitos de salud	3	1	1	2	3	4	3	3	4	3	3	4	34
18	Los colaboradores en sus hogares se alimentan de productos nutritivos	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	28
19	Realizar actividades físicas en el hogar	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	25
20	Desnaturalización del consumo de alcohol en los colaboradores	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	30

Nombre: Ana María Farías Hungría

Fecha de Elaboración: 15 de enero 2015

Fuente: Árbol de Objetivos; Guía de Gestión del ciclo de proyecto (Comisión Europea, 2002)

## Anexo # 11 Diagrama de Estrategias



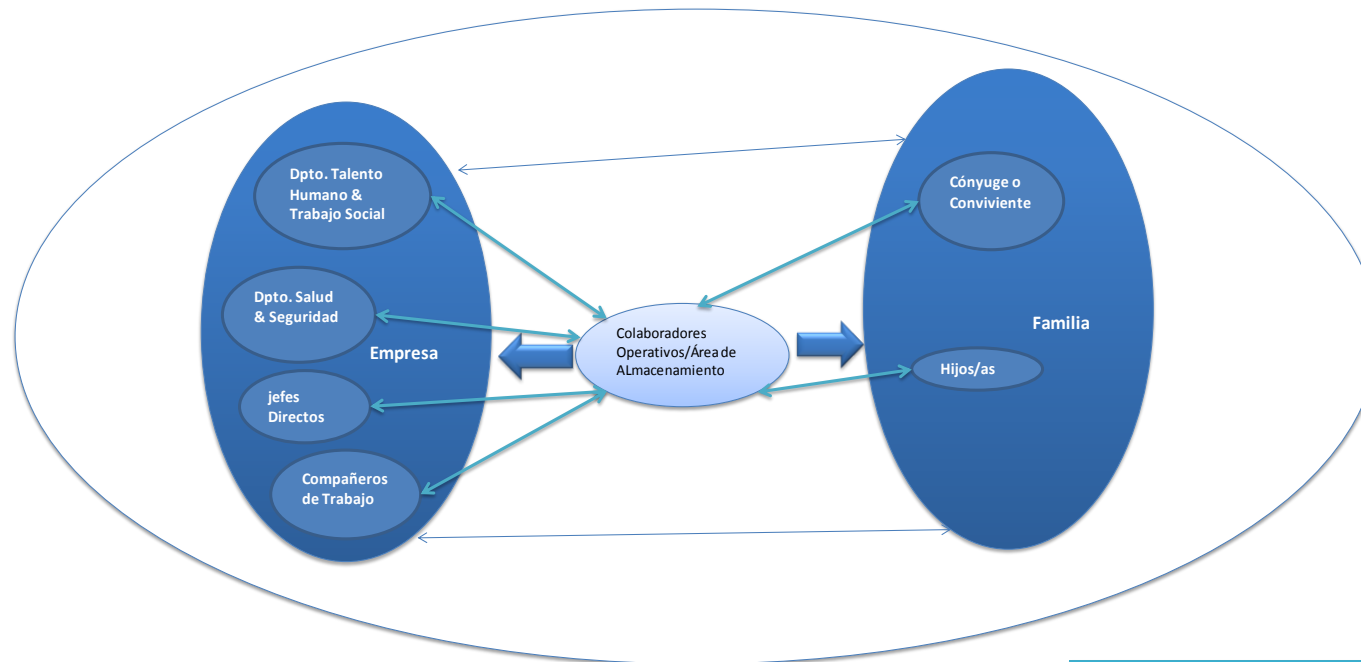
Nombre: Ana María Farías Hungría

Fecha de Elaboración: 22 de enero del 2015

Fuente: Árbol de Objetivos; Guía de Gestión del ciclo de proyecto (Comisión Europea, 2002)

## Anexo #12 Mapa de actores

Problema Central: Clima Organizacional desfavorables que genera desmotivación, falta de compromiso y baja productividad



Elaborado por: Ana Farias H.  
Fecha: 8 de enero del 2014  
Fuente: Entrevistas realizada a los trabajadores del área de Almacenamiento, Organigrama de la Institución.

## Anexo #13 Matriz de Análisis de Involucrados

Actores	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos, Mandato, Capacidad	Intereses sobre el problema	Cooperación y Conflictos
Colaboradores Operativos /Área de Almacenamiento	Tener un ambiente laboral favorable que les permita desarrollar sus habilidades y conocimientos	Débil desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales	R: Educación C: Que los colaboradores ingresen a estudios superiores; Realizar capacitaciones que fortalezcan sus habilidades	Genera mayor productividad y motivación en la empresa. Ambiente de trabajo óptimo para el desarrollo humano de los colaboradores.	C: Los colaboradores cooperaran en los grupos focales entrevistas que se realicen para la recolección de información. C: El colaborador no desee participar en el proyecto.
Cónyuge o Conviviente	Fortalecimiento de la economía familia y disminución de la dependencia económica de la mujer	* Se observa una débil economía familiar * Hábitos de consumismo * Dependencia económica de las cónyuges o conviviente de los trabajadores * Endeudamiento	R: Vivienda, familia, dinero M: Equilibrio entre el Trabajo y la familia C: Que las mujeres tenga la capacidad de ser independiente económicamente	Que se realicen talleres que beneficien a las familias a realizar una mejor distribución de su economía	C: Las cónyuge estarán dispuesta a participar ya que la empresa se interesa de la familia de su colaborador. C: Las cónyuges o convivientes no modifiquen esa cultura de dependencia
Hijos/as	Que disponga de mayor tiempo para compartir actividades en familia	El poco tiempo libre de los trabajadores para poder dedicar un espacio en familia	R: Tiempo, familia, Seguridad M: Equilibrio entre el Trabajo y la familia C: Participar en actividades familiares	La recreación y el ocio entre los miembros de la familia de los trabajadores. Que en las actividades del Proyecto se beneficien las familias	C: Los hijos cooperaran con su participación a las actividades. C: La coordinación del tiempo de los niños
Dpto. Talento humano & Trabajo Social	Proporcionar un clima laboral óptimo en condiciones seguras y saludables a los colaboradores.	* Alta rotación en el Centro de Operación del personal * Inestabilidad Laboral * Insatisfacción Laboral * Desmotivación en los trabajadores * Desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno	R: Colaboradores, Jefes directos M: TH se encarga de controlar la aplicación de las políticas y métodos de administración de personal según las directrices que defina la entidad y los organismos nacionales en este sentido, para optimizar el desarrollo del talento humano y el desempeño de los(as) servidores(as) de la entidad. C: Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores	Uno de los intereses para realizar acción a estos determinados problemas es que generan un ambiente no propicio para los trabajadores del centro de operación	C: El área cooperará con el proyecto para que se pueda implementar en el centro. C: Que para el área no se genera mayor acogida

Actores	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos, Mandato, Capacidad	Intereses sobre el problema	Cooperación y Conflictos
Dpto. Salud & Seguridad Ocupacional	Disminuir y prevenir los problemas de salud del área de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto índice de Problemas de salud en los colaboradores.</li> <li>* Inadecuados hábitos de salud.</li> <li>* Los colaboradores en sus hogares no se alimentan de productos nutritivos</li> <li>* Ambiente laboral de riesgo para la salud</li> </ul>	<p>R: Colaboradores, Jefes directos, Instalaciones del centro</p> <p>M: El dpto. médico está encargado de Mantener el estado de salud de los colaboradores, basados en la prevención de enfermedades de origen o con relación con las actividades del trabajo y atención oportuna y eficaz por demanda espontánea.</p> <p>C: Tanto el área médica y seguridad ocupacional están en la capacidad de disminuir y prevenir riesgo laborales a los trabajadores</p>	Al realizar este problema se observa que la empresa se interesa del bienestar y salud de sus trabajadores	C: Al ser un problema que afecta a todos los trabajadores darán su cooperación para disminuir este problema.
Jefes directos	Dirigir con solvencia a los trabajadores del área de almacenamiento y sobretodo las cualidades de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminución de productividad y calidad</li> <li>* Desorganización de los turnos asignado a los colaboradores en horario nocturno</li> <li>* Mala relación con los compañeros o jefes</li> <li>* Actitud prepotente y desconsiderada del jefe</li> </ul>	<p>R: Colaborador, jefes directos, medios de comunicación</p> <p>M: Cumplir con los procesos de producción e intereses de la empresa</p> <p>C: Que los líderes tengan la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.</p>	El tomar en cuenta estos problemas se puede mejorar que los colaboradores realicen su trabajo con eficiencia y calidez.	<p>C: Los Jefes realizarán una planificación junto con sus colaboradores para la participación de su equipo en el proceso.</p> <p>C: Que el proyecto obstaculice los procesos a cumplir</p>
Compañeros de Trabajo	Que haya colaboración entre los compañeros del área	Hay poca colaboración, participación y trabajo en equipo en el área de almacenamiento	<p>R: Herramientas o equipo de trabajo</p> <p>M: Cumplir con los procedimientos y políticas Institucionales</p> <p>C: Compañerismo y Solidaridad</p>	Que la empresa tome medidas para aumentar el trabajo en equipo en los trabajadores.	C: Apoya a suplir a sus compañeros que participarán en el proyecto.



## Anexo 2 Matriz del Marco Normativo

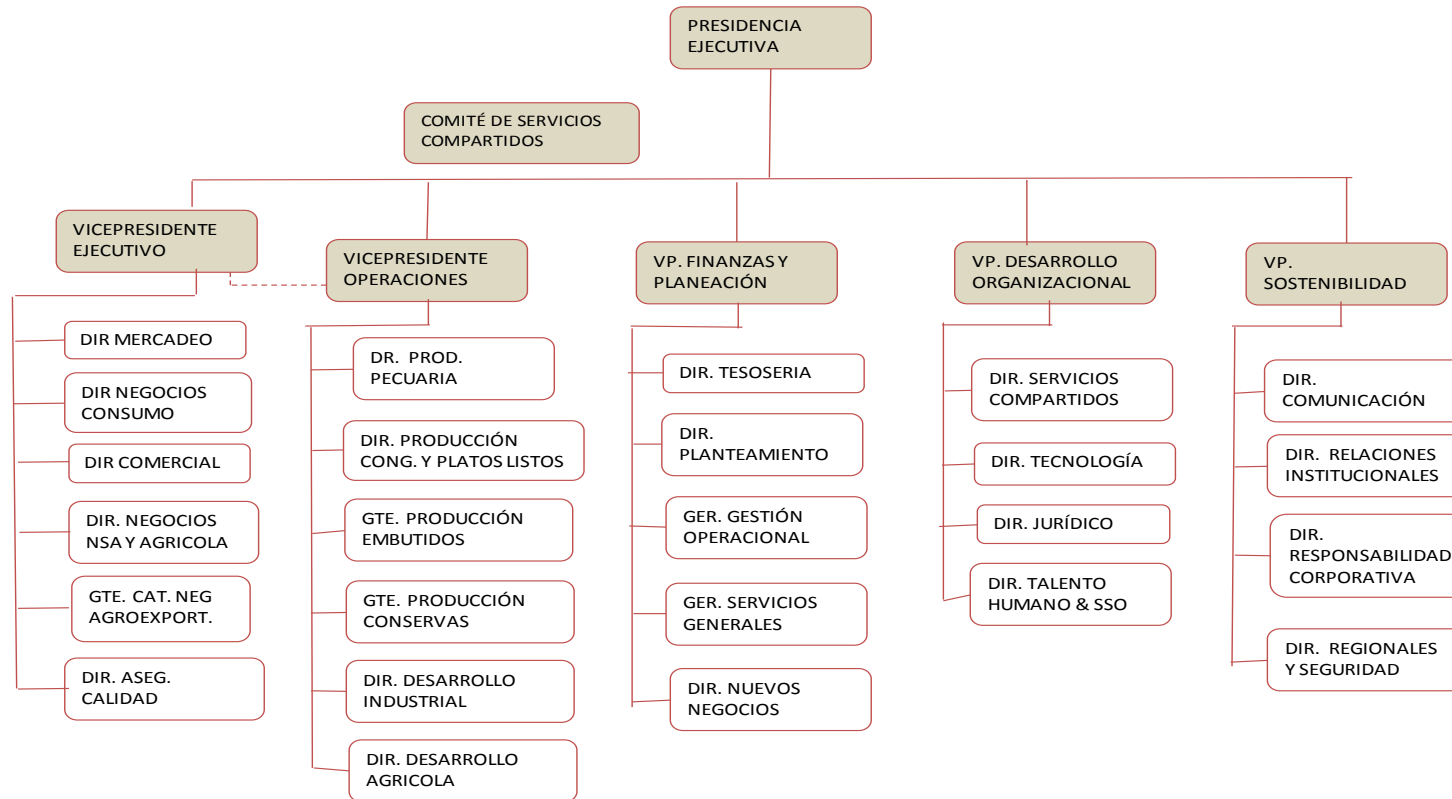
Año	Constitución	Leyes Orgánica Código de Trabajo	Organismo Internacionales OIT MERCOSUR CAN Comunidad Andina de Naciones	Leyes Ordinarias Reglamentos Ley de Seguridad Social
2008	Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.	Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012. Art. 2.- <b>Obligatoriedad del trabajo.</b> - El trabajo es un derecho y un deber social.	<b>Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 (núm. 102)</b> Ha aceptado las partes III (Prestaciones monetarias), V (Prestaciones de vejez), VI (Prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales), IX (Prestaciones de invalidez) y X (Prestaciones de sobrevivientes) . La parte VI ya no es aplicable en virtud de la ratificación del Convenio núm. 121. En virtud de la ratificación del Convenio núm. 128 y de conformidad con su artículo 45, ciertas partes del presente Convenio cesan de aplicarse. La parte III ya no es aplicable en virtud de la ratificación del Convenio núm. 130.	La Ley de Seguridad Social (publicada en el Registro Oficial No. 465 de 30 de noviembre del 2001)
	El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.	Art. 95.- <b>Sueldo o salario y retribución accesoria.</b> - Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiendo como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.	<b>El Ecuador desde el año 1934 es miembro de la OIT teniendo en la actualidad 59 convenios ratificados (55 en vigor)</b>	Art. 72.- <b>RECURSOS Y ACREDITACION DE RECURSOS.</b> - El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social recaudará de manera global los aportes obligatorios, personal y patronal, y los demás recursos que, por otras disposiciones legales o contractuales, se destinaren a financiar los seguros administrados por el mismo Instituto, y acreditará al Fondo Presupuestario respectivo los valores correspondientes a las primas respectivas, con sujeción a los porcentajes de aportación señalados para cada seguro.
	SECCIÓN OCTAVA Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.	Art. 47.- <b>De la jornada máxima.</b> - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.		Art. 73.- <b>INSCRIPCIÓN DEL AFILIADO Y PAGO DE APORTES.</b> - El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvencción, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida, acreditándose el tiempo de servicio de los trabajadores únicamente con la planilla de remisión de aportes, sin perjuicio de la obligación que tienen de certificar en el carné de afiliación al IESS, con su firma y sello, la fecha de ingreso y salida del trabajador desde el primer día de inicio de la relación laboral.

Año	Constitución	Leyes Orgánica Código de Trabajo	Organismo Internacionales OIT MERCOSUR CAN Comunidad Andina de Naciones	Leyes Ordinarias Reglamentos Ley de Seguridad Social
2008	<p>Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.</p> <p>El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.</p>	<p>Art. 31.- <b>Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</b>, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social</p>		<p>Que, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del Seguro General de Riesgos del Trabajo debe impulsar las acciones de prevención de riesgos y de mejoramiento del medio ambiente laboral y actualizar el sistema de calificación, valuación e indemnización de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y acciones preventivas, en concordancia con los avances científicos y los riesgos generados por las nuevas tecnologías</p>
	<p>Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.</p>	<p>Art. 69.- <b>Vacaciones anuales.</b>- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.</p>		<p>Que, el 18 de septiembre de 1990 el Consejo Superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social expidió la Resolución No. 741, que contiene el "Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo", instrumento que debe ser actualizado y adecuado a las normas constitucionales y legales vigentes</p>
		<p>Art. 79.- <b>Igualdad de remuneración.</b>- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.</p>		
		<p>Art. 142.- <b>Periodicidad de los exámenes médicos.</b>- La periodicidad de los reconocimientos a que se refiere el artículo anterior será anual, salvo en los casos en que, reglamentariamente, se prevea para los mismos un plazo de menor duración.</p>		
1998	<p>Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:</p>	<p>Art. 2.- <b>Obligatoriedad del trabajo.</b>- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.</p>		
	<p>La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.</p> <p>2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.</p> <p>3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.</p> <p>4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.</p> <p>5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.</p> <p>6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.</p> <p>7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.</p> <p>8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.</p>	<p><b>Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.</b>- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.</p>		

Año	Constitución	Leyes Orgánica Código de Trabajo	Organismo Internacionales OIT MERCOSUR CAN Comunidad Andina de Naciones	Leyes Ordinarias Reglamentos Ley de Seguridad Social
1998	<p>Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.</p> <p>9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización</p>	<p><b>Art. 47.- De la jornada máxima.</b>- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.</p> <p>El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.</p>		
	<p>Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.</p> <p>Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución de combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establecerá las sanciones pertinentes.</p> <p>11. Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.</p> <p>12. Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.</p> <p>13. Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.</p> <p>14. Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.</p> <p>Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social.</p>	<p>Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin distinción del sexo, raza, nacionalidad o religión; mas, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.</p>		
	<p>Sección sexta De la seguridad social Art. 55.- La seguridad social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes. Se prestará con la participación de los sectores público y privado, de conformidad con la ley.</p>	<p>Art. 142.- Periodicidad de los exámenes médicos.- La periodicidad de los reconocimientos a que se refiere el artículo anterior será anual, salvo en los casos en que, reglamentariamente, se prevea para los mismos un plazo de menor duración.</p>		
	<p>Art. 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley.</p>			

### Anexo 3 Organigrama de la Institución

#### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ALIMENTICIA



Elaborado por: Ana Farías  
 Fecha: 19/11/2014  
 Fuente: Información Institucional /agrupación de los organigramas Inst.

## Anexo 4 Matriz de Actividades con Presupuesto

### Matriz de Actividades con Presupuesto

#### Fase 1: Focalización de mi papel específico y su contribución significativa a la organización

Actividades	Fecha de Inicio	Recursos			Total	Aportes	
		Humanos	Materiales	Económicos		Propio	Solicitado
Diseño de un Plan de incentivos a nivel de bienestar	Sem 1 Mes 1	Coordinador/a del Proyecto		1000*8*0,50	5200,00	5200,00	
		Trabajador/a Social		2* 1000* 6*0,40	4800,00	4800,00	
		Psicólogo/a		800*6meses*0,50	2400,00	2400,00	
Una campaña para que accedan al derecho de tener una vivienda.	Sem 2 Mes 1		Movilización	100colb. *8 dólares	384,00		384,00
			Impresos	100*8 meses	480,00		480,00
Difusión de la campaña "una familia, una vivienda".	Sem 1 Mes 3		Carteleros	3 cart. *30	90,00		90,00
			Materiales de Oficina	40* 8 meses	320,00		320,00
			Movilización	40colb. *8 dólares	320,00		320,00
Realización de una casa abierta como acceder a financiamientos a través de los créditos bancarios.	Sem 3 Mes 3		Uso del espacio		100,00	100,00	100,00
			Material Didáctico	\$ 3,75*40 colb.	1800,00		1800,00
Reuniones de discusión con conviviente o cónyuges de los trabajadores a través de grupos focales.	Sem 3 Mes 3						
Realización de una casa abierta tanto para las convivientes y trabajadores donde se encuentren instituciones educativas y los varios financiamiento de créditos educativos.	Sem 3 Mes 6		Impresos	100*8 meses	480,00		480,00
			Uso del espacio		100,00	100,00	
Campañas informales de Salud relacionados a la Adecuada alimentación, Importancia del sueño y ejercicios físicos			Impresos	100*8 meses	480,00		480,00
			Uso del espacio		100,00	100,00	
Conferencias sobre farmacodependencia, alcoholismo, tabaquismo y temas que se aborden diferentes aspectos en relación con el autocuidado y la salud			Impresos	100*8 meses	480,00		480,00
			Uso del espacio		100,00	100,00	
Actividades para contrarrestar el estrés ocupacional.	Sem 2 Mes 8		Material Didáctico	\$ 3,75*40 colb.	1800,00		1800,00
			Lcda. Enfermería	900*8 meses*0,30	2160,00	2160,00	
			Dra. Salud Ocupacional	1500* 8 meses*0,30	3600,00	3600,00	
<b>Sub.Total Fase. 1</b>					<b>25.194,00</b>	<b>18.560,00</b>	<b>6.734,00</b>

**Matriz de Actividades con Presupuesto**

**Fase 2: Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales y laborales de los colaboradores de una empresa de alimentos de la ciudad de Guayaquil.**

Actividades	Fecha de Inicio	Recursos			Total	Aportes	
		Humanos	Materiales	Económicos		Propio	Solicitado
Construcción de la evaluación desempeño circular 360°	Sem 2 Mes 9	Coordinador/a del Proyecto		1000*8*0,50meses	4000,00	4000,00	
		Jefe Talento Humano		1500*8 meses*0,30	3600,00	3600,00	
		Psicólogo/a		800*1meses*0,50	400,00	400,00	
Aplicación y conducción del programa de entrenamiento	Sem 2 Mes9						
Entrega de los resultados de la Evaluación	Sem 2 Mes 10		Impresos	60*8meses	480,00		480,00
Realización del feedback	Sem 3 Mes 11		Internet	40*8meses	320,00	320,00	
Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.	Sem 4 Mes 12						
Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas	Sem 5 Mes 13		Uso del espacio	40 * 7 actividades	280,00	280,00	
Participación de Cursos y Seminarios externos				4 Seminarios o cursos *400,00	1600,00		1600,00
				2 Capacitaciones *1000	2000,00		2000,00
	Sem 3 Mes 15		Materiales de Oficinas	45*14meses	630,00		630,00
Verificación de los resultados del entrenamiento.	Sem 2 Mes 16		Servicios Básicos	45* 14 meses	630,00	630,00	
<b>Sub.Total Comp. 2</b>					<b>13.940,00</b>	<b>9.230,00</b>	<b>4.710,00</b>

**Matriz de Actividades con Presupuesto**  
**Fase 3: Reingeniería de Cargos, funciones, turnos.**

Actividades	Fecha de Inicio	Recursos			Total	Aportes	
		Humanos	Materiales	Económicos		Propio	Solicitado
Convocatoria del equipo de trabajo que participarán en el Proyecto de la Organización.	Sem 2 Mes 17	Coordinador/a del Proyecto		1000*8*0,50meses	4000,00	4000,00	
		Jefe Talento Humano		1500*8 meses*0,30	3600,00	3600,00	
		Psicólogo/a		800*1meses*0,50	400,00	400,00	
Diagnóstico sobre la situación actual de los turnos a los colaboradores en horarios nocturnos	Sem 4 Mes 17						
Diseño de un sistema de rotación de turnos semi-continuo	Sem 2 Mes 18		Impresos	100*8 meses	800,00		800,00
Aplicación del Sistema de rotación de turnos semi-continuo.	Sem 3 Mes 18						
Seguimiento y Evaluación del proceso del Sistema de Rotación	Sem 4 Mes 18		Uso de Equipos de Oficina	23* 8 meses	184,00	184,00	
Convocatoria a Reunión a los líderes del área de almacenamiento y equipos de rotación	Sem 3 Mes 19		Internet	40*8 meses	320,00	320,00	
Difusión de la filosofía de la compañía y objetivos del área.	Sem 3 Mes 20		Refrigerio	100 colab *2,50 refrigerio	250,00		250,00
Diseño de análisis de cargos	Sem 2 Mes 22		Servicios Básicos	45* 8 meses	360,00	360,00	
Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto	Sem 2 Mes 23						
Definir la información requerida para el análisis de cargos.	Sem 4 Mes 23		Uso del espacio		280,00	280,00	
Preparar las descripciones de cargos.	Sem 3 Mes 24		Materiales de Oficinas	120*8meses	960,00		960,00
Preparar las especificaciones del cargo	Sem 4 Mes 24						
<b>Sub.Total Fase 3</b>					<b>11.154,00</b>	<b>9.144,00</b>	<b>2.010,00</b>