



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ
ECUADOR**

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL

ELABORADO POR:

MARÍA PATRICIA JARAMILLO SOTOMAYOR

GUAYAQUIL, ENERO 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. María Patricia Jaramillo Sotomayor como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social.

Guayaquil, Enero de 2013

REVISADO POR

DIRECTOR

RESPONSABLE ACADÉMICO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JARAMILLO SOTOMAYOR MARÍA PATRICIA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modelo de Gestión de Trabajo Social en Nestlé Ecuador”, ha sido desarrollada con 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 autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, Enero del 2013

EL AUTOR

JARAMILLO SOTOMAYOR MARÍA PATRICIA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, JARAMILLO SOTOMAYOR MARÍA PATRICIA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del proyecto titulado: “Modelo de Gestión de Trabajo Social en Nestlé Ecuador”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Enero del 2013

EL AUTOR

JARAMILLO SOTOMAYOR MARÍA PATRICIA

INDICE GENERAL

Actividades de Bienestar	66
Actividades de Salud Ocupacional	66
Ámbito de acción del Área de Trabajo Social en Nestlé Ecuador	36
Análisis del diagnóstico FODA	46
ANEXOS	73
AUTORIZACIÓN	4
BIBLIOGRAFÍA	77
Bienestar Social	66
CAPITULO 1	10
CAPITULO 2	19
CAPITULO 3	33
CAPITULO 4	49
CAPITULO 5	61
CERTIFICACIÓN	2
Competencias laborales del Trabajador Social	58
Conocimiento Institucional	10
Cuadro 14. Eje 2 de la propuesta de Trabajo Social en Nestlé: BIENESTAR SOCIAL	71
Cumplimiento de estándares Internacionales	16
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	3
Definición de modelo de gestión	50
Derechos y garantías institucionales para la producción y empleo	20
DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	34
Diagnóstico FODA del Trabajo Social en Nestlé	44
El Paradigma Sistémico	57
Especificidad del Trabajo Social Profesional	50
Estatus del Trabajo Social en Nestlé Ecuador, equipo técnico que lo conforma, objetivos.	34
Estructura Organizacional	11
Filosofía Institucional	18
GRÁFICO 12. PLAN ESTRATÉGICO DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR	69
GRÁFICO 13. EJE 1 DE LA PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ: RESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE TRABAJO SOCIAL	70
GRÁFICO 15. EJE 3 DE LA PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	72
GRÁFICO 16. REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIA	74
GRÁFICO 17. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	75
GRÁFICO 18. FICHA SOCIAL	76
GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NESTLE ECUADOR	34
Historia de la organización	11

Identificación de Modelo de intervención de Trabajo Social: los métodos, técnicas e instrumentos. Análisis crítico con relación al marco de los derechos y la calidad de servicios.....	40
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN.....	9
MARCO CONCEPTUAL.....	49
MARCO INSTITUCIONAL.....	10
MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA LABORAL EN EL ECUADOR..	19
Mirada de género: Mujer trabajadora.....	32
Misión de Trabajo Social de Nestlé Ecuador.....	62
Modelo de Calidad en Trabajo Social.....	51
Modelo de Gestión Social Estratégica.....	56
Objetivos de Trabajo Social en Nestlé Ecuador.....	62
OHSAS.....	55
Organigrama institucional.....	13
Percepción de los actores con relación al Trabajo Social.....	45
Plan de Gestión de Trabajo Social en Nestlé Ecuador.....	62
Política de Calidad de Nestlé Ecuador.....	52
POLITICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.....	54
Procesos del Área de Trabajo Social.....	38
PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR.....	63
PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE TRABAJO SOCIAL PARA NESTLÉ ECUADOR.....	61
Referencias legales en relación al Trabajo Social Profesional en el área laboral.	31
Relación de los Modelos de Gestión Social y el Trabajo Social Profesional.....	51
Responsabilidad Social Corporativa.....	67
Reestructuración del organigrama de Trabajo Social.....	63
Selección de los problemas para la elaboración del Plan de Trabajo Social en Nestlé Ecuador.....	61
Selección de problemas y posibles estrategias de intervención.....	47
Situación Laboral en el Ecuador.....	30

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos frente a nuevos desafíos laborales, la perspectiva económica mundial está causando impacto en varios países. Datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informan que mundialmente en el 2012 existirán 200 millones de desempleados. Sin embargo, en el Ecuador, cifras proporcionadas en el 2012 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reflejan la cifra más baja de desempleo el 4.9%. Las políticas laborales, sociales y económicas del gobierno, el alto precio del petróleo y el trabajo informal han incidido en este porcentaje.

Las nuevas políticas laborales emprendidas por el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado, tienen como objetivo fundamental mejorar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores, a través del pago de un salario digno, proporcionar condiciones seguras para el desempeño del trabajo, garantizar la salud física y emocional del trabajador, el cumplimiento del código del trabajo y la inclusión de personas discapacitadas en el mercado laboral.

En concordancia con las políticas laborales anteriormente mencionadas, las empresas se han visto en la necesidad de contar con un equipo multidisciplinario de Recursos Humanos o con la incorporación de un departamento de bienestar o Trabajador Social cuyas funciones estén alineadas a cumplir y garantizar el bienestar de los trabajadores.

Como requisito previo para la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social, se ha elaborado una propuesta, que está basada en la Gestión del Trabajo Social en la empresa Nestlé Ecuador, la que será presentada en la dirección de Recursos Humanos e implementada por el Trabajador Social. Se aborda la gestión del Trabajador Social desde el contexto actual y la incidencia que este profesional Trabajador Social tiene en la calidad de empleo.

Este trabajo de Gestión del Trabajo Social en Nestlé Ecuador, consta de 6 capítulos, en el primer capítulo se presenta a la institución, junto a su filosofía y a las normativas internas, en el segundo capítulo hace referencia al marco legal e institucional de la política laboral del país, partiendo desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU), la Constitución de la República del Ecuador hasta las nuevas reformas laborales, leyes donde se menciona el quehacer del Trabajador Social y la situación laboral del Ecuador.

En el tercer capítulo se exploraran los instrumentos y técnicas utilizadas para elaborar el diagnóstico del Trabajo Social en Nestlé Ecuador, se identificarán las

oportunidades de mejora encontradas a través del FODA y los problemas con los cuales se elaborará el modelo de Trabajo Social en la empresa. El cuarto capítulo se explicara las teorías en las que se fundamenta la propuesta, como el enfoque sistémico, el modelo de responsabilidad social corporativa y otros enfoques adicionales.

El último capítulo consiste en la elaboración de la propuesta de gestión de Trabajo Social, el que está elaborado de acuerdo al modelo de Gestión Social Estratégica; busca dar valor agregado a la gestión del Trabajador Social y generar aportes importantes a Nestlé Ecuador, con el objetivo de preservar el bienestar social, económico y afectivo de los trabajadores.

Una vez analizada la importancia del contexto económico actual y la calidad de empleo de los trabajadores, el rol del Trabajador Social es esencial para las empresas, ya que el objetivo de este profesional es el bienestar de las personas y el óptimo desarrollo integral.

Mediante la realización de la propuesta de Gestión Social en Nestlé Ecuador, se está garantizando el cumplimiento del Plan Estratégico de Trabajo Social, el mismo que estará basado en acciones específicas, tales como: información socio económica y psicosocial, trabajar con los ejes de “Creación de Valor Compartido” (Responsabilidad Social) realización de actividades de bienestar para los trabajadores y sus familias, de esta manera se logrará fortalecer el vínculo del trabajador hacia la empresa, a través del Trabajador Social.

Logrando estos objetivos se puede empoderar el rol del Trabajador Social en Nestlé Ecuador, logrando la consecución de resultados tanto personales como profesionales.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta está fundamentada en la Gestión del Trabajo Social en Nestlé Ecuador S.A, constituye el proyecto de graduación, previo a la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social, otorgado por la carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Los derechos laborales han constituido un hito importante en los logros alcanzados por los trabajadores a los largo de estos últimos años. Es por esta razón que la propuesta está amparada desde el análisis de la protección social en el marco de los derechos humanos y laborales de los trabajadores

Con la presente propuesta se busca resaltar la importancia del rol del Trabajador Social en Nestlé Ecuador, mediante los aportes que este profesional puede brindar a la empresa en el bienestar de los trabajadores. Las acciones que se derivan en esta propuesta quieren generar impacto en las esferas sociales, psicológicas, familiares y comunitarias de los trabajadores mediante los ejes de responsabilidad social, bienestar social y en el ámbito de salud.

A nivel profesional se espera aportar con los conocimientos adquiridos para apoyar la gestión del Trabajador Social en Nestlé Ecuador, y que este sea un asesor y ejecutor de planes que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

La viabilidad de la propuesta responde a los análisis efectuados para innovar el Área de Trabajo Social de Nestlé Ecuador, gracias a los grupos focales y entrevistas, se ha constatado la importancia que el Trabajador Social tiene en la compañía y el apoyo que encuentra para realizar sus funciones, las acciones que se pretenden realizar tienen como objetivo generar alto impacto con actividades de bienestar que involucren los tres ejes de la propuesta: Reestructuración del Organigrama de Trabajo Social, Bienestar Social y Responsabilidad Social Corporativa.

La siguiente propuesta de Modelo de Gestión de Trabajo Social pretende ser un aporte para el área de intervención laboral y estimular futuras investigaciones en las que participen los estudiantes de la carrera de Trabajo Social de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

CAPITULO 1

MARCO INSTITUCIONAL

A continuación se presentará a Nestlé Ecuador S. A, empresa dedicada en el Ecuador a la elaboración de alimentos y bebidas.

1. Conocimiento Institucional

La razón social de la empresa es Nestlé Ecuador S.A, las oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en el Centro Empresarial Colón en la avenida Jaime Roldós Aguilera en la parroquia Tarqui, el teléfono es 043802800. Su representante legal es el Sr. Liberato Milo, además de Presidente Ejecutivo de Nestlé Ecuador.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme para todas las actividades económicas (CIIU) de la Organización Naciones Unidas (ONU), Nestlé Ecuador S.A se encuentra clasificada dentro de la sección D como Industria Manufacturera división 15, elaboración de productos alimentos y bebidas, 1543 elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

2. Historia de la organización

Nestlé Ecuador fue creada en el año 1866 en Vevey Suiza por Henry Nestlé.

Nestlé preocupado por el alto nivel de mortalidad infantil de la época y apoyándose en la investigación científica, creó un producto revolucionario, la harina lacteada Nestlé (Farine Lactée Nestlé), que ha contribuido a salvar las vidas de muchos niños en el mundo entero. El escudo de armas de Nestlé, el nido de pájaros, al que se refiere el nombre en alemán, se ha convertido en el símbolo de los productos y en un refugio seguro para los consumidores.

En el Ecuador se empieza a comercializar a través de Comercial Panamericana, cuyas oficinas estaban ubicadas en la calles P. Icaza, entre Pedro Carbo y Pichincha en Guayaquil.

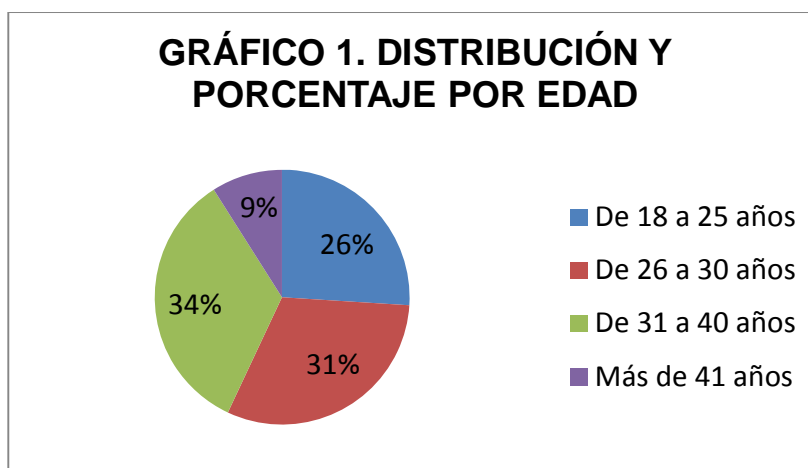
A raíz de una visita al país de los ejecutivos de Nestlé Products Export Inc. empresa creada para comercializar los productos Nestlé durante la Segunda Guerra Mundial, con sede en Stanford, Connecticut, en 1955, se resolvió montar

una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Se inicia entonces la comercialización de Nescafé y leche condensada, leche en polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y la famosa Nido.

Las primeras oficinas estuvieron en Guayaquil, en la calle Vélez 1006 y Quito, y comenzaron a funcionar desde el 1 de junio del año 1955.

3. Estructura Organizacional

Nestlé Ecuador S.A cuenta con 1334 empleados, distribuidos de la siguiente manera:



Fuente: Informe de Sostenibilidad Nestlé 2011

Según la tabla de distribución se puede observar que existen más personas entre 31 a 40 años trabajando en la compañía con un 34%, sin embargo, muy de cerca las edades comprendidas de 26 a 30 años es de un 31%, de manera general se puede apreciar que la edad promedio en la compañía es de 31 a 40 años.

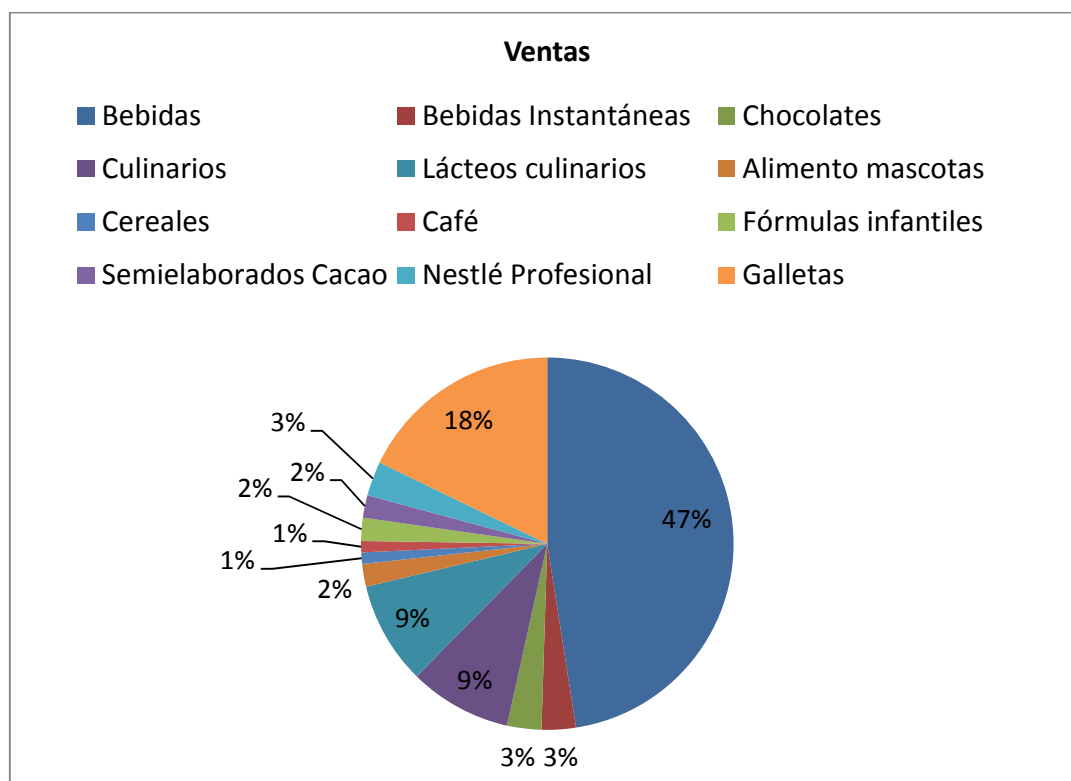
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR GÉNERO



Informe de Sostenibilidad Nestlé 2011

La tabla de distribución por género demuestra que el personal masculino ocupa un 77,33% dentro de la población productiva en Nestlé, mientras que la participación femenina es de un 22,67%

GRÁFICO 3. PRODUCTOS Y PORCENTAJE DE VENTAS EN NESTLÉ ECUADOR



Fuente: Informe Sostenibilidad Nestlé 2011

Dentro del portafolio de productos que Nestlé ofrece a sus consumidores, la categoría de bebidas representa el 47% de la venta total.

La categoría de galletas con sus productos más reconocidos Amor y Ricas representan el 18% de la venta. Las categorías culinarios y lácteos representa un 9% dentro de la participación en el mercado; la marca Maggi tiene un lugar importante dentro de las ventas al innovar y ofrecer variedad de nuevos productos para los amantes de la cocina.

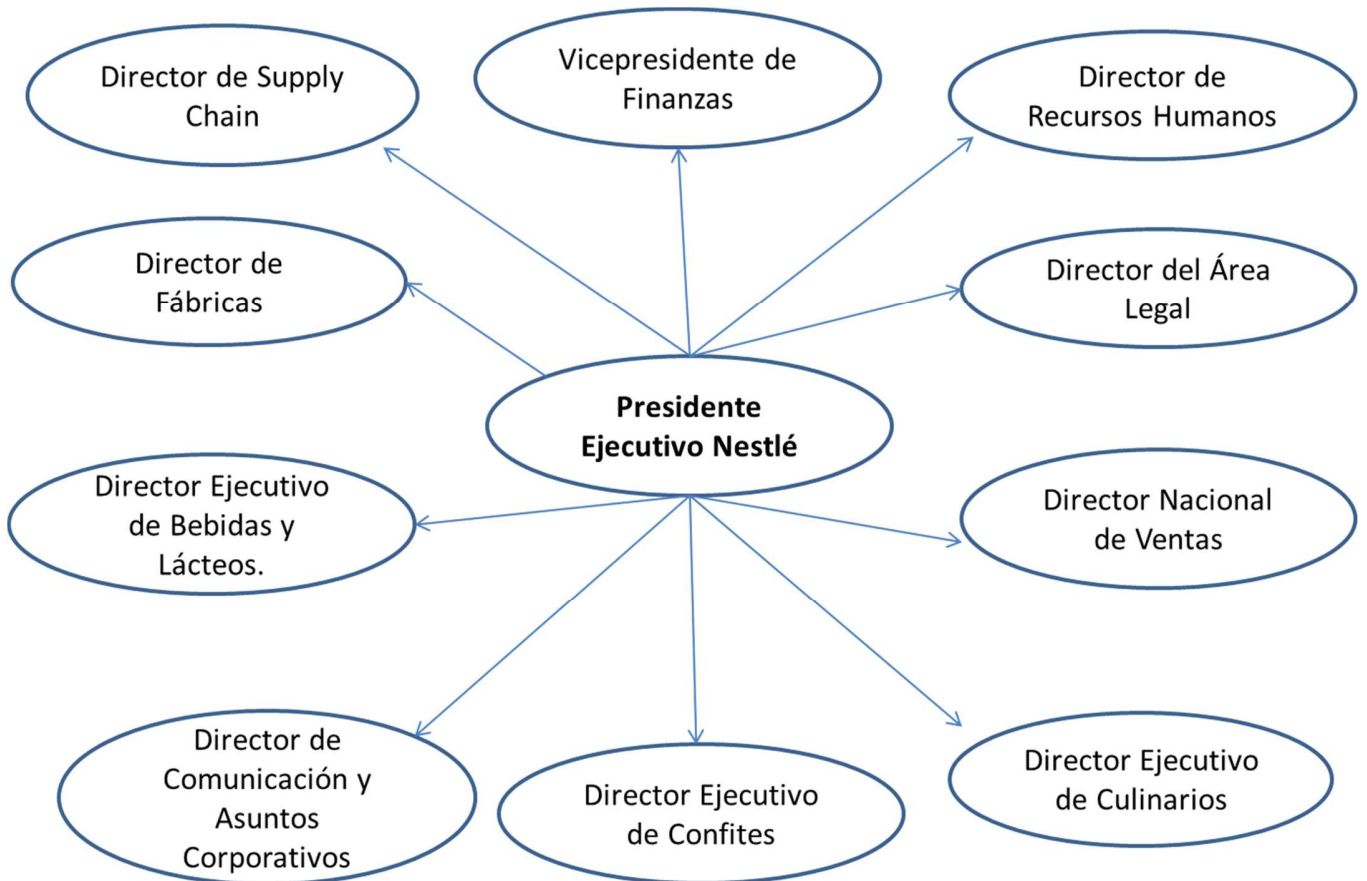
El resto de categorías tiene una participación menor al 5%. En Ecuador estos porcentajes reflejan la fidelidad en los consumidores, lo que se debe a la calidad que ofrece Nestlé en cada uno de sus productos, bajo la premisa de la marca Nestlé, es una promesa de sabor, equilibrio en la relación calidad-precio, innovación y renovación, nutrición y salud.

4. Organigrama institucional

Nestlé al ser una empresa multinacional, el Presidente de Nestlé Ecuador reporta al Presidente de la Zona Ecuador/Colombia y este a su vez al Jefe de la Zona Américas, los Jefes de cada continente reportan al Chief Executive Officer (CEO) Paul Buckle, quién se encuentra en Vevey, Suiza.

A continuación se graficará la estructura de Nestlé Ecuador S.A:

GRÁFICO 4. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE NESTLÉ ECUADOR



Fuente: Informe de Sostenibilidad Nestlé 2011.

Como se puede apreciar en el organigrama la estructura de Nestlé Ecuador está dividida por áreas de negocios y cada uno tiene su director. El Vicepresidente Financiero es el encargado del control financiero y control de gestión de la compañía, tiene personal en cada área de negocio, como los Controllers, Analistas de Contabilidad y Cartera.

La Gerencia de Logística (Supply Chain por sus siglas en inglés) tiene a su cargo los dos centros de distribución en el Ecuador, son los encargados de transportar los productos a todos los locales comerciales del país.

El Gerente de Fábricas es el encargado de llevar el control de la producción y empaquetamiento de todos los productos que se comercializan en el país, además es el encargado del manejo de las dos fábricas del país.

Los Directores Ejecutivos (Business Manager por sus siglas en inglés) de Lácteos, Culinarios y Confectionery son los encargados de las estrategias de ventas, innovación para la creación de los productos para cada categoría respectivamente.

El Director de Comunicación y Asuntos Corporativos es el encargado de las relaciones públicas de la compañía con los medios y la comunidad, a su cargo está los programas de Responsabilidad Social Corporativa.

La Gerencia de Ventas tiene como función principal ejecutar estrategias de mercado para incrementar el volumen de ventas de todas las categorías de la compañía junto con los canales minoristas y mayoristas. La Gerencia Legal tiene a sus cargos todos los procesos y asesoramientos legales tanto a nivel interno como externo.

La Dirección de Recursos Humanos, es la encargada de la administración del recurso humano, desde diferentes subsistemas como Desarrollo y Selección de personal, área de Servicios al Personal, Compensación y Beneficios, Gerencia de Relaciones Laborales, Comunicación Interna y el área de Trabajo Social.

5. Cumplimiento de estándares Internacionales

Nestlé Ecuador está alineada a una serie de iniciativas y estándares internacionales, lo que permite implementar las mejores prácticas para los grupos de interés.

Nestlé sigue las directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales, el Pacto de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, apoya y defiende el Pacto Global de las Naciones Unidas, apoya la iniciativa para una Agricultura Sostenible, e incorpora a sus políticas de las Convenciones relevantes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Nestlé por lo tanto, tiene Principios Corporativos, que además de guiar la gestión de Nestlé, están relacionados con los estándares internacionales, como los establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales.

Principios Corporativos de Nestlé

- A) Nutrición, Salud y Bienestar: El objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los consumidores, día a día y en todos los lugares.
- B) Garantía de calidad y seguridad de los productos: En todos los lugares del mundo la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.
- C) Comunicación con el consumidor: Tenemos el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor.
- D) Derechos Humanos y Prácticas Laborales: Apoyamos plenamente las directrices del pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos y el trabajo.
- E) Liderazgo y Responsabilidad Personal: La clave del éxito está en nuestro personal. Mantenemos una actitud de dignidad y respeto mutuo, y esperamos que todos nuestros empleados contribuyan a fomentar nuestro sentido de pertenencia.
- F) Seguridad y Salud en el Trabajo: Estamos comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, y con la protección de nuestros empleados y contratistas y demás personas que intervienen en nuestra cadena de valor.
- G) Relaciones con el Proveedor y el Cliente: Exigimos a nuestros proveedores, agentes y contratistas y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y respeten nuestras normas que no son negociables.
- H) Agricultura y Desarrollo Rural: Contribuimos a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de nuestros agricultores.
- I) Sostenibilidad Medio Ambiental: Estamos comprometidos con prácticas empresariales y medio ambientales sostenibles. Nos esforzamos por emplear de forma eficiente recursos naturales de todas las fases del ciclo de vida de nuestros productos. Nuestro objetivo es lograr cero desperdicios.
- J) Agua: Nuestro compromiso consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión.

Nestlé cuenta con Sistema de Gestión Integrado y declara en el mismo

“La calidad es la base de Nestlé, en la búsqueda de consolidar nuestra Visión Corporativa de ser una respetada y confiable compañía líder en alimentos, nutrición, salud y bienestar tiene los siguientes compromisos, los cuales son asumidos por todos los empleados y dados a conocer de forma continua, desde el proceso de inducción para nuevos empleados y re inducciones que se dan cada año para todos”

Compromiso de la Dirección en el Sistema de Gestión son:

- Cumplimiento con las Leyes y requisitos

Estamos convencidos de que el soporte para mantener la confianza de todas las partes interesadas en el negocio, es la transparencia. Por ello promovemos el cumplimiento de las normativas legales vigentes aplicables, como así también de los requerimientos corporativos, de nuestros clientes y los principios de nuestro sistema de gestión.

- Confianza y preferencia del consumidor

Todos nuestros esfuerzos están orientados a satisfacer al consumidor a través de nuestras marcas, productos y servicios, atendiendo sus expectativas, satisfaciendo sus necesidades y preferencias.

- Mejora Continua

Creemos que el éxito sostenido sólo puede alcanzarse a través de las personas, por esto promovemos la cultura de cero defecto, cero desperdicio y cero incidente o enfermedades ocupacionales en todo lo que hacemos. Maximizamos las capacidades instaladas con visión Regional a través de herramientas de mejora continua de alto desempeño.

- Seguridad y Salud Ocupacional

Nuestro personal es el Activo más valioso que tenemos, por ello que estamos comprometidos con la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales de nuestros trabajadores, contratistas y visitantes, promoviendo la participación de todos para lograr un ambiente de trabajo sano, seguro y confortable.

- Compromiso con el Medioambiente

Respetamos el medioambiente, utilizando los recursos naturales eficientemente, previniendo la contaminación y disponiendo los residuos en forma adecuada.

- Calidad y Seguridad Alimentaria

Nuestros clientes y consumidores son el centro de nuestra atención. Estamos comprometidos con el aseguramiento de la calidad e inocuidad de todos nuestros procesos y productos.

6. Filosofía Institucional

Misión

“Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios en todos los momentos de su vida, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de accionistas, empleados y relacionados”.

Visión

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar"

Valores corporativos

- Calidad Total.
- Seguridad y Salud.
- Liderazgo
- Responsabilidad Ambiental

CAPITULO 2

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA LABORAL EN EL ECUADOR

En este capítulo se explicará las normativas legales que rigen la política laboral en el Ecuador, se analizará la situación actual laboral, el accionar del Trabajador Social dentro del marco legal y la situación de la mujer dentro de la población económicamente activa.

1. Derechos y garantías institucionales para la producción y empleo

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 1948 proclama la “Declaración Universal de Derechos Humanos” como ideal común por el que todos los países deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, promuevan, mediante la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas (Organización de las Naciones Unidas , 2012), su reconocimiento y aplicación entre los Estados Miembros. El Ecuador forma parte de los estados miembros y ha ratificado el Pacto Universal sobre Derechos Humanos en varias ocasiones. Entre los derechos que se proclaman en la declaración, los referentes al trabajo se encuentran en el artículo 23, párrafos 1, 2, 3 y 4:

- 1. “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”*
- 2. “Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual”*
- 3. “Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social”*

4. *“Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses”.*

Otro de los órganos reguladores del trabajo a nivel mundial, es la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Fue fundada en 1919 y llegó a formar parte de la ONU en 1946. La institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo (OIT, 2012), tiene como objetivo promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo.

En el año 2000 la ONU pone en marcha el Pacto Mundial sobre Derechos Humanos, Normas Laborales y Protección del Medio Ambiente, como una iniciativa conjunta de la Organización Internacional de Trabajo, el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente, y la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, buscando el compromiso, de las empresas, en la promoción de unas condiciones de trabajo justas, el respeto de los derechos humanos, y la protección del medioambiente.

El Pacto Mundial sobre Derechos Humanos, en lo referente a normas laborales, especifica la necesidad de que las empresas desarrollen sus actividades manteniendo los valores del trabajo socialmente responsable, por esta razón se establecen cuatro principios que han de contribuir a unas relaciones constructivas en el lugar del trabajo.

Principio nº 3: “Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”

Principio nº 4: “Eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio”

Principio nº 5: “Abolición eficaz del trabajo infantil”

Principio nº 6: “Eliminación de la discriminación relativa al empleo y a la ocupación”

A nivel nacional, los derechos y garantías constitucionales para la producción y empleo están amparados bajo la Constitución Política del Ecuador que entró en vigencia desde el 2008, cuando se reformó la constitución de 1998 por parte de la Asamblea Constituyente, como marco general para los derechos universales de los trabajadores y empleadores.

La Constitución en el capítulo 2, artículo 33, sección 8 hace referencia al trabajo y seguridad social, *“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía” para lo cual el estado garantizará mediante políticas y programas la inclusión de la población económicamente activa al igual que los empleadores paguen un salario justo a sus trabajadores”*

En el artículo 33 de la Constitución, menciona a la seguridad social como un derecho, *“El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del 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.”* De esta manera el estado asegura y garantiza el acceso a la seguridad social de manera universal y sanciona aquellos empleadores que nieguen este derecho a los trabajadores.

En lo que respecta a la seguridad y salud en el trabajo, la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo surge como parte de los derechos del trabajo y su protección, el órgano regulador de este derecho es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En el artículo 370 de la Constitución del Ecuador establece que *“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entidad autónoma regulada por la ley, será el responsable de la prestación de las contingencias del Seguro General obligatorio a sus afiliados”* en el artículo 3 de la Ley de Seguridad Social establece *“Los riesgos protegidos por el Seguro General contra las contingencias que afecten la capacidad de trabajo del afiliado en su actividad habitual, en casos de: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalides”.*

El programa de Seguridad y Salud en el Trabajo existe desde que la ley determinó que *“Los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador”* y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales. Este programa está sustentado bajo el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. Acuerdo Ministerial 213/02, teniendo como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y reducir las lesiones y accidentes en los centros de trabajo.

Titulo VII: Del Seguro General de Riesgos de Trabajo, capítulo único, artículo 155: *“El Seguro General de Riesgos de Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y*

enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral”

Nestlé Ecuador engloba acciones para generar una cultura de autocuidado. Desde el Área de Trabajo Social se trabaja en conjunto con la unidad de SHE (Safety Health Environment) en la gestión de riesgos e impactos mediante actividades de formación y desarrollo, reforzando la cultura de autocuidado a través de campañas de comunicación y reconocimiento para los trabajadores.

En el artículo 156 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Contingencias cubiertas *“El Seguro General de Riesgos de Trabajo cubre toda lesión corporal y todo estado mórbido originado por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado”*

Nestlé Ecuador cubre todos los gastos de índole médico originados por accidentes de trabajo, a su vez cancela todas las prestaciones legales que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social obliga mediante el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

El Área de Trabajo Social apoya a la reinserción laboral del trabajador mediante reuniones con el trabajador y jefes inmediatos para contextualizar la situación del accidente, le corresponde al Área de SHE y Departamento Médico analizar si el trabajador está apto para realizar su trabajo habitual y cuales son las acciones que deben de tenerse en cuenta para evitar nuevos accidentes.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad mediante la resolución implanto CD-390 el Reglamento para Auditorías del Sistema de Riesgos del Trabajo (SART), que es el proceso sistemático y documentado para obtener evidencia del cumplimiento de la normativa técnico-legal vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, aplicable a las empresas u organizaciones.

Las acciones que Nestlé toma para cumplir con el Reglamento para Auditorías del Sistema de Riesgos del Trabajo (SART) se derivan desde los siguientes subsistemas de la compañía: Área de Seguridad y Salud, Recursos Humanos.

Dentro del ámbito de la salud del personal, los centros de trabajo cuentan con la disponibilidad de un médico y un equipo de enfermeras. Adicionalmente, cuenta con un plan de trabajo en donde los médicos desarrollan programas preventivos enfocados a reducir el riesgo de enfermedades comunes. Paralelamente, el Área de Salud Ocupacional trabaja en conjunto con la unidad de Seguridad Industrial, en la identificación de mejoras en los puestos de trabajo, realizando proyectos enfocados en mejorar los ambientes de trabajo y el desarrollo de los Planes de Vigilancia Epidemiológica asociados a los riesgos identificados. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

Se cuenta con un Comité Paritario de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, conformado por trabajadores y empleadores que han sido capacitados para divulgar y fomentar prácticas saludables, así como para motivar la adquisición de hábitos seguros.

Las funciones del Comité Paritario son: Proponer y participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud ocupacional, vigilar y desarrollar programas de Seguridad y Salud, colaborar en el análisis de causas de accidentes y enfermedades profesionales, solicitar informes sobre accidentabilidad.

Además como parte del proceso de incorporación a Nestlé se entrega a cada trabajador el documento “Liderazgo en seguridad: comportamientos básicos” que establece las responsabilidades de cada uno de los miembros con respecto a la seguridad y salud en los lugares de trabajo.

El Trabajador Social trabaja en conjunto con las Áreas de Salud Ocupacional y Seguridad participando activamente de los Comités Paritarios, proponiendo oportunidades de mejora y retroalimentando a los miembros del Comité sobre las acciones que deben proponerse de acuerdo a los accidentes ocurridos en Nestlé.

Además de la Constitución, el sector privado se rige por el Código del Trabajo, mientras que el sector público cuenta con la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa de Unificación y Regulación del sector público (LOSCCA).

El ente nacional regulador de las políticas laborales, es el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual tiene como misión “Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público” (Laborales, Ministerio de Relaciones, 2012)

Los cambios dentro del Ministerio de Relaciones Laborales dados a partir del año 2009 mediante decreto ejecutivo fusiona el Ministerio de Trabajo y Empleo con la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humanos y Remuneraciones (SENRES) y nació el Ministerio de Relaciones Laborales cuya misión y esencia es la de establecer salarios justos para los ecuatorianos. (Laborales, Ministerio de Relaciones, 2012)

Cabe recalcar que la transformación del Ministerio de Trabajo, se dio con el afán de crear nuevas políticas laborales que permitan a los trabajadores alcanzar un salario justo, que permita cubrir las necesidades básicas y mejorar la calidad de empleo.

Otro factor fundamental y logro de este Ministerio, es la eliminación de la tercerización laboral y otras figuras similares, evitando el incumplimiento de derechos y obligaciones que legalmente tienen que recibir los trabajadores, así como la obligación de los empleadores de afiliar a las trabajadoras domésticas al IESS.

En el Código de la Producción, en el artículo 8 define al salario digno “El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como la de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales.”

El salario digno establecido en el 2011 es de \$350,70. Para el pago del salario digno deben tenerse en cuenta los siguientes componentes detallados en el artículo 9:

- Sueldo o salario
- Décima tercera y décima cuarta remuneración
- Fondos de reserva
- Participación de utilidades del ejercicio fiscal 2011
- Comisiones variables
- Beneficios adicionales en efectivo

Finalmente el cumplimiento de Nestlé Ecuador S.A preocupado por cumplir la directrices legales vigentes en cada país, respeta las leyes del Código del Trabajo, la disposiciones OIT y por convicción propia y en atención a las directrices corporativas a nivel mundial, se alinea a los principios 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Pacto Global de las Naciones Unidas, relacionadas con el compromiso con los Derechos Humanos, de esta manera: (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

Se refleja en Nestlé una cultura de respeto e inclusión de prácticas de derechos humanos 265 trabajadores están suscritos a un Convenio Colectivo, por el que se respeta la libertad de asociación.

No se emplean a niños, ni en la compañía, ni en sus filiales, prohibición que se hace extensiva a los proveedores, a nivel nacional. Este hecho se establece por políticas y se vigila mediante auditorías periódicas.

En el 2011, a través de una campaña intensiva de comunicación interna, la empresa difundió estas políticas y favoreció prácticas en contra de la discriminación.

El Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir es el instrumento del Gobierno Nacional actual, que articula las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, con el principal objetivo de propiciar la equidad social y territorial y promover la concertación.

En el artículo 280 de la Constitución del Ecuador expresa que “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

El “Buen Vivir” se refiere a *“La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas”* (SENPLADES, 2011)

El Plan Nacional del Buen Vivir cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, los que se mencionarán a continuación:

Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.

“Estamos comprometidos en superar las condiciones de desigualdad y exclusión, con una adecuada distribución de la riqueza sin discriminación de sexo, etnia, nivel social, religión, orientación sexual ni lugar de origen”

Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

“Trabajamos por el desarrollo integral de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentidos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos”

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

“Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentada y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

“Promovemos el respeto a los derechos de la naturaleza. La Pacha Mama nos da el sustento, nos da agua y aire puro. Debemos convivir con ella, respetando sus plantas, animales, ríos, mares y montañas para garantizar un buen vivir para las siguientes generaciones”

Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

“La soberanía es integral y radica en el pueblo. El Estado la garantiza y defiende, reconociendo la unidad en la diversidad. Inspirados en el sueño de Bolívar, construimos la integración de América Latina”

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en sus diversas formas

“Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

“Construimos espacios públicos seguros y diversos que nos permitan eliminar las discriminaciones. Contribuimos a que florezcan todas las culturas, las artes y la comunicación como derechos y posibilidades para establecer diálogos diversos y disfrutar el uso creativo del tiempo libre”

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

“Unidos en la diversidad, somos un país plurinacional e intercultural que garantiza los derechos de las personas y colectividades sin discriminación alguna. Valoramos nuestra diversidad como una fuente inagotable de riqueza creativa y transformadora”.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política

“Construimos una democracia en la cual todas y todos nos involucremos y participemos activa y responsablemente en los procesos públicos, políticos y económicos del país. Buscamos el fortalecimiento de las organizaciones, comunidades, pueblos y nacionalidades, para ejercer nuestros derechos y deberes ciudadanos”.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico, solidario y sostenible.

“Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado”.

Objetivo 12. Construir un estado democrático para el buen vivir.

“Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos

de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos”.

Una vez enunciados estos doce objetivos, es evidente que la filosofía del “Buen Vivir” es una forma de lograr el bienestar de las personas tanto en los aspectos, económicos, políticos y sociales. Desde el punto de vista laboral, los objetivos que tienen relación con el Área de Trabajo Social y las acciones que lleva Nestlé como el Trabajador Social se enunciarán a continuación:

Objetivo 1: Nestlé está alineado al Pacto Global de las Naciones Unidas y no discrimina al trabajador o aspirante por alguna de estas condiciones. El Trabajador Social práctica y ratifica el compromiso de la no discriminación en el desempeño de sus funciones, otorgando equitativamente el servicio a los trabajadores.

Objetivo 2: A través de programas de desarrollo se capacita a los trabajadores de manera continua logrando en el 2011 un total de 84.140 suma de horas/hombre en capacitación. (Nestlé Ecuador S.A, 2011). El Trabajador Social participa activamente en la coordinación, ejecución de programas de capacitación que permitan el desarrollo de habilidades de los trabajadores.

Objetivo 3: Nestlé por medio del Área de Trabajo Social administra y proporciona a los trabajadores una serie de prestaciones legales y extralegales (mencionadas en el capítulo 3) fomentando la motivación, el compromiso y la lealtad hacia la compañía.

Objetivo 6. Nestlé cumple con sus obligaciones legales establecidas en el Ecuador, pagando los salarios puntualmente, pago y legalización de utilidades, décimo tercero y décimo cuarto sueldo a sus trabajadores. Por medio del Trabajador se ejecuta la coordinación y administración de los beneficios.

Política para discapacidades en el sector laboral (CONADIS, 2012)

Otra de las políticas sociales en las que se rige el sector laboral, es la política para discapacitados.

Para garantizar una óptima coordinación de los servicios de educación, salud y bienestar social con la formación profesional y ocupacional se debe establecer mecanismos más idóneos de coordinación entre los sectores de salud, educación y trabajo tanto de las instituciones públicas como privadas en el contexto de la prevención de accidentes de trabajo, de enfermedades profesionales, mediante la salud ocupacional y la seguridad industrial para los trabajadores con discapacidad.

Nestlé Ecuador está articulando estrategias para incorporar personal discapacitado a sus instalaciones, según en el Informe de Creación de Valor Compartido del año 2011, la compañía en el 2010 derivó en la incorporación de un grupo importante de trabajadores con diversos tipos de discapacidad auditiva, física, intelectual, mental, visual y psicológica. Según el artículo 47 de la Ley Orgánica de Discapacidades *“El empleador público o privado que cuente con un número mínimo de 25 personas está obligado a contratar un mínimo del 4% de personas con discapacidad”*.

El Trabajador Social apoya en la reinserción de las personas con capacidades diferentes a la compañía, en conjunto con el Gerente de Relaciones Laborales se establecieron mecanismos de apoyo a las personas discapacitadas brindando capacitaciones a los trabajadores fomentando el respeto y el trato igualitario para las personas con discapacidad. La unidad de SHE adecuó los puestos de trabajo, se incorporaron mejoras en las instalaciones para la comodidad de los trabajadores con discapacidad.

2. Situación Laboral en el Ecuador

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) para medir la tasa de desempleo los datos "Se derivan de la distribución de la población económicamente activa en los sectores formal, informal, hogares, desempleados y ocupados no clasificados". (Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y, 2011)

En el 2012 en el Ecuador, cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reflejan la cifra más baja de desempleo del 4.9%. Las políticas laborales, sociales y económicas del gobierno, el alto precio del petróleo y el trabajo informal han incidido en este porcentaje. (Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y, 2011)

El Ecuador ha experimentado de forma drástica importantes transformaciones relacionadas con el proceso de globalización, la apertura de las economías y la descentralización del proceso productivo. Estos cambios han afectado fuertemente los patrones de comportamiento del mercado de trabajo, la capacidad de creación de empleos ha sufrido un deterioro en la calidad de sus empleos. Los efectos de

estos cambios no han sido los mismos para toda la población. Mientras grandes contingentes de personas viven en condiciones de marginalidad, pobreza y exclusión social, otros grupos han logrado beneficiarse del crecimiento y la riqueza, accediendo a oportunidades que los grupos más carenciados no tienen a su alcance. El resultado de este proceso ha sido un aumento de las desigualdades.

Según el informe del 2010 de la Organización Internacional del Trabajo para América Latina y el Caribe, el sector informal sigue creciendo, siendo los jóvenes y las mujeres los más afectados. La recuperación económica conllevó a una reactivación del empleo asalariado, así como a mejoras en la cobertura de la seguridad social en muchos países de la región. Sin embargo, el aumento del empleo asalariado fue insuficiente para ocupar la creciente fuerza de trabajo. Ante esa realidad se mantiene la tendencia de abultamiento del trabajo por cuenta propia y de trabajadores familiares auxiliares y en general del empleo en el sector informal. Ecuador se enfrentó con un fenómeno dual.

Por un lado, aumentó el empleo protegido en las empresas formales (en 4.6%) y disminuyó el empleo informal en ellas (en -2.0%), lo cual representa un signo muy alentador y positivo. Pero en contrapartida, también aumentó la ocupación en el sector informal de empresas a un ritmo mayor (en 7.2%). El aumento del empleo en el sector informal afectó más a las mujeres (9.9%) que a los hombres (5.3%) (OIT, 2012).

De manera general Ecuador obtuvo un desempeño favorable como resultado de una combinación de factores estructurales, en especial su menor exposición externa, políticas públicas de compensación social y un estímulo fiscal contracíclico. (Trabajo, Organización Internacional del, 2010)

3. Referencias legales en relación al Trabajo Social Profesional en el área laboral.

El trabajo profesional de Trabajo Social profesional está amparado en el Código del Trabajo en el capítulo IV De las obligaciones del empleador en el artículo 42, párrafo 24: *“La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento”* Siendo este un requerimiento legal para todas las instituciones en la cual la gestión de los Trabajadores Sociales es contribuir con el bienestar de los trabajadores.

En Nestlé en concordancia con la el artículo 42 del Código del Trabajo cuenta con 5 trabajadores Sociales para los 1200 trabajadores que tiene a nivel nacional.

4. Mirada de género: Mujer trabajadora

La situación laboral de la mujer, ha tenido grandes cambios a lo largo de los últimos años, comenzando con la declaración de los derechos humanos y su ratificación en innumerables países centrado en la libertad y respeto de su dignidad personal. La lucha y las propuestas del feminismo y de los movimientos de mujeres en todo el mundo, así como el papel de los organismos internacionales, cuya misión es la defensa de los derechos humanos, han permitido un avance progresivo en el reconocimiento de las condiciones de discriminación y exclusión de las mujeres y las prácticas inequitativas de género inequidades de género y sus consecuencias nefastas para derechos humanos. (Unidas, Organización Naciones, 1985)

Visibilizar el aporte de las mujeres y su trabajo, implica también por tanto una nueva mirada, integradora e incluyente, de los diversos campos y espacios. En el Ecuador, los resultados de la Encuesta del Uso del Tiempo (2007) señalan que las mujeres trabajan en promedio 18 horas más a la semana que los hombres, incluyendo el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado en el hogar, en otras actividades productivas y en actividades comunitarias. (CONAMU, 2006). Los indicadores de ingresos propios de las mujeres, que son determinantes para su autonomía económica, no reflejan una contrapartida de este trabajo. (Ecuador, Sistema Integrado de Indicadores Sociales, 2011)

Datos del Banco Mundial indicaban que las mujeres trabajadoras mayores de 15 años en el Ecuador en el 2010 eran del 47% (Mundial, Banco, 2011)

Las mujeres, pese a ser más de la mitad de la población, representando el 40% de la población económicamente activa, poseen tasas de desempleo del doble o triple en relación a las masculinas. El 95% del PEA (Población Económicamente Activa) se relaciona con trabajos en el sector doméstico, sector informal y moderno, y aproximadamente 41% de este total son mujeres, estas ganan un 14% menos que los hombres por cada hora trabajo a este tipo de discriminación también hay que sumarle el hecho de ser indígena y/o discapacitada. (Volunteer, Fundación Ecuador, 2011)

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en América Latina y el Caribe más de 100 millones de mujeres participan en el mercado laboral. (Organización Internacional del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009)

La inserción laboral de la mujer está condicionada por muchos factores: la presencia de niños, niñas, personas mayores en el hogar, así también como el matrimonio. Las mujeres casadas tienen una tasa de participación laboral menor en comparación a las mujeres solteras; según el CONAMU, mientras que fundar una familia y establecer una unión conyugal hace que los hombres aumenten su participación laboral, mientras que en el caso de las mujeres esta disminuye. (CONAMU (Consejo Nacional de las Mujeres), 2007)

Debido a las profundas transformaciones sociales han generados cambios en las familias de América Latina, y Ecuador no es la excepción. Actualmente el 10% de hogares en América Latina y el Caribe tienen jefaturas femeninas, mientras que un 29% de familias nucleares donde ambos padres trabajan. (Organización Internacional del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009)

El porcentaje de mujeres trabajadoras en Nestlé es de 23%, las funciones que desempeñan están en el área administrativa y en menor porcentaje en el área de manufactura. Nestlé para promover la diversidad de género ha generado espacios para que las mujeres trabajadoras puedan tener un balance entre en el trabajo y el hogar, estableciendo el teletrabajo como una modalidad de trabajo, otra iniciativa para promover el balance de género se esta ejecutando desde el Área de Selección mediante la contratación de mujeres para posiciones antiguamente catalogadas solo para hombres.

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se presenta el Área de Trabajo Social de Nestlé Ecuador y los servicios que ofrece así como las técnicas que se utilizan para identificar los problemas que aborda la gestión del Trabajador Social.

1. Estatus del Trabajo Social en Nestlé Ecuador, equipo técnico que lo conforma, objetivos.

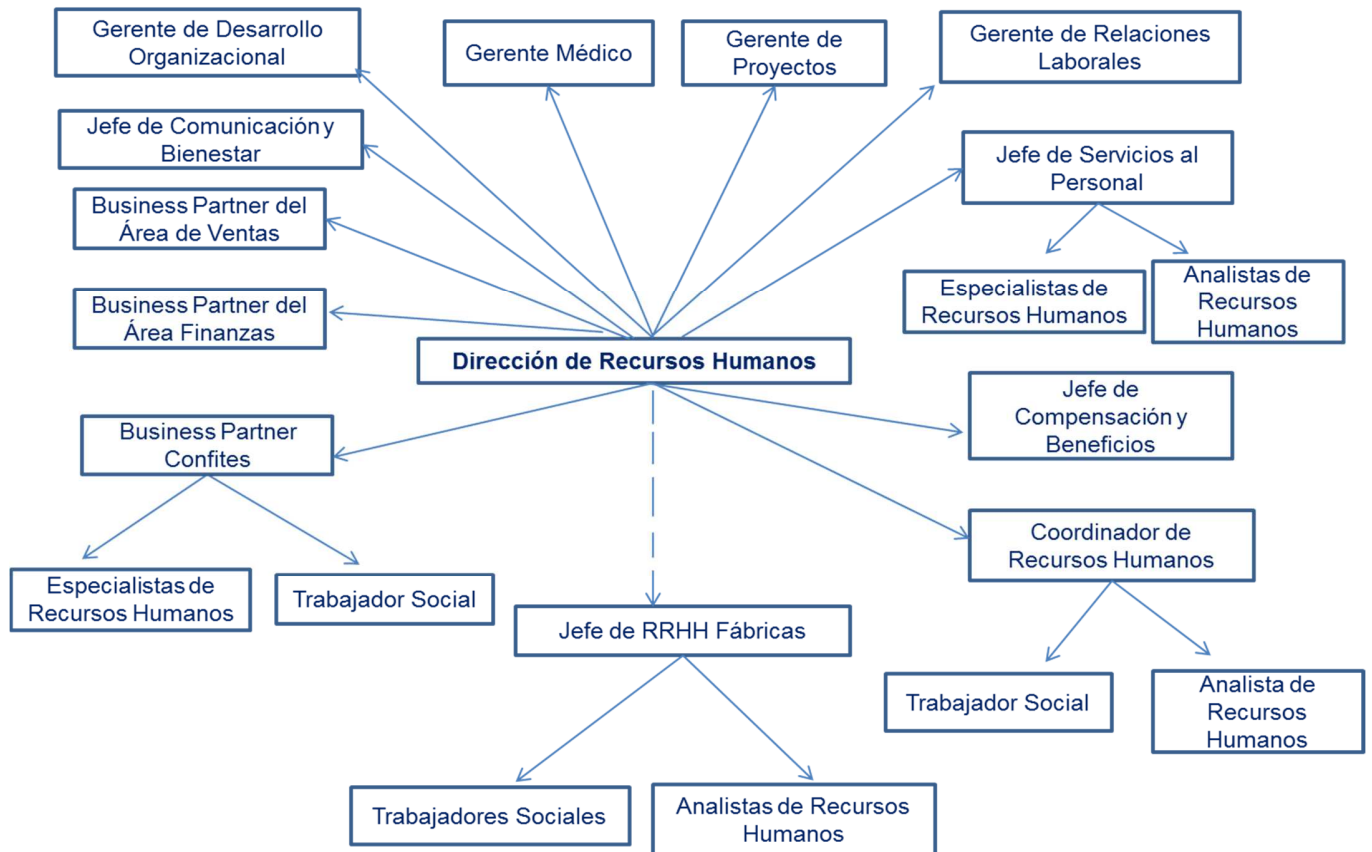
Como se puede constatar en el organigrama de la empresa (ver página 10), el Área de Trabajo Social en NESTLE, es uno de los subsistemas del departamento de Recursos Humanos. El término de Recursos Humanos puede ser analizado desde varias perspectivas y autores. Es importante explicar algunos de estos conceptos, ya que la administración del recurso humano como gestión cumple un papel clave dentro de las organizaciones.

La administración de Recursos Humanos es “Aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país” (Manuel de Jesús Valdez Acosta, 2011).

“La administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. Los cinco procesos básicos en la administración personal son: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control”. (Manuel de Jesús Valdez Acosta, 2011)

Comparando con la definición de Valdez Acosta, Nestlé Ecuador cuenta con varios subsistemas de Recursos Humanos encargados de concretar varios procesos dentro de la gestión del recurso humano, a continuación se presentará el organigrama de Recursos Humanos:

GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NESTLE ECUADOR



Fuente: Informe de Sostenibilidad Nestlé 2011

De acuerdo al Organigrama de Recursos Humanos de Nestlé Ecuador, el Director de Recursos Humanos tiene once reportes directos que conforman los diferentes sub sistemas de Recursos Humanos y un reporte funcional que es la Jefatura de Fábricas. El Gerente Médico es el encargado de regular los planes de salud ocupacional para los trabajadores en conjunto con los médicos. El Gerente de Proyectos se encarga de realizar los proyectos que permitan generar ahorros a la compañía desde Recursos Humanos, mediante el análisis de las estructuras de Recursos Humanos, la revisión de procesos internos de nómina para establecer propuestas de automatización.

El Gerente de Relaciones Laborales es el encargado de llevar a cabo todos los procesos laborales ante el Ministerio de Relaciones Laborales, además participa en las negociaciones del contrato colectivo en las fábricas, participa en la actualización del Reglamento Interno de la compañía, propone el cumplimiento de todas las obligaciones del empleador establecidas en el Código de Trabajo. El Gerente de Desarrollo Organizacional se encarga de establecer los planes de desarrollo y sucesión de Nestlé a nivel nacional.

El Jefe de Comunicación es el encargado de desarrollar los eventos de bienestar de la compañía con el apoyo del Trabajador Social, además realiza campañas de comunicación mediante la difusión de boletines, carteleras, vía correo electrónico. El Jefe de Servicios al Personal tiene a su cargo el proceso de pago de salarios, finiquitos, emisión de tarjetas de beneficios, contratación, legalización de contratos de toda la compañía, pago de préstamos para los trabajadores y manejo de los procedimientos de Recursos Humanos.

El Jefe de Compensación y Beneficios es la persona encargada de regular y establecer los salarios de acuerdo a valoraciones salariales de proveedores externos y de acuerdo al presupuesto de Nestlé. El Coordinador de Recursos Humanos se encuentra localizado en el Centro Distribución de Guayaquil que cuenta con 120 trabajadores, lleva a cabo los procesos de Recursos Humanos con el apoyo de un Trabajador Social y un Analista de Recursos Humanos, quién se encarga del proceso de contratación y capacitación, siguiendo los lineamientos corporativos.

Los Business Partners de Ventas y Finanzas son los encargados de implementar las estrategias de Recursos Humanos (Capacitación, planes de desarrollo y sucesión) dentro del negocio en el que tengan a cargo. Solamente el Business Partner de Confites tiene gente a cargo, cuenta con un Trabajador Social y con dos Especialistas de Recursos Humanos, quienes son las encargadas de seleccionar, capacitar, contratar y realizar evaluaciones al personal.

En el organigrama de Recursos Humanos se puede observar que el Trabajador Social se encuentra otorgando el servicio en diferentes áreas de negocio de Nestlé, en el último capítulo se formulará una propuesta para reformar este organigrama.

2. **Ámbito de acción del Área de Trabajo Social en Nestlé Ecuador**

El Área de Trabajo Social se inició hace 5 años. El Trabajo Social en Nestlé Ecuador tiene como eje central la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de manera individual y familiar, basando su accionar dentro de las políticas sociales y de seguridad social.

GRÁFICO 6. MAPA SOCIAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR



Elaborado por Patricia Jaramillo, 2011.

A continuación se describen los nexos y relaciones que tiene el Trabajador Social en su quehacer profesional con las diferentes áreas dentro y fuera de la empresa:

Nivel Interno

Con el departamento de SHE por sus siglas en inglés, Salud, Seguridad y Ambiente, la relación es cercana, es el principal apoyo en la elaboración de planes de **Seguridad y Salud** para los trabajadores. Es asesor al momento de analizar los accidentes y realizar los reportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y al sistema de registro de accidentes de Nestlé. El rol del Trabajador

Social con el departamento de SHE es apoyar a la implementación de los programas de seguridad y salud con los trabajadores, así como el de coordinar las capacitaciones y asegurar que se replique para toda la población de ventas a nivel nacional.

En lo que respecta a la relación con los demás departamentos de Recursos Humanos, al encontrarse la matriz en Quito, los procesos tales como: servicios al personal, compensación, legal y relaciones laborales, son replicados a través de los Trabajadores Sociales.

Nivel externo la relación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es fuerte, al ser el organismo regulador de las prestaciones de salud en el Ecuador, el rol del Trabajador Social, es la actualización de los nuevos cambios y resoluciones que presente la institución, así como los reportes de accidentes de trabajo, asegurar que los trabajadores presenten los descansos médicos otorgados por esta entidad, acompañado del asesoramiento de los subsidios por enfermedad.

El rol que desempeña el profesional de Trabajo Social, es la administración de beneficios. Los beneficios se distinguen en dos tipos, el “beneficio obligatorio” que está descrito por la ley como “salario y prestaciones sociales”. En cuanto al beneficio voluntario o extra legal, es aquel provee la empresa para atraer y retener al talento humano, con sentido de responsabilidad social, como por ejemplo: ayuda de vivienda, seguro privado de salud, las capacitaciones, las actividades familiares etc.,

Los beneficios que gestiona el Área de Trabajo Social en Nestlé Ecuador son los siguientes:

- Alimentación Post natal.
- Seguro médico privado
- Entrega de tarjetas de beneficios y uniformes.
- Organización de eventos de bienestar.
- Acceso a Mini mercado para la obtención de productos Nestlé a bajo costo.
- Administración, asesoría de préstamos de calamidad y vivienda.
- Plan de celular.

3. Procesos del Área de Trabajo Social

Nestlé como empresa multinacional cuenta con un sistema de gestión de procesos, los mismos que se llevan a cabo a nivel corporativo y son controlados directamente desde su matriz en Suiza. Los objetivos se llevan a cabo a través de la evaluación de desempeño, en el caso de Trabajo Social son los siguientes:

GRÁFICO 7. OBJETIVOS E INDICADORES DE LA GESTIÓN DE TRABAJO SOCIAL

<p>1. Definir e Implementar un plan de acción con base a los resultados de la encuesta Nestlé & I.</p>	<p>Definición y Cumplimiento del plan de acción en un 80%</p> <p>Definición y Cumplimiento del plan de acción en un 100%</p> <p>Definición y Cumplimiento del plan de acción en un 100% antes de los tiempos establecidos.</p>
<p>2. Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos a nivel legal y Compañía en temas referentes a trabajo social, bienestar y beneficios.</p>	<p>Observaciones durante la Auditoría Internacional/Auto –auditoría al 80%</p> <p>Auditoría Internacional/ Auto-Auditoría Satisfactoria al 100%</p> <p>Que se encuentre 1 práctica positiva como benchmark para Ecuador al 130%</p>
<p>3. Apoyar la construcción de una cultura orientada a las Buenas Prácticas de Manejo y Seguridad a nivel de FFVV.</p>	<p>Cumplimiento al 80% del cronograma</p> <p>Cumplimiento al 100% del cronograma</p> <p>Cumplimiento al 100% del cronograma antes de tiempo</p>
<p>4. Garantizar el cumplimiento y la eficiencia de los eventos de bienestar en Confectionery y Negocio Cacao a nivel nacional.</p>	<p>Cumplimiento al 80% del cronograma de eventos definidos para el año.</p> <p>Cumplimiento al 100% del cronograma de eventos definidos para el año.</p> <p>Cumplimiento al 100% del cronograma de eventos definidos para el año y realizar 1 encuesta de satisfacción de algún evento prioritario (por ejemplo: Día del padre, Día del Niño o Navidad).</p>
<p>5. Implementar campañas de comunicación y garantizar que la información llegue a las localidades a nivel nacional.</p>	<p>Información actualizada en las carteleras a nivel nacional en un 80%</p> <p>Información actualizada en las carteleras a nivel nacional e implementar 2 campañas de comunicación en un 100%</p> <p>Información actualizada en las carteleras a nivel nacional e implementar 3 campañas de comunicación en un 130%</p>

Cada uno de estos objetivos tienen que ser cumplidos hasta final de año, cada uno cuenta con una ponderación, esto califica el desempeño y el cumplimiento de los mismos. Para la gestión de cada uno de ellos se desarrollan planes de acción, los cuales son revisados por el Business Partner de la unidad.

En Nestlé Ecuador el Trabajador Social cuenta con un “Descriptor de cargo” para llevar a cabo sus funciones; el mismo se encuentra avalado por el Director de Recursos Humanos. Es entregado al profesional al momento de incorporarse a la compañía.

Las funciones del Trabajador Social de acuerdo al “Descriptor de cargo” son las siguientes:

- Responsable por la administración de los servicios y beneficios que provee la empresa.
- Coordinación de actividades colectivas de fechas especiales, deportivo y recreacional.
- Coordina actividades de tipo médico y de seguridad en conjunto con SHE.
- Mantener información actualizada sobre la situación socio-económica del personal.
- Apoyar al Área de Comunicación Interna.
- Mantiene indicadores de clima organizacional y genera acciones de mejora.

4. Identificación de Modelo de intervención de Trabajo Social: los métodos, técnicas e instrumentos. Análisis crítico con relación al marco de los derechos y la calidad de servicios.

Luz Patricia Pardo Martínez, en su texto “Gestión del Talento Humano” explica que las empresas deben manejar los siguientes subsistemas para la gestión del Trabajo Social, Capacitación, Bienestar Social y Responsabilidad Social Corporativa.

a) Capacitación

Un pilar importante dentro de la gestión de Recursos Humanos es el subsistema de capacitación; es el camino que posibilita sentar las bases del desarrollo del talento humano buscando que este sea un gestor y apoyo del cambio (Pardo, Luz Patricia, 2011)

Los Especialistas de Recursos Humanos junto con el departamento de Desarrollo Organizacional son los que lideran el subsistema de capacitación, pero el Trabajador Social también se encarga de capacitar a los trabajadores en temas de bienestar. La función de Trabajo Social es la de apoyar y garantizar que se realicen estas capacitaciones y lograr la asistencia del personal.

En el año 2011 en Nestlé se gestionó en conjunto con el departamento de Servicios al Personal la capacitación sobre beneficios, a nivel nacional, para reforzar los beneficios.

La cultura corporativa se reforzó con la capacitación de los Principios Corporativos a nivel nacional, el rol del Trabajador Social fue el de apoyar la organización y difundir mediante campañas de comunicación la asistencia de los trabajadores y que a su vez se alineen a la cultura corporativa de Nestlé.

Es responsabilidad del área de Trabajo Social garantizar que todas las personas que ingresan a la compañía tengan inducción de beneficios, prestaciones médicas, subsidios por enfermedad, uniformes, préstamos y los Principios Corporativos antes mencionados en el capítulo 1.

Nestlé es una empresa preocupada por la seguridad de sus trabajadores, este es un principio no negociable, en el 2011 se establecieron capacitaciones a nivel nacional sobre “Conducción segura y aplicación de las leyes de tránsito”, teniendo la obligación de prevenir accidentes de tránsito y reducir la tasa de accidentabilidad, acompañado de un despliegue comunicacional, que incluyó la entrega de un “kit” de seguridad con tips y números de emergencia para que puedan llevarlo en sus actividades habituales. Sus resultados se midieron mediante un estudio comparativo en el que se conoció que la tasa de accidentabilidad bajó en un 25% con relación al 2010.

B) Bienestar Social

P. Pardo expresa que el bienestar social en el área laboral, es un área de soporte y de apoyo, porque su función es contribuir a la creación de un buen ambiente familiar (Martinez, Luz Patricia Pardo, 2001)

La esencia de Trabajo Social es ser un área de servicio y apoyo; los trabajadores acuden en busca de la solución a sus problemáticas y compartir sus inquietudes sobre los servicios y beneficios con los que cuenta la compañía.

Una de las áreas que impacta directamente en esta dimensión, son las actividades de bienestar, existe un cronograma que es propuesto por el Jefe de Comunicación

y Bienestar, y ejecutado por las Trabajadoras sociales a nivel nacional.¹ Para medir el impacto de las actividades de bienestar se utiliza una encuesta para conocer las observaciones y sugerencias que permiten mejorar la calidad de los eventos.

Nestlé Ecuador no cuenta con un estudio socio económico de los trabajadores, personalmente la Trabajadora Social no realiza las visitas domiciliarias, se cuenta para este efecto con el apoyo de un proveedor que se encarga de realizar y verificar antecedentes personales. En dicho informe se detalla un estudio social de la vivienda del trabajador, esto es solicitado por el área de selección y sirve de información referente para el desarrollo de la gestión de Trabajo Social.

La función del Trabajador Social, es realizar visitas al trabajador en caso de enfermedad y cuando ha sufrido un accidente de trabajo y realiza el acompañamiento durante este proceso.

Para la gestión de búsqueda de los proveedores de uniformes se debe contar con el aval del Trabajador Social que califica la calidad del mismo. La entrega de los uniformes se hace a nivel nacional.

Con el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, el Área de Trabajo Social organiza las capacitaciones sobre riesgos de los puestos de trabajo, se realizan las fichas ocupacionales. Con el departamento de Salud Ocupacional se coordina los programas anuales de salud de acuerdo a los factores de riesgos y enfermedades comunes o estacionarias.

C) Responsabilidad Social Corporativa

Una organización es socialmente responsable cuando establece políticas, formaliza sistemas y realiza actividades transparentes (con resultados sometidos, a auditoría externa) que suponen un compromiso con el desarrollo sostenible, en tres dimensiones: Económica, social y medioambiental.

Las propuestas sobre responsabilidad social en las empresas, se basan en la atención, a las expectativas de las diversas personas y grupos interesados o implicados: trabajadoras y trabajadores, clientes, comunidad local, socias y socios, etc.

Nestlé Ecuador como empresa multinacional, maneja un modelo corporativo a nivel mundial, en el cual los pilares fundamentales para el cumplimiento de responsabilidad social es la “Creación del Valor Compartido”, el que fue mencionado en el capítulo 3.

¹ Ver anexos

La acción social corporativa es una de las expresiones de la responsabilidad social de una organización. Otras tendrían que ver con el trato a los trabajadores (la inversión en capital humano), la inversión ética o socialmente responsable o la relación con proveedores. La responsabilidad social supone ir más allá del cumplimiento de las leyes y suele expresarse a través de códigos de conducta. (Ética de los negocios y las organizaciones. , 2011)

Las organizaciones que fomentan la responsabilidad social en las empresas y en su promoción son: el Global Compact de las Naciones Unidas y la Unión Europea. Nestlé pertenece al Global Compact y anualmente realiza el informe de Responsabilidad Social.

Otro autor define a la responsabilidad social como “La herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor”. (Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de, 2010)

El modelo de responsabilidad social cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores. (Vincular, Fundación, 2010)

La Responsabilidad Social Empresarial que se define como: “Un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y, simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”. (Vincular, Fundación, 2010)

Este modelo busca facilitar la adopción de principios de Responsabilidad Social Empresarial, como la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés.

En Nestlé Ecuador se realiza a través del modelo de “Creación de Valor Compartido” el que se describirá a continuación.

Creación de Valor Compartido Nestlé

El principio corporativo fundamental que guía el accionar de Nestlé en Ecuador y el mundo es la Creación del Valor Compartido (CSV, por sus siglas en inglés, Creating Shared Value).

Se trata de un modelo de negocio que considera que, para tener éxito a largo plazo, debe generarse valor, en forma simultánea, tanto para los accionistas como para la sociedad en conjunto. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

En la Creación de Valor Compartido, participan y se benefician todos los miembros de la sociedad que conforman la cadena de valor de la empresa: productores primarios, proveedores de materiales y servicios, trabajadores, clientes, consumidores, socios, accionistas, distribuidores, gobierno, asociaciones y actores de la sociedad civil. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

La Creación de Valor Compartido tiene tres ejes esenciales: Nutrición, Agua y Desarrollo Rural.

En **Nutrición** se llevan a cabo proyectos que permiten ofrecer una mejor alimentación y calidad de vida a los consumidores y a toda la sociedad, a través de productos más nutritivos, asesoría en nutrición y estrategias de educación nutricional, que promueven un estilo de vida más saludable. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

El compromiso de Nestlé con el **Cuidado del Agua** se fundamenta en continuar reduciendo la cantidad de agua utilizada en la producción de alimentos y bebidas, vigilar que el agua que se vierte en el entorno esté limpia para promover la conservación del agua entre los agricultores, y educar sobre la conservación y el acceso al agua. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

En **Desarrollo Rural** se busca implantar estrategias de producción sostenibles a largo plazo, basadas en prácticas agrícolas y ganaderas eficientes y respetuosas del medio ambiente, que permitan garantizar la calidad y disponibilidad de materias primas, generando beneficios para los agricultores y sus comunidades. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

El Área de Trabajo Social aún no ha trabajado con los ejes de “Creación de Valor Compartido” es por eso que en los próximos capítulos se mencionarán cuales son las acciones que se llevarán para involucrar estos ejes en la gestión de Trabajo Social con los trabajadores de Nestlé.

5. Diagnóstico FODA del Trabajo Social en Nestlé

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico FODA fueron: los grupos focales, aplicadas en todas las localidades de Nestlé a nivel nacional y una entrevista dirigida al Business Partner de Recursos Humanos.

El instrumento que se aplicó a los trabajadores fue diseñado con preguntas abiertas y cerradas. El trabajador expuso su opinión, en un formato diseñado para medir el impacto de los beneficios de la compañía.

En el grupo focal participaron los trabajadores del área de ventas, se elaboró cuatro preguntas con el objetivo de conocer las expectativas y oportunidades de mejora del área de Recursos Humanos.

A continuación las preguntas diseñadas para el grupo focal fueron:

- ¿Cuáles son las expectativas que tiene sobre el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que visualiza dentro del rol de Trabajo Social?
- ¿Qué es lo que quiere mantener y cambiar sobre la gestión de Recursos Humanos?
- Recomendaciones y sugerencias.

Con relación al instrumento utilizado para el Business Partner de Recursos Humanos se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas donde el entrevistado respondió libremente las preguntas establecidas.

6. Percepción de los actores con relación al Trabajo Social ²

Los actores que participaron en el diagnóstico FODA fueron del área de: Ventas y Recursos Humanos:

- a) Personal de Ventas: Vendedores y Supervisores.
- b) Business Partner RH
- c) Trabajadora Social

A continuación se presentan los resultados del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Rol y Área de Trabajo Soc

² Ver anexos sobre técnicas utilizadas para información del FODA

GRÁFICO 8. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DE NESTLÉ ECUADOR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Business Partner: "El rol del Trabajador Social es trabajar de acuerdo a las necesidades del personal lo que permite crear planes de bienestar para lograr un mejor clima laboral"	Business Partner: "De acuerdo a las herramientas de evaluación de los procesos de Recursos Humanos, se pueden detectar oportunidades de mejora para lograr efectividad en los procesos y encontrar buenas prácticas de Trabajo Social"	Business Partner: "La dependencia y la centralización de los procesos de otras áreas de Recursos Humanos retrasan la gestión y credibilidad de la Trabajadora Social"	Business Partner: "Al tener una sola trabajadora social para confites a nivel nacional que no se logre cumplir con las expectativas del personal y objetivos de Trabajo Social en todas las localidades."
Trabajador Social: "Mantiene cercanía con el personal lo que permite tejer redes de apoyo y fortalecer el vínculo entre la compañía y el trabajador"	Supervisor: "Por medio de la Trabajadora Social conocemos nuestros beneficios y poder hacer uso de ellos"	Trabajador Social: "Poca falta de comunicación con el resto de Trabajadores Sociales."	Vendedores: "Por estar lejos los beneficios y eventos que se realizan en oficinas centrales no llegue a nuestras localidades"
Vendedores: "Cuenta con planes para nuestras familias y se preocupa de nuestro bienestar."	Vendedores: "A través de la trabajadora social se puede conocer y acceder a los beneficios legales, ya que es nuestro nexo entre la compañía y los empleados en las localidades"	Vendedores: "Al estar en otras provincias nuestras necesidades no son atendidas a tiempo."	Trabajador Social: "No cumplir con los objetivos de trabajo social o cumplir con los estándares de evaluación."
Vendedores: "Es el contacto con la empresa y nos apoya con nuestros problemas laborales y familiares."	Business Partner: "Mediante las auditorías, encontrar oportunidades de mejora y en relación a las necesidades del negocio de confites."	Supervisor: "En ocasiones por encontrarse lejos no se pueden solventar las dudas de manera inmediata y en casos de emergencia cuando el personal tiene problemas de índole familiar, salud, etc."	Trabajador Social: "No disponibilidad de recursos para ejecutar los planes o reducción del presupuesto por problemas a nivel compañía."
Vendedores: "Amabilidad en el trato."	Trabajador Social: "Unir a las familias y trabajadores con el eje de creación del valor compartido que maneja la compañía."	Business Partner: "Al tratarse de una sola Trabajadora Social a nivel nacional no lograr cubrir la expectativas y estar en todos los lugares de manera constante."	Supervisor: "El recorte de actividades de bienestar por falta de presupuesto."
Vendedores: "La Trabajadora Social solventa las dudas y asesora acerca de los beneficios."	Vendedores: "Más involucramiento de las familias con las actividades de la empresa."	Trabajador Social: "No hay comunicación entre las demás Trabajadores Sociales, trabajamos por separado."	Trabajador Social: "Las actividades que se realizan no están asociadas con la cultura de Valor Compartido."

7. Análisis del diagnóstico FODA

En lo que se refiere a las debilidades, se pudo constatar que el común denominador es la contratación de un solo Trabajador Social a nivel nacional. Esta dificulta la atención personalizada con los trabajadores. Otra debilidad encontrada, es la falta de comunicación y organización entre las demás Trabajadoras Sociales de Nestlé.

Se destaca como fortalezas “Amabilidad en el trato” y “Reciben del Trabador Social la información cuando se la solicita”

En las oportunidades que se ofrece, es la implementación de programas que permitan unir a las familias de los trabajadores con las actividades de la empresa.

Las amenazas del Área de Trabajo Social son el bajo presupuesto con el que se cuenta para las actividades de bienestar, o que las actividades de bienestar no llegan de la misma manera, por encontrarse en otras ciudades.

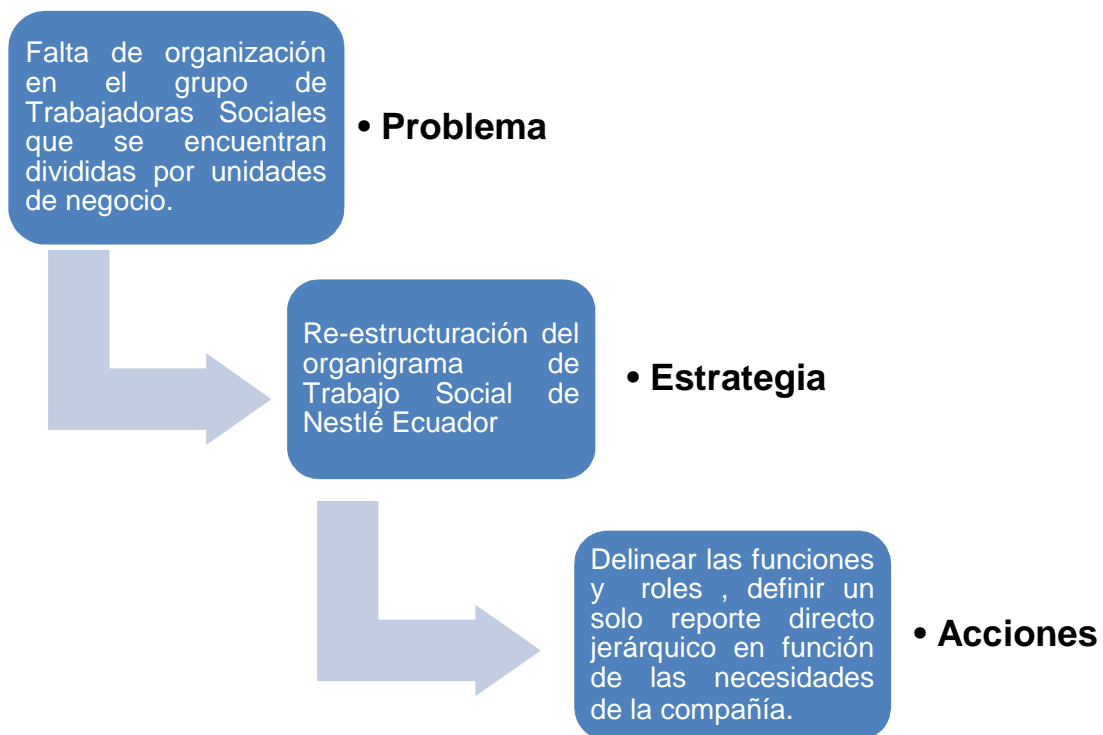
Debilidad es la no alineación con la estrategia del “Valor Compartido” que es eje fundamental de Nestlé.

8. Selección de problemas y posibles estrategias de intervención

Luego del análisis del diagnóstico FODA sobre la gestión del Trabajo Social en Nestlé Ecuador se han identificado los siguientes problemas:

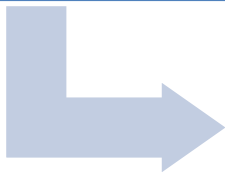
- Falta de organización en el grupo de Trabajadoras Sociales que se encuentran divididas por unidades de negocio o por localidad.
- Falta de actividades de bienestar, alineadas bajo la estrategia del “Valor Compartido” que lleva a cabo Nestlé como parte de su compromiso de responsabilidad social.

GRÁFICO 9. PROBLEMAS DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR Y LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN



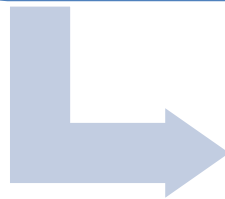
Poco involucramiento de las familias de los trabajadores con las actividades de bienestar alineadas a la estrategia de "Valor Compartido" que lleva a cabo Nestlé como parte de su compromiso de responsabilidad social.

• **Problema**



Involucrar a los trabajadores y sus familias en las actividades que se realizan sobre cada uno de los ejes de "Valor Compartido"

• **Estrategia**



Sensibilización mediante campañas que fomenten la participación de los trabajadores y sus familias en actividades dirigidas hacia la comunidad.

• **Acciones**

CAPITULO 4

MARCO CONCEPTUAL

Una vez definidos los problemas y las estrategias dentro de la gestión de Trabajo Social en Nestlé Ecuador, en este capítulo se desarrollaran los modelos escogidos para abordar la gestión del Trabajador Social, utilizando como referente el modelo de Responsabilidad Social y la especificidad del Trabajo Social profesional.

1. Especificidad del Trabajo Social Profesional

En un artículo de la Universidad Nacional de La Plata de Argentina, describe a la profesionalización del Trabajo Social en el nuevo siglo como: “Un trabajo especializado, legitimado y reglamentado socialmente, ha incidido al interior del colectivo profesional generando conciencia y responsabilidad acerca de los nuevos requerimientos del mercado de trabajo y de las condiciones de desempeño de la intervención profesional en amplias gamas de trabajadores sociales, sobre todo los más jóvenes”. (Licenciadas Perez y Pantanali Docentes, 2005)

El Trabajador Social en las instituciones privadas ha tomado un rol importante, debido al acelerado crecimiento económico, social y político, se requieren profesionales que innoven e implementen nuevas propuestas de acuerdo a las necesidades actuales de la sociedad.

La práctica profesional es ahora más consolidada, no da lugar a las desviaciones que existían en otras épocas, si bien es cierto el objetivo de Trabajo Social sigue siendo el mismo, luchar contra las inequidades sociales e integrar a las personas a la sociedad articulando redes, se tiene que seguir cumpliendo las funciones de los Trabajadores Sociales de acuerdo a las áreas de intervención en la que ejecuten la profesión.

2. Definición de modelo de gestión

Se entiende como gestión “A la planificación, ejecución (o implementación) y evaluación como momentos o subprocesos de cualquier proceso, no, por cierto, sucesivos sino permanentes e interrelacionados” (Fantova, 2005)

Un modelo de gestión es un instrumento que pretende dar “Una mirada sobre los procesos de gestión en la que éstos se van desarrollando o desgajando a partir de unos procesos operativos cada vez más complejos” según lo que menciona Fernando Fantova en su artículo sobre modelos de gestión social.

Un modelo de gestión supone 3 procesos básicos que son fundamentales: Planificación, interlocución y evaluación.

En la actualidad se pretende conseguir calidad y excelencia en los procesos mediante herramientas y propuestas que modifiquen esta realidad. Por ejemplo se puede mencionar a las normas ISO, que certifican la excelencia y calidad de los servicios o productos que se ofrecen.

3. Relación de los Modelos de Gestión Social y el Trabajo Social Profesional

El Trabajo Social se nutre de los modelos de gestión de calidad y responsabilidad social, a continuación se detallará la relación existente entre ellos.

A) Modelo de Calidad en Trabajo Social

En las organizaciones existen modelos que certifican la calidad de los servicios o productos que se ofrecen, dentro de la gestión de Recursos Humanos, los modelos o normas que pueden dar fe de estos procesos son las normas ISO.

Las Naciones Unidas en el año 1947, crea una organización internacional para la normalización ISO por sus siglas en inglés, por el acelerado crecimiento de la producción en el mundo occidental, para facilitar el intercambio de productos y servicios, con la necesaria certificación externa que brindara seguridad a esos intercambios. (Unidas, Organización de las Naciones, 2011)

Esta organización junto con las normas ISO 9000, han sido siendo el referente para el aseguramiento de calidad; dentro de la familia de normas ISO 9000:2000 (es decir, la versión del año 2000), la norma ISO 9001:2000 es la que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad. (Standardization, International Organization, 2011)

Estas normas se basan en los siguientes principios:

- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

El concepto de calidad “Es el grado en el que un producto cumple las especificaciones técnicas previstas” (Fantova, 2005).

Las organizaciones que estructuran su sistema de calidad suelen solicitar la correspondiente certificación por parte de una entidad acreditada. La conservación de este certificado obliga a la organización a auditorías periódicas para asegurar su buen funcionamiento.

Las compañías que son certificadas en calidad tienen un arduo trabajo para garantizar la excelencia y calidad de sus productos/servicios. En otras ocasiones, la referencia a la calidad o la excelencia se hace desde la preocupación por la reforma, simplificación o modernización de la administración pública, girando en torno a apuestas como la de la nueva gestión pública. (públicos, Observatorio para la calidad de servicios, 2011)

La propuesta de calidad en la gestión social, se puede analizar desde el concepto de calidad de vida. No se trata solamente de atender las condiciones objetivas en las que viven las personas, sino también a sus percepciones, valores, preferencias y satisfacción. Las propuestas que giran en torno al concepto de calidad de vida suelen aparecer vinculadas a modelos de planificación y evaluación, basados en las preferencias y deseos de las personas destinatarias de los servicios y en los que se intenta diseñar los apoyos sobre la base de información tan individualizada como sea posible. (Fantova, 2005)

En el área laboral, para garantizar un ambiente estable y seguro en el trabajo se debe trabajar en planes de bienestar donde se cuente con el apoyo de la directiva de la compañía, para disponer de tiempo y presupuesto, que permitan realizar actividades lúdicas y de integración entre los trabajadores y sus familias, con el objetivo de mantener al trabajador comprometido con la compañía y para mantener altos estándares de calidad y excelencia.

B) Política de Calidad de Nestlé Ecuador

Las Naciones Unidas en el año 1947, crea una organización internacional para la normalización ISO por sus siglas en inglés, por el acelerado crecimiento de la producción en el mundo occidental, para facilitar el intercambio de productos y servicios, con la necesaria certificación externa que brindara seguridad a esos intercambios.

La calidad integral es un factor no negociable para Nestlé. Más allá de limitarse a cumplir la exigencias y parámetros establecidos por la legislación nacional, la

compañía busca mejorar sus prácticas desde exigencias internas mucho más que rigurosas, control exhaustivo de procesos y capacitación continua del personal.

Nestlé pretende no solo superar a la competencia con eficiencia, sino presentar un portafolio de productos de calidad que ofrezca una nutrición favorable, consolidar la preferencia del público, crear valor en toda la cadena productiva, garantizar solidez y rentabilidad, y asegurar su liderazgo en Nutrición, Salud y Bienestar. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

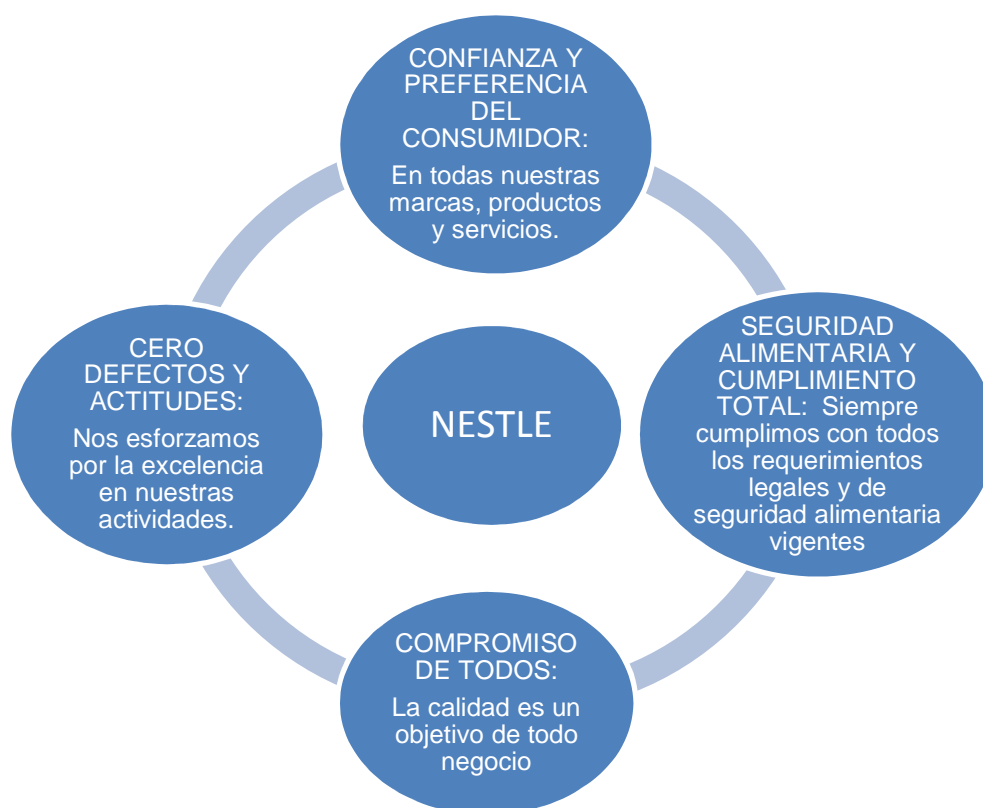
Actualmente Nestlé Ecuador está en proceso de Certificación ISO22000+NQMS (Nestlé Quality Management System) en Fábricas Guayaquil y Sur, por el ente evaluador SGS Ecuador. Además está certificado con la norma ISO 14001:2004/18001:2007.

El Trabajador Social durante el proceso de inducción a los nuevos trabajadores y en el cumplimiento de sus funciones enfatiza la importancia de la Política de Calidad en todas las acciones y operaciones de Nestlé, como por ejemplo, en la difusión de los principios corporativos de la compañía (mencionados en el capítulo 1), realizando hincapié a los trabajadores en la detección y a la no comercialización de productos defectuosos, trabajando bajo una cultura de autocuidado durante los procesos de elaboración, empaque y venta de los productos hacia nuestros consumidores, comprometiéndonos con los valores y principios de Nestlé.

El cumplimiento de las normas que derivan en las diversas certificaciones fomenta ambientes seguros y saludables, al ofrecer un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud, seguridad, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general.

El Trabajador Social trabaja en conjunto con las políticas y certificaciones internacionales para el buen desempeño de sus funciones y a su vez socializando las mismas a los trabajadores y enfatizando la importancia que éstas tienen para la compañía.

GRÁFICO 11. POLÍTICA DE CALIDAD NESTLÉ ECUADOR



Informe de Creación de Valor Compartido, Nestlé 2011

C) POLITICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Un sistema integrado de gestión (SIG) cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional.

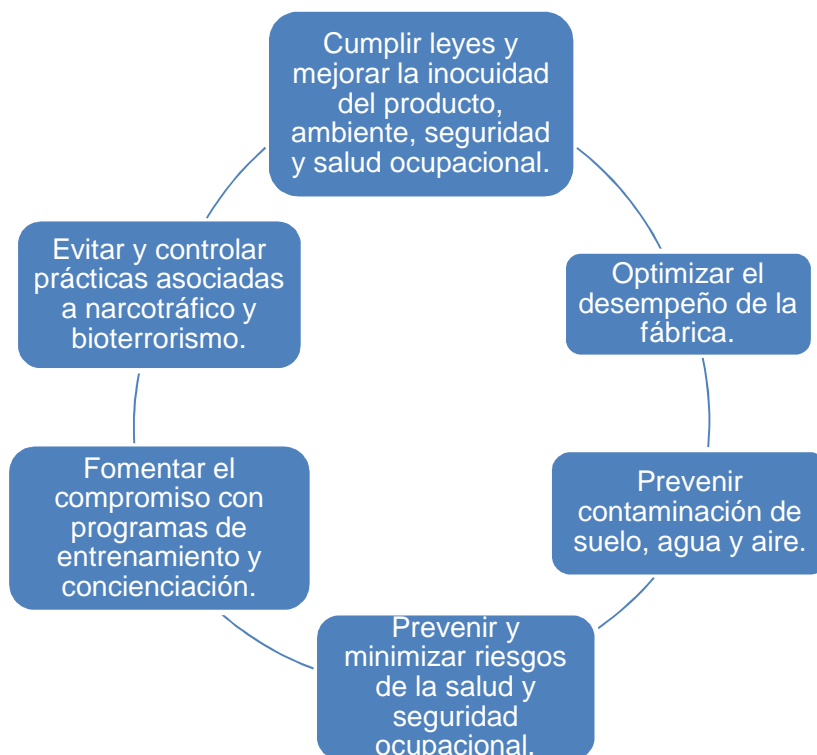
La Política del Sistema Integrado de Gestión contempla como parte de su base, el cumplimiento de la legislación y acuerdos internacionales; además, pone énfasis en la prevención, priorizando los riesgos enfocando los controles en la fuente, en el medio y, como última opción, en las personas. (Nestlé Ecuador S.A, 2011)

Para Nestlé parte del sistema considera la identificación y valoración de los riesgos; de ahí que, en los últimos años, en las operaciones de manufactura se hayan realizado grandes inversiones, con el objetivo de minimizar los riesgos en las operaciones.

Con el fin de brindar el conocimiento y competencias al personal, existe un plan de entrenamiento y formación, que permite difundir los riesgos y establecer los controles para trabajar de manera segura y saludable.

El Área de Trabajo Social durante el proceso de inducción a los nuevos trabajadores, apoya a la difusión de la Política del Sistema de Gestión Integrado entregando tarjetas donde consta la Política como una forma creativa de comunicación, a su vez se apoya de la unidad de SHE (Seguridad, Salud y Ambiente) para la socialización de la política durante las inducciones de seguridad a los trabajadores.

GRÁFICO 10. POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE NESTLÉ ECUADOR S.A



Obtenido del Informe de Creación de Valor Compartido Nestlé, 2011.

D) OHSAS

La norma OHSAS 18.001 son una serie de estándares internacionales relacionados con la seguridad y salud ocupacional. (OHSAS, 2012)

La Norma OHSAS 18.001, entrega los requisitos para que una organización implemente un sistema de seguridad y salud ocupacional y la habilita para que fije su propia política y objetivos de seguridad y salud ocupacional, tomando en consideración los requisitos legales aplicables y el control de los riesgos de seguridad y salud ocupacional provenientes de sus actividades.

Las normas OHSAS tiene como objetivo: Proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional eficaz y que sea posible de integrar con otros requisitos de gestión, de forma de ayudarlas a alcanzar sus objetivos de seguridad y salud ocupacional. (OHSAS, 2012)

Las operaciones de Nestlé cuentan con la certificación de las normas OSHAS 18001:2007. Este sistema contempla el cumplimiento de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante establecimiento de criterios para la administración adecuada de los procesos, riesgos y amenazas a la seguridad y salud ocupacional.

Las acciones que desde el Área de Trabajo Social se ejecutan fueron mencionadas en las principales normas y derechos en el ejercicio del Trabajo Social; mediante el cumplimiento legal, conformación y participación activa en el Comité Paritario, en la difusión del documento "Liderazgo en Seguridad: Comportamientos básicos" a los trabajadores, apoyando la gestión del Departamento Médico y las acciones para generar una cultura de autocuidado que se llevan a cabo desde la unidad de SHE.

E) Modelo de Gestión Social Estratégica

El modelo de gestión social estratégica se define como "Una herramienta de administración que permite establecer metas a largo plazo con una visión compartida, con el objetivo de optimizar procesos". (Ilustrados, 2011)

Tiene por finalidad producir cambios profundos en las organizaciones y en la cultura interna. Proporciona una dirección a largo plazo, construye una visión compartida, fija metas y objetivos y optimiza el uso de recursos.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Las compañías que cuentan con planificación estratégica suelen ser las que llegan a la excelencia porque detrás de

cada objetivo se encuentra la razón de ser de cada empresa (misión) y a donde quieren llegar (visión). (Pardo, Luz Patricia, 2011)

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico. La planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. (Martínez, Dc. Miguel Ángel, 2011)

La misma exige cuatro fases bien definidas: Formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

F) El Paradigma Sistémico (Bertalanffy, Ludwing Von, 1979)

Otro de los enfoques teóricos en que se fundamenta la propuesta de gestión de Trabajo Social es el paradigma sistémico, que fue definido por Ludwing Von Bertalanffy.

Los sistemas son “Conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo” (Bertalanffy, Ludwing Von, 1979)

También se denomina sistema al “Orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua”

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- Las partes de un sistema no son iguales al todo.
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados (según la influencia con el ambiente).
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (retroalimentación) para mantener el equilibrio
- Entropía.

Nestlé Ecuador de acuerdo a la características generales de los sistemas está ordenada en jerarquía, cuenta con un organigrama compuesto por el Presidente Ejecutivo y Directores divididos por áreas de negocio (organigrama mencionado

en el capítulo 2), tiene un plan estratégico donde consta la visión, misión, valores de la compañía, políticas que definen su línea empresarial y los diferencia de sus competidores agregando valor a la sociedad. Todas las áreas se interrelacionan entre sí, trabajando articuladamente para lograr los objetivos de la compañía. Los trabajadores reciben retroalimentación constante por parte de sus jefes directos y son evaluados de acuerdo a su desempeño y desarrollo, la retroalimentación es de doble vía es decir, que los trabajadores también evalúan a sus jefes inmediatos.

El enfoque sistémico aplicado a la gestión de Trabajo Social, es trabajar por el bienestar de los trabajadores en concordancia con las políticas sociales vigentes trabajando de manera interdisciplinaria con los demás subsistemas de la compañía.

4. Competencias laborales del Trabajador Social

Las competencias laborales se definen como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en el contexto laboral. (Emilia López Luna y Melba Chaparro Maldonado, 2006)

Existen tres tipos de competencias; las **básicas** son las de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva. Las **genéricas** son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales. Las **competencias específicas** son las competencias asociadas a conocimientos y habilidades que son necesarias para la ejecución de una función productiva. (INTECAP, 2004)

El Trabajador Social necesita tener competencias básicas como: Destrezas comunicacionales, énfasis en elaboración de proyectos, presentación de propuestas ante diferentes auditorios, elaboración de materiales, la capacidad de escuchar, retroalimentar las ideas a los demás, transmitir con claridad sus ideas.

Las competencias genéricas que el Trabajador Social debe tener son: Autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, saber aprender y relaciones interpersonales.

El Trabajador Social en el área laboral

El Trabajador Social centra su intervención en los aspectos económicos, sociales, relaciones productivas y humanas, apuntando al aumento de la productividad, propiciando un clima organizacional satisfactorio. El Trabajador Social tiene que

conocer el contexto para que su intervención sea de impacto y sus decisiones sean tomadas en cuenta por la alta dirección.

Es importante que el Trabajador Social cuente con conocimientos conceptuales como metodológicos, de investigación, política social y marco legal y que base su accionar para lograr un buen desempeño profesional en áreas como administración de personal, salud ocupacional, bienestar laboral y relación empresa-comunidad. (Emilia López Luna y Melba Chaparro Maldonado, 2006)

De acuerdo a lo expresado por las autoras, el Trabajador Social tiene que contar con múltiples y sólidos conocimientos de acuerdo a los contextos de intervención en los que se encuentre este profesional.

En el caso de Nestlé Ecuador, el Trabajador Social tiene un descriptor de cargo donde se detallan las funciones que debe cumplir el profesional, están incluidas las competencias de acuerdo a las “competencias de Nestlé”. A continuación se enumeraran las funciones y las competencias que debe tener el Trabajador Social en Nestlé:

Funciones principales:

- Responsable por la administración de los servicios y beneficios que provee la empresa.
- Coordinación de actividades colectivas de fechas especiales, deportivo y recreacional.
- Asesoramiento a los colaboradores sobre temas relacionados a IESS y reportes de accidentes laborales.
- Mantener información actualizada sobre la situación socio-económica del personal.
- Coordinar actividades de tipo médico y de seguridad en conjunto con SHE.
- Apoyar al área de comunicación interna.
- Mantener indicadores de clima organizacional y generar acciones de mejora.

Competencias Nestlé:

- Conocimiento de sí mismo.
- Orientación hacia el servicio.
- Enfoque en resultados
- Cooperación Proactiva.
- Coraje
- Iniciativa

- Influir en otros
- Practicar lo que se predica.

Competencias personales:

- Relaciones interpersonales
- Comunicación
- Planificación
- Empatía
- Recursividad.

CAPITULO 5

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE TRABAJO SOCIAL PARA NESTLÉ ECUADOR

En este capítulo se presenta la propuesta de gestión de Trabajo Social en la empresa Nestlé Ecuador junto con las normativas que se concreta el modelo.

1. Selección de los problemas para la elaboración del Plan de Trabajo Social en Nestlé Ecuador

A continuación se mencionarán los problemas escogidos previo al análisis FODA para la elaboración de la propuesta de Trabajo Social.

- Falta de organización en el grupo de Trabajadoras Sociales que se encuentran divididas por unidades de negocio.
- Poco involucramiento de las familias de los trabajadores con las actividades de bienestar alineadas bajo la estrategia del “Valor Compartido” que lleva a cabo Nestlé como parte de su compromiso de responsabilidad social.

2. Plan de Gestión de Trabajo Social en Nestlé Ecuador

El modelo escogido para la gestión del Trabajador Social en Nestlé Ecuador, es el modelo de Gestión Social Estratégica; con el objetivo de estructurar un plan de Trabajo Social a largo plazo que concrete la función que este profesional aporta a la empresa, siguiendo los estándares de calidad y excelencia requeridos por en el área laboral y por Nestlé.

Misión de Trabajo Social de Nestlé Ecuador

El área de Trabajo Social no tiene una misión particular porque se complementa con la misión corporativa de Nestlé Ecuador (mencionada en el capítulo 1) a la que todas las unidades de negocio de la compañía contribuyen. El Área de Trabajo Social no puede trabajar aislada de la misión y Principios Corporativos de la compañía, su gestión tiene que estar encaminada a transmitir estos principios a los trabajadores, generando valor agregado a sus funciones.

Valores:

- **Ética:** Se trabajará bajo integridad, alineados a los Principios Corporativos de Nestlé Ecuador, apegado siempre a los valores y principios aprendidos a lo largo de la vida. No se aceptarán sobornos, ni se permitirán prácticas ilegales que atenten contra los derechos de los trabajadores.
- **Orientación al servicio:** Se brindará a los usuarios un servicio de calidad con empatía y atención de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.
- **Respeto:** En las interacciones del Trabajador Social hacia los trabajadores primará el respeto en todas sus formas.
- **Confidencialidad:** El Trabajador Social mantendrá la confidencialidad de la información sobre los usuarios y el secreto profesional de los trabajadores de la compañía.
- **Cooperación y trabajo en equipo:** Fomentar el trabajo en redes con los diferentes subsistemas de la compañía, para proporcionar un mejor servicio a los trabajadores.

Objetivos de Trabajo Social en Nestlé Ecuador

Los objetivos de la propuesta que se encuentran a continuación se derivan de los problemas enumerados en el gráfico 9.

- Restructurar el organigrama del Área de Trabajo Social de Nestlé Ecuador.
- Implementar planes de Trabajo Social enfocados en el bienestar laboral y salud ocupacional de los trabajadores.

- Promover la cultura del “Valor Compartido” integrando a los trabajadores y sus familias con las actividades que lleva a cabo Nestlé en los ejes de: Nutrición, Desarrollo Rural y el cuidado del Agua.

3. PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR

De acuerdo al análisis realizado mediante la matriz FODA, entrevistas y grupos focales a los trabajadores del Área de Ventas de Nestlé Ecuador, las problemáticas encontradas dentro de la gestión del Trabajador Social, que fueron mencionadas en el capítulo 3 han derivado la propuesta mediante un plan de acción que se encuentra a continuación.

EJES DE LA PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR

El Plan Estratégico de Trabajo Social en Nestlé Ecuador contiene tres ejes principales, los que se mencionarán a continuación:

1. Restructuración del organigrama de Trabajo Social
2. Bienestar Social
3. Responsabilidad Social Corporativa

1. Restructuración del organigrama de Trabajo Social

Con la restructuración del organigrama de Trabajo Social se pretende obtener una distribución de roles y manejar un plan general de Trabajo Social para Nestlé Ecuador, en el que las Trabajadoras Sociales puedan aplicarlo con todos los trabajadores de las distintas áreas que conforma Nestlé Ecuador y no cómo se encuentra actualmente estructurado, por áreas de negocio donde se trabaja separadamente por criterios corporativos.

La propuesta es crear la posición de un Coordinador de Trabajo Social que tenga a su cargo el grupo de Trabajadores Sociales de Nestlé; quienes a su vez manejarían a los trabajadores de las distintas áreas de negocio y además serían responsables por la administración de los beneficios que ofrece la compañía.

Las funciones del Trabajador Social están detalladas en el capítulo 4 a través del descriptor de cargo, las funciones y competencia que el Coordinador de Trabajo Social debería cumplir se enumeran a continuación:

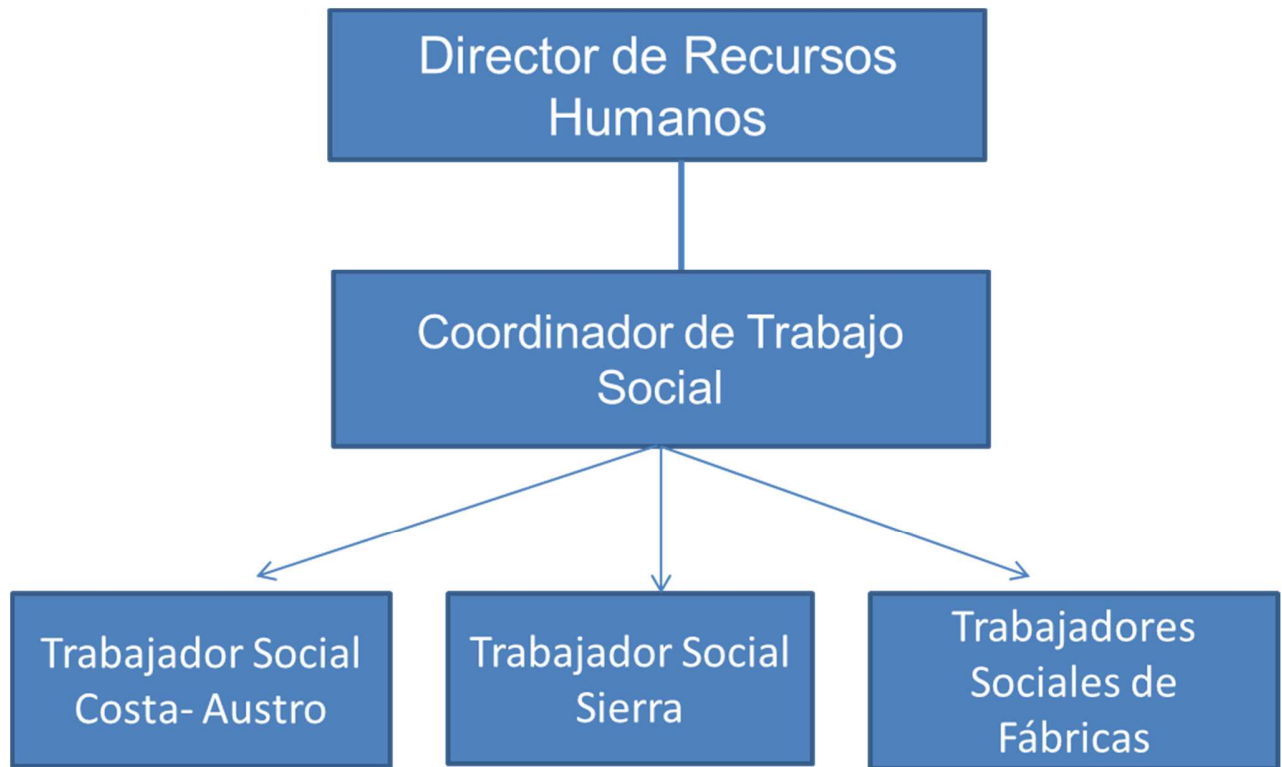
- Responsable de los procesos de Trabajo Social a nivel nacional.
- Coordinación de planes de bienestar que cumplan con los lineamientos corporativos.
- Mantener el clima organizacional y generar acciones de mejora.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales existentes y de los procedimientos de Nestlé.
- Coordinación de actividades de salud ocupacional y seguridad para el personal de Nestlé a nivel nacional.

Competencias:

- Conocimiento de sí mismo.
- Enfoque en resultados
- Practicar lo que se predica
- Coraje
- Influir sobre otros
- Cooperación proactiva.

A continuación se observa la propuesta del organigrama para el Área de Trabajo Social.

GRÁFICO 11. MODELO PROPUESTO PARA EL ORGANIGRAMA DE TRABAJO SOCIAL DE NESTLÉ ECUADOR



En este organigrama se observa la diferencia entre el organigrama de Recursos Humanos de Nestlé Ecuador que se encuentra en el capítulo 3, en el que el Trabajador Social está dividido por unidades de negocio, comparando con este gráfico se puede apreciar la propuesta de la nueva estructura de Trabajo Social en el que se cuenta con una Coordinadora quién a su vez reporta a la Dirección de Recursos Humanos y el Trabajador Social prestaría servicio a todos los trabajadores de Nestlé de acuerdo a cada región.

2. Bienestar Social

En el subsistema de bienestar social se pretende generar espacios de cercanía y cohesión entre los trabajadores y sus familias, mediante la elaboración de actividades lúdicas y artísticas. Además fomentar el cuidado de la salud mediante la realización de ferias con la participación de otras organizaciones de la ciudad que promuevan la prevención de enfermedades y práctica de estilos de vida saludables.

Por prácticas empresariales las actividades y eventos de bienestar social se realizan por separado dependiendo del centro de trabajo. Lo ideal es unificar estas actividades. El Trabajador Social buscando el bienestar de los trabajadores, propone en el eje de bienestar social la inclusión de actividades para todo el personal de Nestlé.

El primer paso es establecer un estudio socio económico de los trabajadores para lo que se debe definir la ficha social, elaborando preguntas que permitan conocer el estado de salud, familiar y social mediante entrevistas.

Una vez finalizadas las entrevistas se procederá con el levantamiento y análisis de información de las fichas sociales, luego los resultados se presentarán conjuntamente con los planes de acción a la Gerencia de Ventas y Dirección de Recursos Humanos.

Actividades de Bienestar

Durante la realización de los grupos focales, los trabajadores expresaron que es necesario que se involucre en las actividades de bienestar de la empresa a sus familias, por esta razón se realizará el día de la familia, organizando una función recreativa para que asistan los trabajadores conjuntamente con sus familias. Se realizará previamente el acercamiento con proveedores, organización de la logística y el despliegue comunicacional para crear expectativa en los trabajadores y garantizar el mayor porcentaje de asistencia. Posteriormente al desarrollo del evento se medirá el impacto del mismo a través de una encuesta de satisfacción.

Actividades de Salud Ocupacional

Nestlé es una empresa preocupada por la salud de los trabajadores a través de la promoción de productos nutritivos y saludables promueve actividades de índole preventivo para los trabajadores. Es por esta razón que desde Trabajo Social en conjunto con el Departamento de Salud Ocupacional realizará la feria de la salud para los trabajadores.

Para elegir los temas de salud a presentarse en esta feria, el Departamento de Salud Ocupacional junto con el Área de Seguros analizará el informe de siniestralidad que presenta el seguro privado sobre la enfermedades comunes de los trabajadores, también se tomará como referencia los resultados de los exámenes ocupacionales, para determinar los especialistas y las charlas que deben presentarse en la semana de la salud. En la feria de la salud se contará con el apoyo del proveedor del seguro privado de la compañía quienes aportarían con profesionales de salud previa al análisis realizado, se realizarán exámenes gratuitos, vacunaciones, charlas sobre la importancia de los ejercicios y alimentación balanceada, se invitará al Instituto Ecuatoriano de Seguro Social para impartir charlas sobre el uso del seguro en los diferentes hospitales del país además el seguro general de riesgos del trabajo también expondrá mediante folletos y charlas sobre la importancia de la prevención de riesgos del trabajo. Para medir el impacto en las actividades de salud, se realizará el análisis del índice de absentismo del personal y las auditorías externas para determinar la eficacia de los mismos.

3. Responsabilidad Social Corporativa

Mediante la realización del subsistema relación empresa-comunidad se espera contribuir al bienestar y desarrollo de los trabajadores y la sociedad en conjunto, mediante el modelo corporativo de responsabilidad social “Creación de Valor Compartido”

Nestlé Ecuador anualmente realiza y difunde su informe de Responsabilidad Social, para que este informe tenga impacto en los trabajadores los tres ejes de “Valor Compartido” Nutrición, Desarrollo Rural y Agua deben ser difundido a través de talleres donde se propicie la participación activa de todo el personal y comiencen a interiorizar la importancia del modelo corporativo de responsabilidad social. En la actualidad el personal solo recibe el informe anual de Responsabilidad Social pero no conoce a profundidad el modelo.

Por ello se propone que desde Trabajo Social la difusión de los talleres de los Ejes del “Valor Compartido” a todos los trabajadores de Nestlé. Se contara con el apoyo del departamento de Comunicación Corporativa quienes son los responsables del programa de “Creación del Valor Compartido”, el Trabajador Social se encargará de apoyar la logística de las capacitaciones.

Para Nutrición se propone desde Trabajo Social involucrar a las familias de los trabajadores con la realización del “Programa Nutrir” que Nestlé difunde en las escuelas fiscales del país, con las esposas de los trabajadores, para que aprendan a preparar alimentos nutritivos a bajo costo y con alto impacto

nutricional. La realización de los talleres estará a cargo del departamento técnico del “Programa Nutrir”, está programado que asistan un número considerable de esposas. Se evaluará el impacto del programa de acuerdo al número de personas que asistan y mediante la encuesta de satisfacción.

Para el eje del “Valor Compartido” Agua en el día del Medio Ambiente el 5 de Julio del 2013, se realizará la reforestación de un barrio con la ayuda de los trabajadores de Nestlé junto a los habitantes de la comunidad. Por medio del área de Comunicación Interna se invitara a los trabajadores para que se inscriban a través de afiches de comunicación los que serán colocados en las carteleras o enviados a través de correo electrónico.

Se establecería contacto con el Municipio de Guayaquil a través del departamento de SHE (Seguridad y Ambiente) para tener la autorización y permisos municipales. Se incluye la compra de semillas y camiseta del recuerdo. Se espera tener la asistencia de la mayoría de los trabajadores que apoyen en la iniciativa. Se evaluará el impacto del programa de acuerdo al número de personas inscritas y de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción.

GRÁFICO 12. PLAN ESTRATÉGICO DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ ECUADOR

EJES DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ÁREAS Y RECURSOS ASIGNADOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
RESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE TRABAJO SOCIAL.	Conseguir una redistribución de roles y manejo de un plan general de Trabajo Social para Nestlé Ecuador	Presentación de la nueva estructura de Trabajo Social a la Dirección de Recursos Humanos junto con el descriptor de cargo.	Se presupuestará \$11400 anuales para la contratación de otro Trabajador Social. La persona responsable es el Gerente de Proyectos de Recursos Humanos	Se ejecutará en Marzo del 2013.
BIENESTAR SOCIAL	Generar espacios de cercanía entre los trabajadores y sus familias mediante la elaboración de actividades lúdicas y artísticas. Fomentar el cuidado de la salud mediante la realización de ferias que promuevan la prevención de enfermedades y promoviendo estilos de vida saludables.	Medición del impacto de las actividades de bienestar se realizará una encuesta de clima laboral con el 80% de aceptación. Se analizará el índice de absentismo y con la superación de auditorías externas.	El presupuesto aprobado es de \$18000. El Trabajador Social, Departamento de Comunicación, Salud Ocupacional y Departamento Financiero.	Definición, elaboración y presentación de resultados de la ficha social desde Noviembre del 2012 hasta Junio del 2013. El día de la familia en Julio 2013. La feria de la salud, en Septiembre del 2013.
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Contribuir al bienestar y desarrollo de los trabajadores y la sociedad.	Medición del impacto sobre los ejes de "Valor Compartido" mediante la elaboración del Informe de Balance Social que realiza una empresa auditora. Realización de encuesta para conocer las expectativas y sugerencias de los trabajadores.	\$7000 para las actividades de responsabilidad social. Los responsables son: El Trabajador Social/ Departamento de Comunicación Corporativa/ SHE (Salud y Ambiente)	Talleres de "Valor Compartido" Enero del 2013. "Programa Nutrir" para las esposas de los trabajadores. Fecha: Marzo del 2013. Día del Medio Ambiente (5 de julio 2013) la reforestación de un barrio con el apoyo de los trabajadores junto a los habitantes de la comunidad.

GRÁFICO 13. EJE 1 DE LA PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ: RESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE TRABAJO SOCIAL

OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE CAMBIO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS Y RECURSOS ASIGNADOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
<p>Obtener la distribución de roles y manejar un plan general de Trabajo Social para Nestlé Ecuador.</p>	<p>Crear la posición de un Coordinador de Trabajo Social que tenga a su cargo el grupo de Trabajadores Sociales de Nestlé; quien a su vez tendrían a su cargo a los trabajadores de las distintas áreas de negocio.</p>	<p>Presentar la nueva estructura de Trabajo Social a la Dirección de Recursos Humanos junto con el descriptor de cargo.</p>	<p>La propuesta de reestructuración debe ser presentada al Jefe de Proyectos de Recursos Humanos para el análisis y presentación a la Dirección de Recursos Humanos.</p>	<p>La fecha de aplicación es en Marzo del 2013.</p>

GRÁFICO 14. Eje 2 de la propuesta de Trabajo Social en Nestlé: BIENESTAR SOCIAL

OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE CAMBIO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS Y RECURSOS ASIGNADOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
<p>Obtener información socio-económica mediante la elaboración de una ficha social para los trabajadores de Nestlé y establecer planes de acción y propuesta en materia de beneficios.</p>	<p>Elaborar informes socio-económicos y registros sobre el bienestar de los trabajadores.</p>	<p>Los indicadores para evaluar este objetivo se medirá de acuerdo al número de fichas realizadas y de acuerdo a las fechas asignadas para la ejecución.</p> <p>Los resultados de las fichas sociales se presentarán junto con los planes de acción a la Gerencia de Ventas y Dirección de Recursos Humanos.</p>	<p>Área de Trabajo Social en conjunto con el apoyo de los Jefes de Área para disponer del tiempo.</p> <p>Se asignará \$3800 como presupuesto para viajes, viáticos, hotel y transporte.</p>	<p>Elaboración de la ficha socio-económica en Octubre del 2012.</p> <p>Desde el mes de Noviembre del 2012 se comenzará con la elaboración de las fichas sociales hasta Marzo del 2013.</p> <p>En Junio del 2013 se presentarán los resultados juntos con los planes de acción de las fichas sociales.</p>
<p>Generar espacios de cercanía entre los trabajadores y sus familias mediante la elaboración de actividades lúdicas y artísticas.</p>	<p>Involucrar a las familias de los trabajadores con la actividad "Cine en familia" la que tendrá impacto positivo en los trabajadores.</p>	<p>Para medir el impacto de las actividades de bienestar se realizará una encuesta de clima laboral, luego los resultados y sugerencias serán compartidos a los trabajadores.</p>	<p>Los responsables son: el Trabajador Social, Área de Comunicación Interna.</p> <p>El costo por persona para la realización de esta actividad es de \$10 por persona, asistirían 350 personas, el total sería de \$4200.</p>	<p>La fecha de ejecución sería en Julio del 2013.</p> <p>En el mes de Junio se realizará el acercamiento con proveedores, organización de la logística y el despliegue comunicacional para crear expectativa en los trabajadores, se entregaran invitaciones y los afiches se colocaran en cartelera.</p>
<p>Fomentar el cuidado de la salud promoviendo la cultura de la prevención, creando hábitos de salud a los trabajadores.</p>	<p>Realización de la semana de la salud en las localidades de Nestlé (Fábricas, Centros de Distribución, Oficinas Centrales)</p> <p>En la feria de la salud se contará con el apoyo del proveedor del seguro privado de la compañía quienes aportarán con profesionales de salud, stands, charlas gratuitas y entrega de muestras médicas.</p>	<p>Para medir los programas de salud laboral se analizará el índice de absentismo y con la superación de auditorías externas.</p>	<p>Los responsables son: el Trabajador Social, Área de Comunicación Interna, BMI (Seguro Privado) y el Departamento Médico</p> <p>El costo de la feria de salud, sería de \$10000 (incluido la vacunación contra la influenza, pago a proveedores, compra de medicinas)</p>	<p>La semana de la salud se realizará en Septiembre del 2013.</p> <p>En el mes de Junio del 2013 el Departamento de Salud Ocupacional junto con el Área de Seguros analizarán los temas a presentarse de acuerdo al informe de siniestralidad y los resultados de los exámenes ocupacionales.</p>

GRÁFICO 15. EJE 3 DE LA PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN NESTLÉ: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE CAMBIO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS Y RECURSOS ASIGNADOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
<p>Contribuir al bienestar y desarrollo de los trabajadores y la sociedad a través del modelo "Valor Compartido" de Nestlé Ecuador.</p>	<p>Talleres de "Creación de Valor Compartido" a los trabajadores de Nestlé. Los encargados de dar las charlas son los Especialistas que llevan a cabo los talleres de los ejes de "Valor Compartido".</p> <p>Se realizará el cronograma de capacitaciones a nivel nacional para las capacitaciones.</p>	<p>Se medirá el impacto sobre los ejes de la "Creación de Valor Compartido" mediante la elaboración del Balance social que realiza una empresa auditora.</p> <p>Realización de encuesta para conocer las expectativas y sugerencias de los trabajadores.</p>	<p>\$8500 está asignado para las actividades de responsabilidad social, que incluyen gastos por movilización, hotel y gastos alimenticios, material para las actividades (camisetas, folletos, semillas, refrigerios)</p> <p>Los responsables son: El Trabajador Social, el Departamento de Comunicación Corporativa y la Unidad de SHE (Salud y Ambiente)</p>	<p>Las capacitaciones comenzará en Enero del 2013.</p>
	<p>Realización del "Programa Nutrir" para a las esposas de los trabajadores fomentando la preparación y cultivo de alimentos nutritivos, se entregará material didáctico y semillas para realizar en las casas un huerto orgánico.</p>			<p>El "Programa Nutrir": en Marzo del 2013, por medio del Comunicación Interna se enviarían invitaciones, a través de carteleras para la inscripción de los participantes.</p>
	<p>Realizar en el día del Medio Ambiente la reforestación de un barrio con el apoyo de los trabajadores junto a los habitantes de la comunidad.</p>			<p>El día del Medio Ambiente es el 5 de julio 2013, para la actividad se armaran grupos para que puedan reforestar en conjunto con los habitantes de la comunidad.</p>

ANEXOS

GRÁFICO 16. REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIA

REGISTRO DE ASISTENCIA NESTLÉ ECUADOR



Nestlé

Good Food, Good Life

Nombre del facilitador: _____

Tema: _____

Lugar: _____

Duración: _____

Firma: _____

Número	Nombre	Área	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

GRÁFICO 17. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EVENTOS NESTLÉ ECUADOR

1. ¿Cómo calificaría el evento?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo recibió la invitación para el evento?

Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Encargado de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Cartelera de Comunicación	<input type="checkbox"/>
Jefe directo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué fue lo que más le gusto del evento?

Comida	<input type="checkbox"/>
Lugar	<input type="checkbox"/>
Regalo	<input type="checkbox"/>
Decoración	<input type="checkbox"/>
Otro _____	

4. Comentarios y Sugerencias

GRÁFICO 18. FICHA SOCIAL

BIBLIOGRAFÍA

- Ética de los negocios y las organizaciones. . (2011). Obtenido de www.etnor.org
- Licenciadas Perez y Pantanali Docentes. (Agosto de 2005). *La Profesionalización del Trabajo Social en el siglo XXI*. Obtenido de www.profesionalizaciondeltrabajosocial.unpl.edu.ar
- Bertalanffy, Ludwing Von. (1979). *Teoría General de los Sistemas*. Madrid.
- Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y. (Enero de 2011). *INEC*. Obtenido de www.inec.gov.ec
- Certificación, A. E. (2011). *AENOR* . Obtenido de www.aenor.es
- CONADIS. (Agosto de 2012). *Consejo Nacional de Discapacidades*.
- CONAMU (Consejo Nacional de las Mujeres). (2007). *Indicadores de la encuesta nacional del Uso de Tiempo en Ecuador*. Quito.
- Ecuador, Sistema Integrado de Indicadores Sociales. (Octubre de 2011). *SIISE*. Obtenido de www.siise.gov.ec
- Emilia López Luna y Melba Chaparro Maldonado. (2006). *Competencias Laborales del Trabajador Social, vistas desde el mercado laboral*. Colombia.
- Fantova, F. (2005). *Nuevos modelos de gestión social*. Obtenido de www.fantova.net
- Ilustrados. (2011). *Plan Estratégico*. Obtenido de www.ilustrados.com
- INTECAP. (2004). *La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe* .
- Laborales, Ministerio de Relaciones. (Mayo de 2012). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de www.mrl.gob.ec
- Manuel de Jesús Valdez Acosta. (2011). *Adminstración de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de México .
- Martínez, Dc. Miguel Ángel. (2011). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Alcalá.
- Martinez, Luz Patricia Pardo. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires y México: Lumen.
- Maturana&Valera. (2011). *Autopoiesis*. Obtenido de www.autopoiesis.cl
- mujeres, C. N. (2006). *Conamu*. Obtenido de www.conamu.gov.ec
- Mundial, Banco. (Octubre de 2011). *Banco Mundial*. Obtenido de www.bancomundial.org

- Nestlé Ecuador S.A. (2011). *Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito: Mariscal.
- OIT. (Mayo de 2012). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de www.oit.org
- Organización de las Naciones Unidas . (2012). *Declaración Universal de Derechos Humanos* .
Obtenido de www.onu.org
- Organización Internacional del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
(2009). *Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile.
- Pardo, Luz Patricia. (2011). *Gestión Social del Talento Humano*.
- públicos, Observatorio para la calidad de servicios. (2011). *Modelos de Ciudadanía*. Obtenido de www.ocsp.arrakis.es
- SENPLADES. (Febrero de 2011). *SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.
Obtenido de www.senplades.gov.ec
- Standardization, International Organization. (2011). Obtenido de www.iso.org
- Trabajo, C. d. (2005). Quito, Ecuador. .
- Trabajo, Organización Internacional del. (2010). *Panorama Laboral 2010 para America Latina y el Caribe*. Lima.
- Unidas, O. d. (2011). Obtenido de www.onu.org
- Unidas, Organización Naciones. (1985). *Conferencias Mundiales de la Mujer*.
- Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de. (2010). *Modelos de gestión de responsabilidad social*. Chile.
- Vincular, Fundación. (2010). Obtenido de www.vincular.org
- Volunteer, Fundación Ecuador. (2011). *Ecuador Volunteer*. Obtenido de www.ecuadorvolunteer.org
- Waterman, T. P. (1982). *En busca de la excelencia* . Estados Unidos .